

# Programa Renda Acessível Município de Lisboa

Proposta nº 180/CM/2017

## Sumário Executivo

Equipa de Missão do Programa Renda Acessível

Aprovado a 20 de Maio de 2017 em reunião da Câmara  
Municipal de Lisboa

## Índice de conteúdos

<b>1. Sumário executivo</b>	<b>3</b>
Fundamentação da necessidade	3
Objetivos	5
Rendas acessíveis, tipologia habitacional e localizações adequadas	6
Beneficiários	8
Modelo jurídico	9
Dimensão do programa e investimento municipal	11
Quem faz o quê?	12
Modelo de negócio para as famílias	16
Modelo de negócio para concessionários	17
Fatores críticos de sucesso	18
<b>Referências bibliográficas</b>	<b>19</b>
<b>Ficha técnica</b>	<b>20</b>

# 1. Sumário executivo

## Fundamentação da necessidade

O Programa Renda Acessível e as suas características resultam do diagnóstico da existência de falhas relevantes no mercado residencial no concelho de Lisboa.

A dimensão e complexidade destas falhas de mercado e da sua génese está a afastar muitas famílias do Direito à Habitação adequada e a preços acessíveis. Por outro lado, as consequências destas falhas de mercado criam obstáculos para a prossecução dos objetivos de desenvolvimento social e económico do concelho de Lisboa, melhor definidos nos documentos de orientação estratégica, de planeamento e programação do Município.

As **falhas de mercado residencial** existentes em Lisboa podem resumir-se em 3 componentes principais:

1. **Disparidade entre preços de mercado da habitação e a capacidade financeira da maior parte das famílias**, quer sejam famílias que já residem em Lisboa, quer das que gostariam de residir, ou voltar a residir nesta cidade.

Existe falha de mercado (preços inacessíveis) para todos os tipos de famílias estudados, com níveis de rendimento baixos (inferiores ao limiar de pobreza e 1º quintil), bem como para a maioria dos tipos de famílias com rendimentos intermédios (entre os limites superiores do 1º e 4º quintil).

Tabela 1 – Exemplos de disparidade entre rendimentos (médios e medianos) das famílias em Portugal e os preços médios de rendas contratadas em Lisboa. Cálculos EMPRA.

Rendimento disponível das famílias em 2015	Indicador / parâmetro	Um adulto	Um adulto e 1 criança (menor 14 anos)	Dois adultos	Dois adultos e 1 criança (menor 14 anos)	Dois adultos e 2 crianças (< 14 anos)
<b>Renda acessível com taxa de esforço 35%</b>	Média	273	270	477	577	603
	<b>Mediana</b>	<b>210</b>	<b>241</b>	<b>385</b>	<b>492</b>	<b>526</b>

Preços médios das rendas contratadas (1T 2015 - 2T 2016)	Tipo Habitação	T0-T1	T2	T0-T1	T2	T2
	Lisboa	537	684	537	684	684

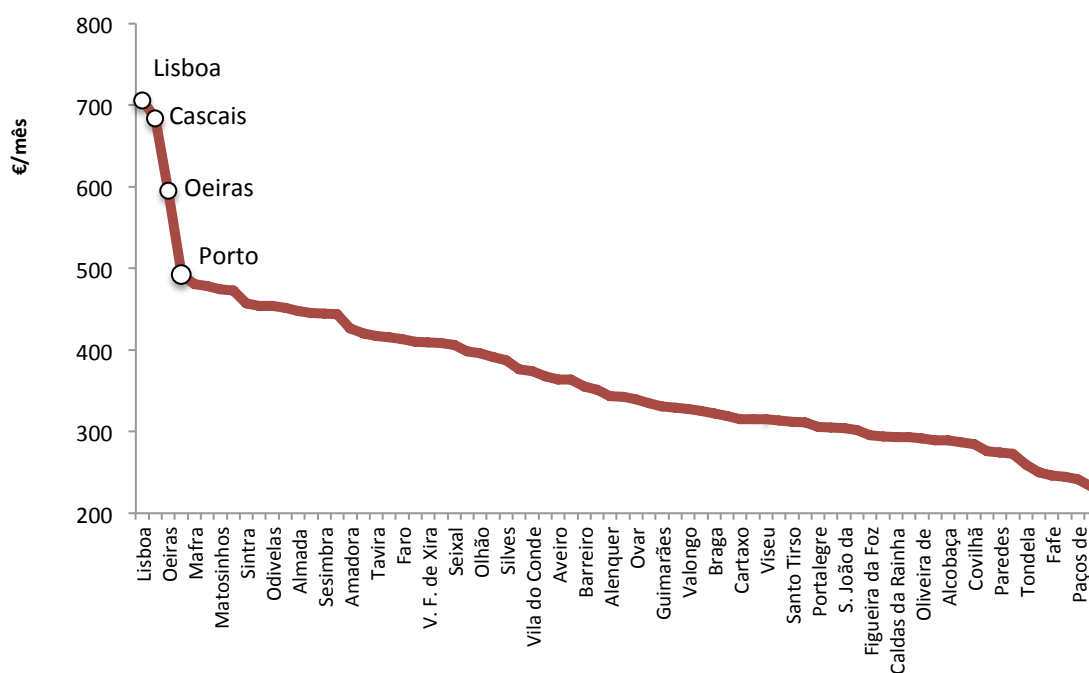
  

Grau de inacessibilidade ao preço (renda acessível – renda de mercado)	Média	-265	-413	-61	-107	-80
	<b>Mediana</b>	<b>-327</b>	<b>-443</b>	<b>-152</b>	<b>-191</b>	<b>-157</b>

Existem alguns **tipos de famílias especialmente vulneráveis** aos preços de mercado elevados:

- a) Famílias unipessoais (um adulto), sobretudo quando se trata de jovens adultos ou de maiores de 65 anos, pois são escalões etários que tipicamente têm rendimentos mais baixos e onde o desemprego tem tido maior prevalência;
- b) Famílias monoparentais (um adulto com uma criança dependente);
- c) Famílias numerosas com 3 ou mais crianças (ou adultos) a cargo, embora com muito menor expressão quantitativa do que as duas situações acima referidas.

A disparidade de preços em Lisboa é muito superior à existente nos outros concelhos do País, mesmo considerando que aqui os salários são em média mais elevados. Indicando a necessidade de concentração e articulação coerente de recursos e medidas de diversa natureza.



Renda média contratada de apartamentos, novos e usados, por concelho, no período 1º trimestre de 2012 ao 2º trimestre de 2016 (Fonte de dados: Ci-SIR, 2016)

2. **Oferta insuficiente de fogos para arrendamento** atendendo à dimensão da procura potencial em Lisboa versus a oferta disponível no mercado.

A procura estimada para Lisboa em 2016 era cerca de 30.500 famílias, das quais mais de 20.000 querem arrendar casa (56%) ou arrendar com opção de compra (10%), e apenas cerca de 4.000 (13%) preferem comprar habitação própria permanente.

Se considerarmos apenas os segmentos de procura correspondentes às famílias de rendimentos intermédios (81% da procura), o número de famílias que deseja arrendar casa em Lisboa é cerca de 16.200, das quais 76% já residem em Lisboa (retenção) e as restantes vivem fora de Lisboa, essencialmente nos concelhos da Área Metropolitana de Lisboa (captação).

Do lado da oferta para arrendamento, desde 2012 que o número de fogos para arrendamento tem vindo a diminuir, atingindo em 2015 apenas cerca de 5 mil fogos usados e cerca de 450 novos para arrendamento habitacional.

