

FE 1003
Li



FUNDAÇÃO
Ricardo
do Espírito
Santo, Silva

RELATÓRIO E CONTAS

EXERCÍCIO ECONÓMICO DE 2013

ÍNDICE

I RELATÓRIO

APRESENTAÇÃO

EVOLUÇÃO ECONÓMICA E FINANCEIRA EM 2013

EVOLUÇÃO DAS RECEITAS PRÓPRIAS

EVOLUÇÃO DAS DESPESAS

ANÁLISE DO BALANÇO

ANÁLISE DOS RESULTADOS

APLICAÇÃO DOS RESULTADOS

CONSIDERAÇÕES FINAIS

II BALANÇO

III DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS

IV DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA

V DEMONSTRAÇÃO DAS ALTERAÇÕES NOS FUNDOS PATRIMONIAIS

VI ANEXO ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

VII RELATÓRIO DO CONSELHO DIRECTIVO (2006-2013)

I

RELATÓRIO

APRESENTAÇÃO

01. Pelas razões mais adiante referidas, o ano económico de 2013 marca o fim de uma era da vida da Fundação e o início de uma nova configuração estatutária. Por esta razão, o Relatório e Contas de 2013 assume um significado especial, procurando resumir e analisar a vida da Fundação nos últimos anos.
02. O ano de 2012, como é do conhecimento público, ficou marcado por uma acentuada actividade legislativa do Governo incidindo sobre o universo fundacional. Depois do censo às Fundações (Lei nº 1/2012, de 3 de Janeiro), a Lei-Quadro das Fundações (Lei nº 4/2012, de 9 de Julho) definiu um novo enquadramento legal, obrigando a que todas as Fundações procedessem à revisão dos respectivos estatutos no sentido de os adaptarem ao novo regime jurídico.
03. O ano de 2013 foi, assim, neste capítulo, dominado pelo processo de revisão dos estatutos da Fundação. Os novos estatutos tinham por objectivo, entre outros, proceder à clarificação institucional da Fundação, já que o Decreto-lei nº 39.190 que a criou em 1953 prestou-se ao longo da sua vigência a leituras diferenciadas sobre a sua natureza pública ou privada.
04. Neste quadro, o Governo aprovou o Decreto-lei nº 159/2013, de 19 de Novembro, revogando o diploma de 1953, abrindo assim caminho para a revisão dos estatutos, em obediência à nova legislação. O Conselho Directivo submeteu à aprovação do Governo a nova versão de estatutos que mereceu aprovação, nos termos do artigo 2º do citado decreto-lei, do Senhor Ministro da Presidência e dos Assuntos Parlamentares, por despacho de 21 de Novembro de 2013.
05. O processo da revisão dos estatutos permitiu assim:
 - (i) Clarificar definitiva e inequivocamente o enquadramento institucional desta Fundação – entidade de natureza privada, sem fins lucrativos e de reconhecida utilidade pública;
 - (ii) Alterar o modelo e a orgânica de governação interna – de um único órgão social, o Conselho Directivo, passou-se para a coexistência de quatro órgãos sociais: Conselho de Curadores, Conselho de Administração, Administrador Executivo e Fiscal Único.
06. Até à entrada em funções dos novos órgãos sociais (12/12/2013) respondeu pela Fundação o Conselho Directivo, que nos termos do decreto-lei inicial, integrava um

Presidente designado pelo Governo, dois representantes do Estado, por inerência dos cargos, um representante da Família do Fundador e três vogais convidados.

Conselho Directivo

- Presidente – Luís Ferreira Calado
- Representantes do Estado
Directora Geral do Tesouro e das Finanças – Dr^a Elsa Roncom Santos
Presidente da Academia Nacional de Belas Artes – Sr. António Valdemar
- Representante da Família do Fundador – Dr. Nuno Leite de Faria
- Vogais Convidados - Dr. Francisco Murteira Nabo
 - Dr. Henrique Granadeiro
 - Dr^a Berta Bustorff

- 07.** Em 2013, tal como sucedeu em 2012, o representante do Estado, Presidente da Academia Nacional de Belas Artes, que representa o lado da Cultura, por motivos não comunicados, não participou em nenhuma das reuniões do Conselho Directivo.
- 08.** A partir de (12/12/2013) os órgãos sociais da Fundação passaram a ter a seguinte composição:

Conselho de Curadores

- Dr. José Manuel Pinheiro Espírito Santo Silva, Presidente
- Dr. José Maria Espírito Santo Silva Ricciardi
- Dr. Nuno Espírito Santo Leite de Faria
- Dr. Francisco Luís Murteira Nabo
- Dr^a Maria João Espírito Santo Bustorff Silva
- Dr. João Vasco Pinheiro Marques Pinto
- Dr^a Catarina Marques de Almeida Vaz Pinto
- Dr^a Maria Salgado Pope Almeida de Carvalho
- Dr. Luís Manuel Roque de Pinho Patrício

Conselho de Administração

- Dr. Luís Fernando Ferreira Calado – Presidente
- Dr. Ricardo do Espírito Santo Bastos Salgado
- Arq^a Ana Maria Bustorff Silva Marques Martinho
- Dr^a Ana Rita Leite de Faria Horta e Costa Calvi di Bergolo
- Dr^a Mónica Mosqueira do Amaral

Administrador Executivo

- Dr. Luís Ferreira Calado

Fiscal Único

- Dr^a Inês Maria Bastos Viegas Clare Neves Girão de Almeida

- 09.** Concluído, por esta via, a vida do Conselho Directivo criado em 1953 por onde passaram grandes personalidades do mundo da cultura, da administração, da gestão e das finanças, impõe-se uma breve síntese da sua actuação nos últimos anos.