**3. Inadequação das características das habitações disponíveis, e ou do habitat, às características e necessidades das famílias.**

**Em síntese, face à procura potencial atual, são necessárias cerca de 16 mil casas para arrendar**, de qualidade, de tipologia adequada, com preços acessíveis aos diversos níveis de rendimento da população, bem localizadas e integradas em bairros com habitat de qualidade (espaços verdes generosos e equipamentos adequados, bom serviço de transportes, espaços públicos de qualidade, limpos e seguros).

A oferta de mercado atual necessita de melhorar a sua adequação (quantidade, preço e características) e ser complementada por oferta pública para suprimir as falhas de mercado que persistirem.

### **Objetivos**

Os objetivos gerais do Programa Renda Acessível são:

1. Contribuir para assegurar o cumprimento do Direito à Habitação Constitucionalmente consagrado no artigo 65º;
2. Dar cumprimento ao Programa de Governo da Cidade de Lisboa 2013-2017;
3. Prosseguir a política de habitação e objetivos de desenvolvimento definidos no PDM;
4. Prosseguir os objetivos e executar medidas previstas no Programa Local de Habitação de Lisboa;
5. Atender às orientações estratégicas definidas na Carta Estratégica de Lisboa 2010-2024 e na Estratégia Lx-Europa 2020.

Os objetivos operacionais são:

1. Promover, no menor prazo possível, a reabilitação e construção de pelo menos 5.000 fogos para arrendamento, com preços e características adequadas às necessidades da procura habitacional de famílias com rendimentos de nível intermédio.
2. Utilizar os recursos do Município de Lisboa de forma eficaz, eficiente e sustentável no médio e longo prazo, estimulando e alavancando a mobilização de recursos financeiros e a capacidade técnica dos intervenientes no mercado da habitação (promotores imobiliários, projetistas, construtores e sector financeiro) essenciais para o êxito do Programa.

3. Contribuir para a cooperação institucional entre entidades públicas, e com os operadores privados existentes no mercado, de modo a assegurar as condições sistémicas necessárias à atratividade e desenvolvimento do mercado de arrendamento habitacional, acessível aos vários níveis de rendimento da população.

### **Rendas acessíveis, tipologia habitacional e localizações adequadas**

Existe uma elevada diversidade de famílias quanto à sua dimensão e composição, capacidade financeira, fase da vida e nível de autonomia dos seus membros. A conceção e gestão de instrumentos de política pública têm de atender a esta diversidade de situações sob pena de ineficácia e risco de desperdício de recursos públicos.

Neste sentido, foram estudadas e tipificadas as situações mais relevantes para segmentar as necessidades da procura habitacional das famílias de rendimento intermédio, a quem este Programa se dirige.

Os estudos desenvolvidos demonstram que é necessário ter uma oferta igualmente diversificada sobretudo em relação à conjugação das seguintes dimensões:

- a) Peso relativo dos **tipos de habitação** (T0, T1, T2, T3 e T4) em cada Operação de Renda Acessível, ou seja, a tipologia habitacional de cada projeto deve variar para atender ao tipo de famílias que procura determinados tipos de bairros e localizações (p.ex. as famílias com crianças acargo tendem a preferir localizações distintas das famílias sem crianças), bem como para atender à composição global da procura.

A tipologia habitacional do Programa deverá evoluir continuamente de forma a manter-se sempre adequada à evolução da procura habitacional, sendo atualmente proposta a seguinte composição global, sem prejuízo de em cada localização poder ter uma composição distinta:

- T0:  $\pm 10\%$ ;
  - T1:  $\pm 20\%$ ;
  - T2:  $\pm 40\%$ ;
  - T3:  $\pm 25\%$ ;
  - T4:  $\pm 5\%$ .
- b) **Gamas de preços de renda** diversificada para cada tipo de habitação, ou seja, devem existir preços distintos para o mesmo tipo de apartamento, mesmo que sejam iguais entre si, pois não é adequado disponibilizar preços que podem ser excessivos para uns ou demasiado baixos para outros, atendendo às diferenças relevantes que existem entre famílias de rendimento intermédio; Deve existir uma gama de preços de renda para cada tipo de habitação, sendo que a gama de preços não varia como os preços de mercado, mas sim em função dos escalões de capacidade financeira dos tipos de família que necessitam de cada tipo de habitação.

Assim, as gamas de preços propostos são as seguintes, devendo evoluir com os níveis de rendimento das famílias:

- T0: prevalência em cerca de 150€/mês, preços no intervalo 100 a 300€/mês;
- T1: prevalência em cerca de 150€/mês e 200/250 €/mês, preços no intervalo 100 a 350€/mês;
- T2: prevalência entre 200€/mês e 400€/mês, preços no intervalo 150 a 500€/mês;
- T3: prevalência entre 250€/mês e 500€/mês, preços no intervalo 200 a 600€/mês;
- T4: prevalência entre 350€/mês e 400€/mês, preços no intervalo 200 a 600€/mês.

Figura 1 – Áreas de intervenção do Programa Renda Acessível

#### 15 ÁREAS DE INTERVENÇÃO

1. **Benfica** | Av. Marechal Teixeira Rebelo
2. **Arroios e Santa Maria Maior** | Rua de São Lázaro
3. **Arroios** | Paço da Rainha
4. **Arroios** | Rua Gomes Freire
5. **Penha de França e Beato** | Olaias
6. **Penha de França, Beato e São Vicente** | Vale de Santo António
7. **Belém** | Restelo - Embaixadas
8. **Campolide** | Rua Inácio Pardelha Sanchez
9. **Lumiar** | Rua Professor Orlando Ribeiro (G2)
10. **Parque das Nações** | Laranjeiras
11. **Ajuda** | Campus Universitário de Lisboa
12. **São Domingos de Benfica** | Furnas
13. **Marvila** | Parque da Bela Vista Este
14. **Marvila** | Qta Marquês de Abrantes
15. **Marvila** | Belavista Oeste



- c) **Localizações distintas**, pois a habitação deve sempre que possível ser mais perto dos locais que fazem parte das rotinas que marcam o dia-a-dia das famílias e que são naturalmente muito diversificadas em função de: local de trabalho / estudo, necessidade de utilização regular de determinados tipos de equipamentos coletivos (creches, escolas, centros de saúde, centros de dia, etc.), proximidade entre pessoas com relações cuidadoras (familiares e amigos), proximidade a determinados tipos de meios de transporte, e a outras funções e serviços disponíveis em Lisboa que relevam para o estilo e

hábitos de vida de cada membro da família. Ao contrário das dinâmicas de mercado imobiliário, a localização aqui não é um fator diferenciador de preço.

### Beneficiários

Podem ser arrendatários no âmbito do Programa Renda Acessível os candidatos que cumpram cumulativamente todos os requisitos seguintes, à data e a partir da celebração do contrato de arrendamento:

1. Serem Cidadãos de nacionalidade Portuguesa, ou de qualquer outra nacionalidade desde que portadores de autorização de residência, e maiores de 18 anos de idade.
2. No caso de candidatos com declaração de rendimentos autónomos e por solicitação dos próprios, o contrato de arrendamento pode ser outorgado por esses elementos.
3. **O valor da renda mensal das habitações a que se candidatem não pode ser superior a 35%, nem inferior a 10%, do valor do rendimento disponível médio mensal da família (RDMM).**
4. O rendimento disponível médio mensal da família é calculado da seguinte forma:
  - a) O valor base de cálculo é o 'rendimento global' (campo 1 da Nota de Liquidação da última declaração de IRS) dos membros da família, incluindo ainda quaisquer recebimentos provenientes de contribuições comprovadas da Segurança Social (pensões, subsídio de desemprego,...), não sendo considerado o abono de família (se existir);
  - b) Ao valor base referido na alínea anterior e para o mesmo período temporal é subtraída a 'coleta líquida' (campo 22 da nota de liquidação do IRS);
  - c) Depois de subtraído ao rendimento referido na alínea a) as deduções referidas na alínea b), divide-se o resultado por 12 meses.
5. **Não podem ser proprietários, ou ter a posse, de outra unidade habitacional localizada no concelho de Lisboa**, com tipologia e acessibilidade adequada à sua utilização pela família em causa (excepto se estiver em mau estado de conservação ou ruína), não podendo ainda ser arrendatário de outra unidade de alojamento no concelho de Lisboa.
6. Passem a ter comprovadamente como residência habitual e domicílio fiscal a habitação que arrendarem no âmbito do Programa Renda Acessível, tendo de denunciar os outros contratos de arrendamento de que eventualmente sejam arrendatários no concelho de Lisboa, ou renunciar ao benefício da utilização de outra habitação que possam estar a utilizar e que seja propriedade do Estado ou de algum município, antes de terem a posse da habitação arrendada no âmbito deste Programa
7. Terem a sua situação contributiva regularizada perante a Autoridade Tributária, Segurança Social, e não podendo ser devedores ao Município de Lisboa, nem à GEBALIS - Gestão do Arrendamento Social em Bairros Municipais de Lisboa, EM, nem aos concessionários de obra pública do Município de Lisboa no âmbito do Programa Renda Acessível.



8. Os arrendatários cumpram, e tenham cumprido em eventuais participações anteriores neste Programa, as suas obrigações contratuais como arrendatários.

São admitidas '**candidaturas solidárias**', isto é candidaturas de duas famílias que tenham entre si relações de parentesco, ou de tutela, e desempenhem funções cuidadoras entre si, e pretendam residir no mesmo empreendimento de modo a assegurar a prossecução dessas funções cuidadoras, mantendo-se cada uma delas em alojamentos autónomos, nomeadamente nas seguintes situações:

- a) Duas famílias, uma composta por avós e outra por filhos e ou netos que comprovadamente desempenhem funções cuidadoras entre si;
- b) Duas famílias que comprovadamente partilhem entre si a tutela da educação de menores a cargo (por exemplo na sequência de divórcio);
- c) Duas famílias em que um dos seus membros tenha a guarda ou tutela legal de um membro do família, atestada por sentença judicial ou declaração da entidade pública competente em razão de matéria.

### Modelo jurídico

O modelo jurídico proposto para regular a relação contratual entre o Município de Lisboa e operadores privados é o da Concessão de Obra Pública.

A Concessão de obras públicas é o contrato pelo qual o cocontratante se obriga à execução ou à conceção e execução de obras públicas, adquirindo em contrapartida o direito de proceder, durante um determinado período, à respetiva exploração, e, se assim estipulado, o direito ao pagamento de um preço – cf. artigo 407/1 Código dos Contratos Públicos, em linha com a definição da Diretiva 2014/23/UE.

O contrato de concessão de obras públicas é, em geral, regulado no Código dos Contratos Públicos. Os contratos de concessões municipais não conhecem especificidades de regime – existem, claro, regras específicas a ter em consideração neste âmbito, ao nível das competências.

Sobre o modelo de **concessão de obras públicas**<sup>1</sup>:

1. Assume-se aqui a figura do *contrato de concessão de "obras públicas"* – as operações de construção ou de reabilitação de equipamentos para colocar no mercado da renda acessível **correspondem à execução de obras públicas e a gestão dos equipamentos corresponde, pois, à gestão de obras públicas.**

**Em termos legais, obra pública é "o resultado de quaisquer trabalhos de construção, reconstrução, ampliação, alteração ou adaptação, conservação, restauro, reparação, reabilitação, beneficiação e demolição de bens imóveis executados por conta de um contraente público"** (o Município de Lisboa tem esta condição, de contraente público).

---

<sup>1</sup> Fonte: CEDIPRE: Centro de Estudos de Direito Público e da Regulação, Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra (Professor Doutor Licínio Martins).

2. Elemento essencial do regime da concessão de obras públicas é a **transferência de risco para o concessionário**:
  - Artigo 413 do CCP: o contrato deve implicar uma significativa e efetiva transferência do risco para o concessionário.
  - Artigo 5 da Diretiva 2014/23/EU: “a adjudicação de uma concessão ... envolve a transferência para o concessionário de um risco de exploração dessas obras ou serviços que se traduz num risco ligado à procura ou à oferta, ou a ambos. Considera-se que o concessionário assume o risco de exploração quando, em condições normais de exploração, não há garantia de que recupere os investimentos efetuados ou as despesas suportadas no âmbito da exploração das obras ou dos serviços que são objeto da concessão. A parte do risco transferido para o concessionário envolve uma exposição real à imprevisibilidade do mercado, o que implica que quaisquer perdas potenciais incorridas pelo concessionário não sejam meramente nominais ou insignificantes”.
3. O **concessionário não é proprietário dos bens que constrói ou reabilita**. O direito que adquire é a *concessão*, ou seja, o direito de construir/reabilitar e de gerir (explorar) os bens que integram o estabelecimento da concessão, os quais pertencem ao concedente, o Município de Lisboa, e para este devem ser devolvidos no fim da concessão.
4. Como *modelo de direito público*, a **concessão assegura a supremacia jurídica e funcional do Município de Lisboa** durante todo o período de execução do contrato.
5. O **prazo de vigência do contrato é fixado em função do período de tempo necessário para amortização e remuneração, em normais condições de rendibilidade** da exploração, do capital investido pelo concessionário. Na falta de estipulação contratual, o prazo a que se refere o número anterior é de 30 anos.

Como observação complementar, deve dizer-se o seguinte<sup>2</sup>:

1. O **modelo de concessão de obra pública reflete de forma mais rigorosa e consistente o sentido político e jurídico de uma opção de externalização de responsabilidades públicas**; com efeito, a concessão (de obras e, ou de serviços públicos) sempre foi vista como figura própria de direito público, com o sentido de atribuir a um parceiro privado a gestão de uma tarefa ou missão de responsabilidade pública. Neste sentido, **a concessão pressupõe que o Município de Lisboa atua na condição de responsável político e jurídico pelo Programa Renda Acessível**.
2. O modelo do direito de superfície pode vir a servir o objetivo pretendido, mas baseia-se numa outra filosofia, de índole privada e patrimonial, em que o Município de Lisboa aparece mais na condição de proprietário do que como responsável por um programa de disponibilização de habitações de renda acessível.

---

<sup>2</sup> Fonte: CEDIPRE: Centro de Estudos de Direito Público e da Regulação, Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra (Professor Doutor Licínio Martins).

Um cenário que merece atenção passa pela **eventual conjugação, no mesmo contrato, do modelo de concessão com o modelo do direito de superfície**: assim, por exemplo, pode prever-se que alguns imóveis de uma determinada intervenção se enquadram num regime de concessão e outras num regime de direito de superfície. Estaremos aqui diante de um “contrato misto”, que envolve elementos de concessão de obra pública e elementos de constituição de um direito de superfície.

### Dimensão do programa e investimento municipal

A proposta de afetação indicativa de património imobiliário atualmente prevista estima-se que permitirá promover a **reabilitação de aproximadamente 370 fogos e a construção de 8.788 novos, ou seja uma oferta total perto de 9.160 fogos**, dos quais cerca de 70%, entre **6.000 a 6.400 fogos serão disponibilizados para arrendamento acessível para as famílias de rendimentos intermédios**. A percentagem de fogos afetos a arrendamento acessível e a preços de mercado depende das condições concretas de cada operação, podendo por isso variar esse rácio em cada área de intervenção.

O **investimento público do Município de Lisboa** será feito essencialmente através das seguintes componentes:

- **Património imobiliário municipal**, o conjunto dos imóveis (terrenos e edifícios) a afetar ao Programa é proposto a título indicativo, sendo identificado e localizado nas fichas de cada Área de Intervenção (em anexo), cabendo ao Município deliberar a respectiva afetação sucessivamente a cada uma das Operações de Renda Acessível, à medida que for avançando a execução do Programa. O valor global do património imobiliário a afetar é estimado<sup>3</sup> em **342 M€**, dos quais cerca de 30% será para alienar como forma de pagamento aos concessionários para garantir a sustentabilidade económica de cada Operação Renda Acessível, estimando-se em cerca de **103 M€** este valor;
- **Benefícios e isenções tributárias** que poderão vir a ser a concedidos pela Assembleia Municipal aos concessionários, atendendo a que prosseguem obras públicas municipais, em nome do Município e para prosseguir objetivos de política de habitação, coesão territorial e social, correspondendo então à estimativa da isenção de pagamento da Taxa para a Realização de Infraestruturas Urbanas (TRIU), cujo valor global estimado é de **46 M€**, bem como da isenção de taxas administrativas aplicáveis às operações urbanísticas e de compensações urbanísticas;
- **Recursos financeiros** estimados em cerca de **7 M€** na aquisição de serviços essenciais para a preparação, execução e controle de gestão do PRA, ou seja:

---

<sup>3</sup> Valor calculado pela fórmula de cálculo do valor patrimonial tributário, Código do Imposto Municipal sobre Imóveis. As avaliações imobiliárias a efetuar antes de cada concessão para determinar o valor presumível de transação (ou de mercado) poderá ser diferente dos valores indicados, pois foram apurados por um método expedito.

estudos; projetos; reforço da fiscalização de obras municipal; consultoria: jurídica, de engenharia, urbanismo, financeira, imobiliária; auditoria, controle de gestão dos contratos de concessão, avaliação e melhoria contínua do PRA, comunicação e sistemas de informação. Existe ainda uma componente de investimento financeiro na aquisição de alguns imóveis privados e em custos de realocação de atividades que atualmente se encontram em áreas a intervencionar cujo valor global está a ser avaliado e que acresce ao que aqui se indica.

O investimento municipal assim considerado, permite concluir que **o preço médio que o Município de Lisboa paga por cada fogo reabilitado /construído para arrendamento acessível é cerca de 24 mil euros.**

O estacionamento, atendendo aos parâmetros previstos no PDM, representa cerca de 32% da área de construção total, tendo um elevado peso no consumo de espaço e de recursos financeiros públicos, estimado em 235 M€ (30% do investimento em construção).

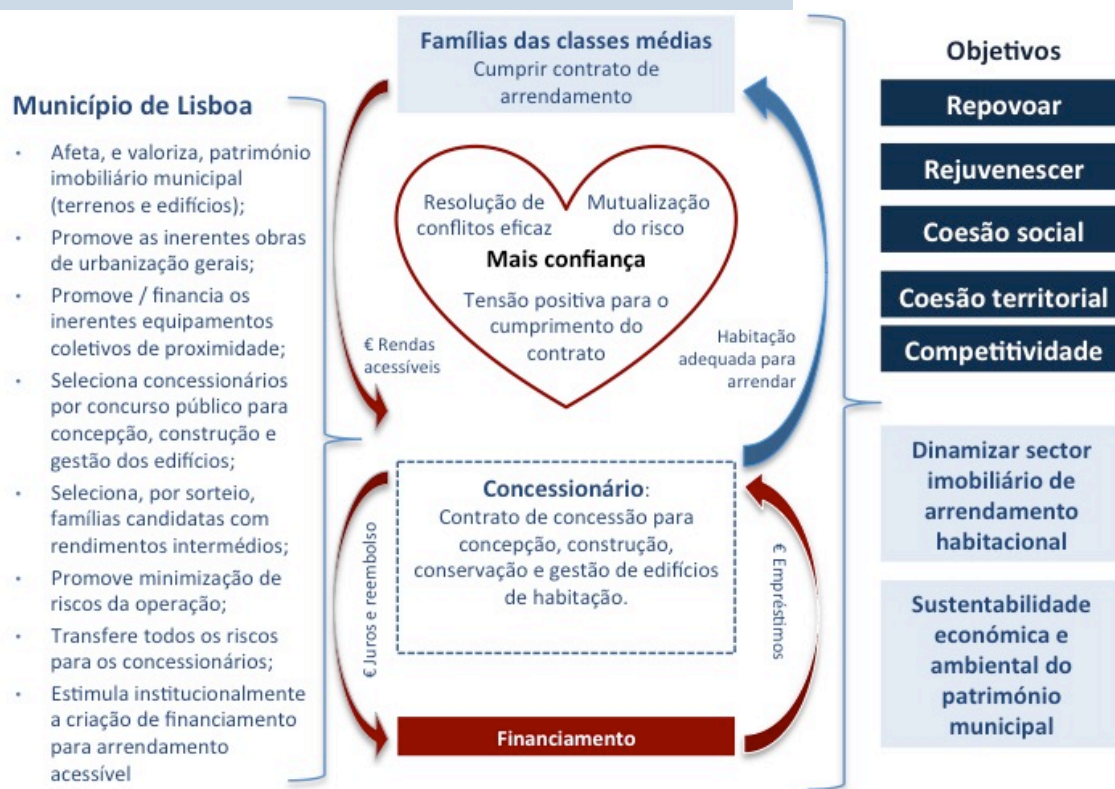
### **Quem faz o quê?**

Ao **Município de Lisboa** cabem as seguintes atividades-chave no quadro do esquema geral de funcionamento do Programa:

1. Disponibilizar património imobiliário municipal do seu domínio privado (edifícios e terrenos), afetando-o a concessões de obra pública, no âmbito das quais os concessionários disponibilizam habitação para arrendamento acessível às famílias beneficiárias, podendo aquele cobrar as respetivas rendas e ficar com a propriedade plena de uma parte da área edificável (cerca de 30% do total);
2. Atribuir os benefícios tributários da sua competência às Operações de Renda Acessível, sempre que necessário à sua sustentabilidade económica e financeira;
3. Fixar os padrões de qualidade para os trabalhos de concepção, construção, manutenção, conservação e serviço ao cliente (arrendatário);
4. Promover os procedimentos pré-contratuais necessários à seleção de concessionários e propostas;
5. Estudar as falhas de mercado de arrendamento habitacional, a procura de habitação, boas práticas e disseminar publicamente essa informação e conhecimento;
6. Estimular a procura e organizar o processo de seleção de arrendatários de entre o conjunto de famílias que se candidatem, e que cumpram os requisitos aplicáveis, com base num processo de sorteio;
7. Promover a atenuação de riscos: eliminar incertezas sobre a duração e resultado do controle urbanístico prévio às operações urbanísticas no âmbito da concessões para arrendamento acessível (integrando estas atividades dentro dos procedimentos pré-contratuais); estimular a criação de muito valor para os arrendatários (qualidade e adequação da habitação e do habitat a preços acessíveis) contribuindo assim para maximizar o cumprimento dos contratos de arrendamento;
8. Promover iniciativas que possam estimular as entidades competentes em razão de matéria a adequarem o quadro normativo, legal, tributário, de financiamento e de

- resolução de conflitos de arrendamento de forma a proporcionar um ambiente de confiança no mercado de arrendamento habitacional e maior atratividade para os operadores privados promoverem arrendamento acessível;
9. Gerir o Programa Renda Acessível, assegurando a coordenação, adequação, eficácia e eficiência das atividades que cabem aos serviços municipais desenvolver;
  10. Fazer o controlo de gestão do Programa e dos contratos de concessão, assegurando sistemas de informação e de reporte eficazes e transparentes que permitam aos órgãos do Município, e à comunidade em geral, acompanhar e melhorar continuamente este Programa ao longo do tempo;
  11. Cumprir as suas obrigações previstas no contrato de concessão de obra pública com o concessionário de cada operação.

Figura 2 – Esquema de funcionamento geral do Programa Renda Acessível



Os **concessionários** têm a seu cargo as seguintes atividades-chave:

1. Na sequência de concurso público em que tenham sido candidatos, outorgar e cumprir o contrato de concessão de obra pública;
2. Prestar garantia bastante para a fase de concepção e construção, conforme programa de concurso;
3. Elaborar os projetos para a reabilitação e ou construção de edifícios e obras de urbanização e equipamentos;
4. Realizar as obras acordo com os projetos aprovados;

5. Gerir os edifícios afetos ao arrendamento acessível, bem como todas as operações e atividades inerentes à sua exploração, incluindo a manutenção, a realização de obras de conservação e a relação com os arrendatários;
6. Celebrar os contratos de arrendamento com as famílias indicadas pela CML na sequência do respetivo sorteio, cumprindo as obrigações daí decorrentes para com esses arrendatários;
7. Cobrar e receber as rendas (funcionando a receita das rendas como garantia financeira adicional pela boa execução do contrato de concessão durante a fase de exploração e conservação dos edifícios destinados a arrendamento acessível).

Aos **arrendatários** cabem as seguintes atividades-chave:

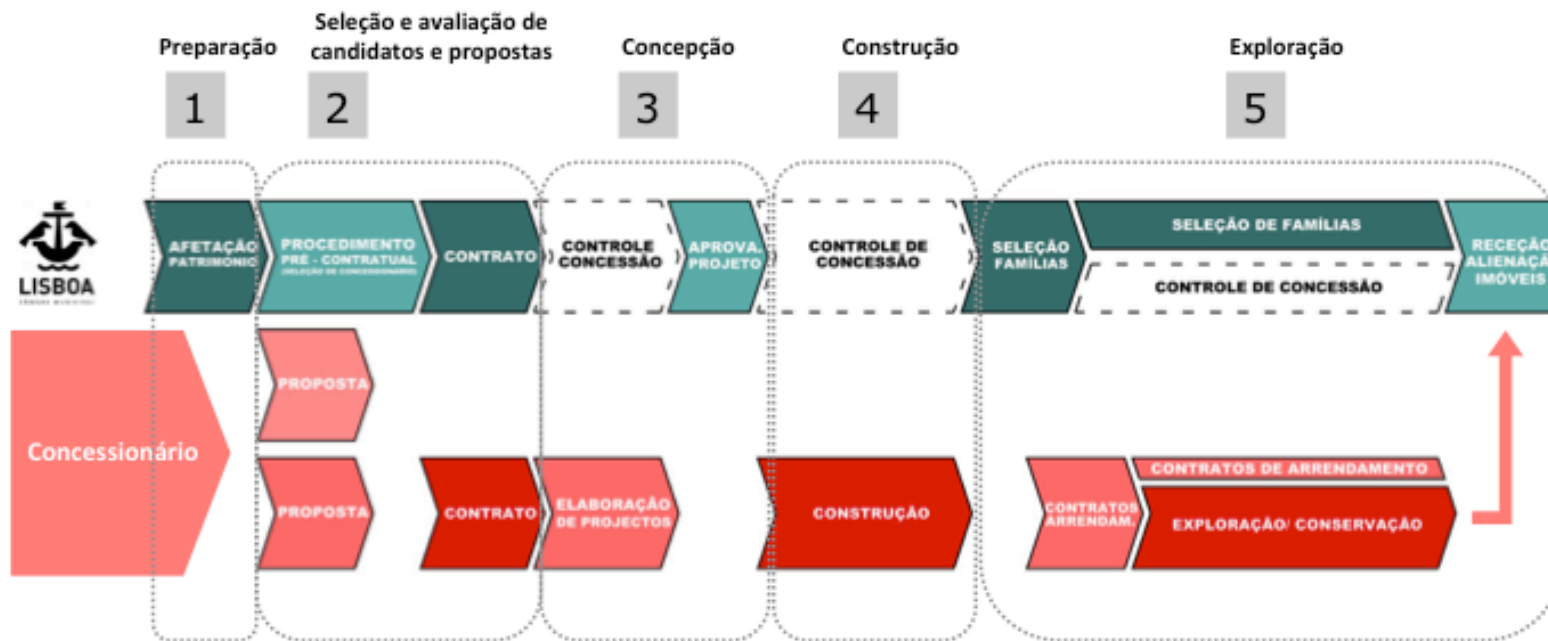
1. Candidatarem-se ao Programa Renda Acessível nos termos das respectivas Normas;
2. Aderir ao Programa Renda Acessível, nos seguintes termos:

*Declaro que li e aceito integralmente os termos e condições constantes do "Programa de Renda Acessível", disponibilizadas (indicar localização no site), aprovado pelo Município de Lisboa, destinado a promover o acesso à habitação em regime de arrendamento acessível.*










3. Celebrar contrato de arrendamento habitacional com o concessionário e cumprir as respetivas obrigações;
4. Pagar as rendas;
5. Utilizar adequadamente os edifícios e os equipamentos de acordo com os regulamentos aplicáveis e com a lei.

Sequência e atividades-chave do Município e dos parceiros privados (concessionários) são representadas esquematicamente seguinte.

Figura 3 – Sequência das atividades-chave do Município de Lisboa e dos Concessionários em cada Operação de Renda Acessível.












### Modelo de negócio para as famílias

<p><b>Parceiros-chave</b> </p> <p>Concessionários de obra pública, selecionados por concurso público para projetar, construir e explorar edifícios de habitação para arrendamento acessível</p> <p>Universidades e empresas prestadoras de serviços especializados</p> <p>Centro de Arbitragem para resolução de conflitos de arrendamento</p> <p>Comunicação Social para divulgação</p> <p>Entidades da sociedade civil (p.ex. associações representativas de arrendatários)</p>	<p><b>Atividades-chave</b> </p> <p>Estudar a procura e ouvir parceiros</p> <p>Definir termos de referência de projetos e obras, organizar concurso públicos para as concessões</p> <p>Promover habitat de qualidade</p> <p>Marketing e comunicação</p> <p>Gestão e sorteio de candidatos</p> <p>Avaliar satisfação de arrendatários</p> <p>Controle de gestão das concessões</p> <p>Arbitragem de conflitos</p> <p>Avaliar e melhorar o Programa</p> <hr/> <p><b>Recursos-chave</b> </p> <p>Físicos: Património imobiliário municipal</p> <p>Financeiros: aquisição de serviços</p> <p>Humanos: Grupo de Trabalho/ Estrutura Missão, DMHDL, DMU, DMPO, DMGP, DMF, SG/DMC</p>	<p><b>Propostas de valor</b> </p> <p>Habitação adequada, de qualidade, localizações diversas, em habitat de qualidade, seguro e bem servido de equipamentos coletivos de transportes coletivos</p> <p>Rendas acessíveis para a classe média, muito inferiores às de mercado</p> <p>Participação melhoria contínua do Programa</p> <p>Transparência no sorteio de arrendatários</p> <p>Contrato de arrendamento de justo, de 5 anos, renovado anualmente</p> <p>Controlo de níveis de serviço na gestão do imóvel pela CML</p> <p>Arbitragem de conflitos de arrendamento</p> <p>Estacionamento privativo para bicicletas e ou automóveis</p>	<p><b>Relação com a procura</b> </p> <p>Atendimento automático (via portal), pessoal (telefone, email, presencial)</p> <p>Admissão e sorteio de arrendatários</p> <p>Apoio no contrato-promessa e contrato de arrendamento/ locação-venda</p> <p>Controle da concessão: CML e arrendatários (inquérito de satisfação regular)</p> <hr/> <p><b>Canais</b> </p> <p>Portal "Renda Acessível" (vertente arrendatários): gestão de potenciais arrendatários, acesso a informação e interações com CML/DMHDL e promotores</p> <p>Telefone, email, atendimento presencial na CML</p> <p>Documentos informativos</p> <p>Anúncios nos meios de comunicação social</p>	<p><b>Segmentos de procura</b> </p> <p>Classe média que trabalhe ou estude em Lisboa, segmentada por critérios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Escalões de rendimento;</li> <li>- Dimensão e composição da família;</li> <li>- Não serem proprietários em Lisboa;</li> <li>- Fase de vida (estudantes universitários, idosos, jovens ativos, trabalhadores deslocados, recém divorciados...);</li> <li>- Necessidades especiais;</li> <li>- Estilos de vida (orientado a: família, prestígio socioprofissional, hedonista).</li> </ul>
<p><b>Estrutura de custos</b> </p> <p>Transmissão de Património Imobiliário municipal em propriedade plena para os concessionários (cerca de 30% do total afeto a cada concessão)</p> <p>Cerca de 7,2 M€ em estudos, projetos, sistemas de informação e comunicação</p> <p>Custos de oportunidade em tributos nas operações urbanísticas (não há lugar a cobrança)</p>		<p><b>Fontes de receita</b> </p> <p>Património Imobiliário municipal valorizado pelos concessionários (reabilitação e construção) regressa à exploração pelo Município no final da concessão</p> <p>Acréscimos na receita de Derrama devido a atividade económica induzida (projetos, construção e serviços necessários à exploração de edifícios afetos ao Programa)</p>		



### Modelo de negócio para concessionários

<p><b>Parceiros-chave</b> </p> <p>INVEST LISBOA, AICEP, Embaixadas Portuguesas, Embaixadas Estrangeiras ('trade&amp;investment')</p> <p>Associações representativas do setor imobiliário</p> <p>Empresas prestadoras de serviços especializados</p> <p>Tribunal arbitral para conflitos com concessionário</p> <p>Companhias com seguros de renda</p> <p>IHRU (financiamento aos concessionários em operações de reabilitação para arrendar)</p> <p>Sociedades de garantia mútua (financiamento aos concessionários)</p> <p>BEI e Banca Comercial (financiamento)</p>	<p><b>Atividades-chave</b> </p> <p>Ações de marketing e comunicação para maximizar concorrência</p> <p>Atendimento a concorrentes e a concessionários</p> <p>Contratação pública, controlo de gestão, avaliação e melhoria continua do Programa e das concessões</p> <p>Controlo das operações urbanísticas</p> <p>Sorteio de promitentes arrendatários</p> <p>Arbitragem, garantia-mútua e seguros. sorteio</p> <hr/> <p><b>Recursos-chave</b> </p> <p>Físicos: Património imobiliário municipal</p> <p>Financeiros: aquisição de serviços</p> <p>Humanos: Grupo de Trabalho/ Estrutura Missão, DMHDL, DMU, DMPO, DMGP, DMF, SG/DMC</p>	<p><b>Propostas de valor</b> </p> <p>Não é necessário investir na compra de terreno</p> <p>Rendibilidade potencial mais atrativa do que as alternativas comparáveis</p> <p>Baixo risco e receita estável</p> <p>Entrada neste mercado, com fraca oferta e muita procura potencial</p> <p>Baixo risco de incumprimento no pagamento pelos arrendatários: custo oportunidade elevado (casas de qualidade muito abaixo do preço de mercado), em programa similar o incumprimento é 0% (Programa Renda Convencionada), seguro de renda, arbitragem de conflitos (em estudo)</p> <p>Concessionário recebe lotes em propriedade plena como pagamento e pode cobrar rendas não habitacionais a preços de mercado</p> <p>Sem risco de licenciamento de obras</p> <p>Possibilidade de cedência de posição contratual</p> <p>Possibilidade de beneficiar de isenções e benefícios tributários nos termos dos regulamentos e lei</p>	<p><b>Relação com a procura</b> </p> <p>Ações de marketing do Programa</p> <p>Concurso Público para concessão obra pública de habitação (concepção, construção, exploração e conservação de edifícios)</p> <p>Atendimento de concorrentes e concessionários</p> <p>Controlo de execução do contrato de concessão</p> <hr/> <p><b>Canais</b> </p> <p>Sessões públicas de esclarecimento com entidades do setor e participação em feiras e reuniões</p> <p>Portal na internet (vertente concessionários): divulgação do Programa e fornecimento de dados da concessão pelo concessionário</p> <p>Documentos informativos</p> <p>Gestor de concessão da CML: monitorização do contrato e colocação de arrendatários.</p>	<p><b>Segmentos de procura</b> </p> <p>Empresas e agrupamentos de empresas de vários tipos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Investidores institucionais (fundos de pensões, fundos imobiliários, ...);</li> <li>- Empresas de promoção imobiliária;</li> <li>- 'Family offices'</li> <li>- Empresas de construção imobiliária</li> <li>- Têm pequena ou média dimensão</li> </ul> <p>O Perfil dos concessionários tenderá a valorizar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Baixo risco, sem incerteza no licenciamento e na procura</li> <li>- Rendimento estável e seguro,</li> <li>- Operações de longo prazo</li> </ul> <p>Podem surgir outros interessados com perfil de investimento mais 'oportunista', ou seja, procuram operações de grande dimensão, de curta e média duração, capital intensivo, procuram rendibilidade mais elevado e querem passar rapidamente posição contratual a terceiros</p>
<p><b>Estrutura de custos</b> </p> <p>Transmissão de Património Imobiliário municipal em propriedade plena para os concessionários (cerca de 30% do total afeto a cada concessão)</p> <p>Cerca de 7,2 M€ em estudos, projetos, sistemas de informação e comunicação</p> <p>Custos de oportunidade em tributos nas operações urbanísticas (não há lugar a cobrança em obras municipais)</p>		<p><b>Fontes de receita</b> </p> <p>Património Imobiliário municipal valorizado pelos concessionários (reabilitação e construção) regressa à exploração pelo Município no final da concessão</p> <p>Acréscimos na receita de Derrama devido a atividade económica induzida (projetos, construção e serviços necessários à exploração de edifícios afetos ao Programa)</p> <p>Cauções e garantias financeiras (em caso de incumprimento pelo concessionário)</p>		

**Fatores críticos de sucesso**

O êxito do Programa Renda Acessível depende de fatores críticos, alguns deles no âmbito das atribuições do Município, outros resultam da evolução do mercado e da atuação de entidades reguladoras nacionais e europeias:

- a) A Confiança entre os principais intervenientes numa relação de arrendamento habitacional, neste caso entre arrendatários e concessionários ('senhorios'), bem como confiança na relação entre concessionários e Município de Lisboa (eliminar incertezas, reduzir riscos, aumentar previsibilidade, promover a transparência nas relações contratuais);
- b) Disponibilidade de linhas e condições de financiamento bancário adequadas a investimentos para arrendamento habitacional (prazos de amortização cerca de 30 anos), a que os concessionários possam recorrer tendo ainda um impacto muito positivo na rentabilidade dos seus capitais próprios;
- c) Incentivos e benefícios tributários que contribuam para reduzir as diferenças entre os níveis de rentabilidade potencial do arrendamento habitacional e as alternativas de investimento mais diretamente concorrentes: promoção imobiliária para venda de habitação (seja construção nova ou reabilitação), promoção imobiliária para exploração de edifícios de escritórios, comércio e serviços, afetação de habitações a alojamento local de curta duração;
- d) Contexto macro-económico favorável em termos de taxas de juro, mantendo o Programa rentabilidades potenciais que sejam competitivas face a outras alternativas de investimento de risco equivalente.

## Referências bibliográficas

---

Câmara Municipal de Lisboa (2009), (Re)Habitar Lisboa - Proposta Estratégica, Programa Local de Habitação, 8 de Julho

Câmara Municipal de Lisboa (2009), Carta Estratégica de Lisboa 2010-2024, Relato da Pergunta I - Como recuperar, rejuvenescer e equilibrar socialmente a população?, Comissária Ana Pinho

Câmara Municipal de Lisboa (2011), Plano Diretor Municipal

Gfk / Câmara Municipal de Lisboa (2016) Estudo de opinião - Procura potencial de habitação no concelho de Lisboa – Março de 2016.

Osterwalder, Alex, et. Al (2015) Business Model Generation

Carmo, Renato Miguel , et. Al (2012) Desigualdades em Tempos de Crise: Vulnerabilidades Habitacionais e Socioeconómicas na Área Metropolitana de Lisboa, *in* Revista Portuguesa de Estudos Regionais, nº 40

Mauritti, Rosário (2013) Rendimentos e inclusão financeira: comportamentos e orientações de frações de classe media, Instituto Universitário de Lisboa, ISCTE-IUL, CIES-IUL

UNITED NATIONS ECONOMIC COMMISSION FOR EUROPE, Canberra Group Handbook on Household Income Statistics, Second Edition 2011, [Disponível on line](#)

Cantante, Frederico (2015), "A magreza da classe média em Portugal", Observatório das Desigualdades, disponível *on line* a 3/11/2015, , URL: <http://observatorio-das-desigualdades.cies.iscte.pt/index.jsp?page=projects&id=125>

Dallinger, Ursula (2011), "The Endangered Middle Class? A comparative analysis of the role public redistribution plays", Luxembourg Income Study (LIS) Working Papers, nº 565.

Urban Land Institute – UK Residential Council (2016) Build to Rent.

Investment Property Forum (2015), *Mind the viability gap: Achieving more large-scale, build-to-rent housing*

Urban Land Institute (2016), *Emerging Trends in Real Estate – Europe 2015 e 2016*

## Ficha técnica

---

A elaboração da Proposta de Programa Renda Acessível foi tutelada politicamente por:

**Vereadora Paula Marques (Habitação e Desenvolvimento Local);**

**Vereador Manuel Salgado (Urbanismo, Património Imobiliário, Obras Municipais);**

**Vereador João Paulo Saraiva (Recursos Humanos e Financeiros).**

A proposta técnica de Programa Renda Acessível resultou da cooperação entre as seguintes serviços e pessoas que deram contributos ou desenvolveram atividades mais significativas, sendo que a presente proposta é da responsabilidade da Equipa de Missão do Programa Renda Acessível.

### **Equipa de Missão do Programa Renda Acessível**

Ricardo Veludo (coordenador), Engenheiro do Território, Assessor do Vereador dos Recursos Humanos e Financeiros, João Paulo Saraiva

Sara Ribeiro, Arquiteta, Divisão de Planeamento Territorial / DMU

Eduardo Campelo, Arquiteto, Diretor de Departamento / DMU

Ana Costa Pinho, Arquiteta, Consultora em 2015/2016 da Equipa de Missão Lisboa 2020 (contributos para a componente de enquadramento nas políticas de habitação da União Europeia)

### **Direção Municipal de Habitação e Desenvolvimento Local (DMHDL)**

Marta Sotto Mayor, Engenheira Civil, Diretora Municipal da DMHDL: concepção geral do Programa e coordenação das intervenções e meios alocados pela DMHDL

Ana Fernandes, Jurista, Gabinete da Diretora Municipal da DMHDL: concepção dos modelos jurídicos, procedimentos pré-contratuais, propostas de deliberação para os órgãos do Município

Filomena Leonardo, Socióloga, Técnica Superior da DMHDL: estudos para os critérios de admissibilidade das famílias

Isabel Costa, Socióloga, Diretora de Departamento na DMHDL: contributos nos debates sobre critérios de admissibilidade das famílias

Margarida Beirão, Jurista, Chefe de Divisão na DMHDL: regulação normativa da admissibilidade de famílias ao Programa e concepção dos modelos jurídicos

Rita Lourenço, Jurista, Gabinete da Diretora Municipal da DMHDL: estudos sobre resolução alternativa de conflitos e aquisição de serviços para a elaboração do

Programa, concepção dos modelos jurídicos, procedimentos pré-contratuais, propostas de deliberação para os órgãos do Município

Teresa Rodrigues, Socióloga, Técnica Superior da DMHDL: estudos para os critérios de admissibilidade das famílias, portal do Programa

#### **Direção Municipal Urbanismo (DMU)**

Jorge Catarino, Arquiteto, Diretor Municipal: coordenação das intervenções da DMU, modelo de aprovação e controle urbanístico

Anabela Correia, Técnica Superior: gestão e controle orçamental

Beatriz Franco, Arquiteta, Coordenador da Estrutura Consultiva: ficha técnica de caracterização de edifícios da Carta Municipal de Património

Catarina Diz, Arquiteta, Estagiária: preparação de fichas urbanísticas

Catarina Sampaio, Arquiteta, Técnico Superior: preparação de fichas urbanísticas

Conceição Dias, Técnica Superior: gestão e controle orçamental

Estela Gonçalves, Socióloga, Técnica da Divisão de Planeamento Territorial: estudos de procura potencial e segmentação, definição de critérios de admissibilidade das famílias

Filipe Veloso, Lic. Urbanista, Técnico Superior: projetos urbanísticos da área de intervenção da Quinta Marquês de Abrantes (Marvila), preparação de fichas urbanísticas

Filomena Marques, Arquiteta, Técnica Superior: avaliação de necessidades de equipamentos coletivos

Gonçalo Belo, Engenheiro do Território, Chefe de Divisão: coordenação de avaliação de necessidades de equipamentos coletivos

Gonçalo Caiado, Engenheiro do Território, Técnica Superior: transportes e mobilidade nas áreas de intervenção

João Boleo, Arquitero, Técnico Superior: projetos urbanísticos da área de intervenção da Av. Marechal Teixeira Rebelo (Benfica)

Ligia Tavares, Arquiteta, Técnica Superior: projeto para a área de intervenção das Furnas (São Domingos de Benfica)

Luisa Araújo, Arquiteta, Técnica Superior: avaliação de necessidades de equipamentos coletivos

Luísa Nobre, Chefe de Divisão: planeamento territorial nas áreas de intervenção com reabilitação urbana, modelos jurídicos

Margarida Felgueiras, Jurista, Técnica Superior: procedimentos de aquisição de serviços

Margarida Mesquita, Desenhadora: desenho e levantamentos arquitectónicos

Miguel Arruda, Arquiteto: estudo urbanístico para área de intervenção do Restelo (Belém)

Paula Pezatto, Economista, Técnica Superior: estimativa do valor do património imobiliário afeto às concessões (CIMI)

Paulo Pais, Arquiteto, Diretor do Departamento de Planeamento e Reabilitação Urbana: participação nos debates de concepção geral e coordenação de planos municipais nas áreas de intervenção do Programa

Paulo Porfírio, Arquiteto, Coordenador da Estrutura Consultiva: ficha técnica de caracterização de edifícios da Carta Municipal de Património

Ricardo Garcia Pereira, Arquiteto: estudo urbanístico para área de intervenção do Restelo (Belém), estudos 3d

Sandra Lima, Arquiteta, Técnico Superior: preparação de fichas urbanísticas

Sara Bragança, Chefe de Divisão: planeamento territorial nas áreas de intervenção

Vanda Lopes, Engenheira do Território, Técnica Superior: avaliação de necessidades de equipamentos coletivos

Vera Pais, Arquiteta, Chefe de Divisão: informação estatística e coordenação da promoção do Programa nas feiras e eventos de imobiliário em Lisboa

Vitor Vaz, Arquitero, Técnico Superior: projetos urbanísticos da área de intervenção nas Olaias

#### **Direção Municipal Projetos e Obras (DMPO)**

Helena Bicho, Engenheira Civil, Diretora Municipal: coordenação dos contributos da DMPO

António Mesquita, Técnico de Eletricidade: revisão e propostas para cadernos de encargos

João Vargas, Engenheiro Civil: revisão e propostas para cadernos de encargos

Manuel Abílio, Arquiteto, Diretor de Departamento: revisão e propostas para cadernos de encargos

#### **Equipa de Missão - Programa Local de Habitação (PLH)**

Teresa Craveiro, Geógrafa, Coordenadora da Equipa de Missão do PLH: participação nos debates sobre concepção geral e critérios de admissibilidade das famílias, coordenação das contribuições e recursos do PLH para este efeito

Jorge Mourão, Geógrafo: estudos sobre dotação de equipamentos e funções residenciais complementares nas áreas de intervenção, mapeamento de dinâmicas de envelhecimento.

Maria João, Arquiteta: análise da adequação, de situações pendentes e compromissos nas áreas de intervenção do Programa

**Direção Municipal de Gestão Patrimonial (DMGP)**

António Furtado, Jurista, Diretor Municipal: coordenação das intervenções e contributos da DMGP, bem como das aquisições de património e afetação de imóveis municipais ao Programa, contributos para o modelo jurídico

Ana Isabel Domingos, Arquiteta, Chefe de Divisão: resolução de situações cadastrais

Carla Santos, Jurista: desocupação de imóveis não habitacionais a intervencionar no âmbito do Programa análise e resolução de situações pendentes e compromissos nas áreas de intervenção

Isabel Guerreiro, Jurista, Chefe de Divisão: desocupação de imóveis não habitacionais a intervencionar no âmbito do Programa

Teresa Gomes, Jurista, Chefe de Divisão: grupo de trabalho sobre o modelo jurídico geral, procedimentos pré-contratuais e regularização de situações cadastrais nas áreas de intervenção

**Direção Municipal de Finanças (DMF)**

Paula Costa, Lic. em gestão e Administração Pública, Diretora Municipal: coordenação das intervenções da DMF, conceção do registo contabilístico das concessões e do modelo de controle de gestão

Ana Oliveira, Jurista, Técnica Superior: procedimentos de contratação e plataforma eletrónica

Benilde Joaquim, Lic. em gestão, Técnico Superior: análise de investimentos

Fátima Costa, Jurista, Chefe de Divisão: procedimentos de contratação

Fernando Nunes, Lic. em gestão, Técnico Superior: análise de investimentos

Susana Miranda, Lic. em gestão, Técnica Superior: análise de investimentos

**Direção Municipal de Recursos Humanos (DMRH)**

Luisa D'Ornelas, Diretora Departamento de Formação: coordenação de formação para técnicos afetos ao Programa

Rita Matias, Técnica Superior: gestora de ações de formação

**Secretaria Geral – Departamento de Marca e Comunicação (SG/DMC)**

Carmo Rosa, Diretor de Departamento: coordenação das intervenções de marketing e comunicação

Ana Amaral, Programadora, Técnica Superior: programação da página web lisboarendaaccessivel.pt

José Fernandes, Programador, Técnico Superior: programação da página web lisboarendaaccessivel.pt

Maria João Gamito, Técnica Superior: Coordenação de projeto web

Miguel Pires, Designer Gráfico: design da página web lisboarendaaccessivel.pt

Paulo Vilhana, Técnico Superior: coordenador comunicação redes sociais e web

Sara Dias, Técnica Superior: gestão conteúdos web

Sandra Godinho, Chefe de Divisão: coordenação do atendimento e informação ao Município sobre o Programa Renda Acessível

### **Gebalis**

Maria Helena Correia, Jurista, Administradora: Dados sobre gestão e conservação de edifícios habitacionais, contributos para o modelo geral do Programa

Pedro Rodrigues Tomás, Engenheiro Civil, Diretor de Conservação e Património: Dados sobre gestão e conservação de edifícios habitacionais

### **INVEST Lisboa**

Rui Coelho, Diretor Executivo: coordenação da promoção do Programa em feiras internacionais, articulação com AICEP e outros eventos no âmbito da atividade da INVEST Lisboa

Diogo Ivo Cruz: gestão de ações de promoção do Programa (feiras de imobiliário e outros eventos)

### **Gabinete da Vereadora Paula Marques (Pelouros da Habitação e Desenvolvimento Local)**

Rui Gonçalves, Jurista, Adjunto: participação na concepção do modelo geral, grupo de trabalho sobre o modelo jurídico e procedimentos pré-contratuais

### **Gabinete do Vereador Manuel Salgado (Pelouros do Urbanismo, Obras Municipais e Património Imobiliário Municipal)**

Rosália Russo, Jurista, Assessora: matéria tributária de urbanismo, controle prévio urbanístico, procedimentos pré-contratuais, preparação de propostas de deliberação

Mariana Rafeiro, Jurista, Assessora: participação na concepção geral do Programa, e no grupo de trabalho sobre o modelo jurídico geral e procedimentos pré-contratuais

### **Gabinete do Vereador João Afonso (Pelouro dos Direitos Sociais)**

João Almeida, Engenheiro do Ambiente, Adjunto: participação nos debates de concepção geral

Isabel Cotrim, Assessora, Coordenadora do Gabinete: avaliação e propostas de equipamentos sociais para as áreas de intervenção

Miguel Graça, Arquiteto, Assessor: participação nos debates de concepção geral

Pedro Grilo, Jurista, Assessor: participação nos debates de concepção geral

### **Gabinete do Vereador João Paulo Saraiva (Pelouros dos Recursos Humanos e Financeiros)**



Ana Fraga, Jurista, Assessora: modelo jurídico e procedimentos de contratação pública

João Fonseca, Licenciado em Gestão, Assessor: estudo de viabilidade económica de operações (testes)

Luis Antunes, Licenciado em Gestão, Assessor: contabilidade de concessões de obra pública

Maria João Vicente, Jurista, Adjunta: coordenação de atividades no âmbito do Gabinete, debate de soluções jurídicas