O documento anexo ao presente Relatório e Contas pretende dar conhecimento das linhas marcantes da estratégia adoptada pelo Conselho Directivo no quadro dos condicionalismos existentes, de forma a contribuir para uma reflexão mais fundamentada sobre o papel e futuro da Fundação Ricardo do Espírito Santo Silva.

O desempenho do Conselho Directivo nos últimos oito anos foi resumidamente o seguinte:

- (i) Sem um rendimento fundacional de raiz;
- (ii) Com o alheamento do Estado no cumprimento das responsabilidades assumidas de financiar a actividade corrente da Fundação e assegurar-lhe a perpetuidade;
- (iii) Sem uma tutela verdadeiramente assumida;
- (iv) Com a obrigatoriedade de desencadear e levar a bom porto o processo de clarificação institucional (revisão dos estatutos);
- (v) Com a obrigatoriedade de resolver a questão da dívida bancária acumulada nos anos anteriores;
- (vi) Com a imposição de evitar a criação de novas situações de endividamento bancário descontrolado;
- (vii) Com a permanente insuficiência de recursos financeiros exógenos e a incapacidade de os reforçar (mecenato e apoios estatais);
- (viii) Condenado a uma permanente e absorvente gestão de tesouraria;
- (ix) Com a obrigatoriedade de assegurar o projecto inicial (Museu – Escolas – Oficinas – Restauro) sem provocar danos irreversíveis;
- (x) Com as limitações de vária ordem derivadas do estado a que a Fundação chegou no final de 2005 (Acta nº 455, de Maio de 2006).



Impunha-se ao Conselho Directivo assegurar, da melhor forma, a actividade corrente da Fundação, pelo menos até à clarificação institucional que, por vicissitudes exógenas, acabou por chegar somente no final de 2013.

Fê-lo num cenário que viria a agravar-se em resultado de dois factos:

- **A crise económica** que se instalou sobretudo a partir de 2010 provocando uma acentuada e progressiva quebra da procura e, consequentemente, das receitas próprias e dos níveis de autofinanciamento, interrompendo assim um apreciável registo de recuperação económica da Fundação iniciada em 2006. (Os resultados operacionais que em 2005 foram de 1,4 milhões de euros negativos passaram para 0,3 milhões de euros negativos em 2010 com tendência consistente, até então, de aproximação do equilíbrio).
- **A incapacidade de potenciar a angariação de obras e encomendas.** Contrariamente às expectativas iniciais, atendendo ao prestígio da Fundação e sobretudo ao nome que lhe está associado que supostamente deveria congregiar uma conjuntura favorável de “amigos” e potenciar as sinergias do seu relacionamento com as várias entidades do GES, constatou-se a incapacidade colectiva de criar uma “força” consistente, consequente e suficiente na captação de obras e encomendas, quer no mercado interno quer junto de agentes externos.

Em conclusão, e na perspectiva puramente económica e financeira, a Fundação teve de viver e sobreviver, nestes oito anos, no limite da gestão diária da tesouraria. Não dispôs de espaço nem dos necessários recursos financeiros para ir mais além.

EVOLUÇÃO ECONÓMICA E FINANCEIRA EM 2013

DA ACTIVIDADE CORRENTE

10. A actividade corrente em 2013, comparativamente com o ano anterior, arrefeceu cerca de 7,3% em termos globais, equivalendo a uma redução orçamental de 240 mil euros, reflexo directo da crise económica generalizada que se instalou no país, e que muito tem afectado as diversas actividades desta Fundação.

(euros)			
QUADRO – I	2012	2013	Varição
• Vendas e prestação de serviços	1.594.099	1.230.147	- 363.952
• Subsídios	922.809	1.427.801	+ 504.992
• Variação nos inventários da produção	12.379	(22.825)	- 35.204
• Trabalhos para a própria empresa	33.885	12.543	- 21.342
• Outros rendimentos e ganhos	47.386	162.961	+ 115.575
	<u>2.610.558</u>	<u>2.810.627</u>	<u>+ 200.069</u>
• Custo de mercadorias e matérias primas	46.108	33.407	- 12.701
• Fornecimentos e serviços externos	945.696	836.773	- 108.923
• Gastos com o pessoal	2.071.572	1.984.822	- 86.750
• Imparidades de dívidas a receber	31.731	15.037	- 16.694
• Outros gastos e perdas	170.390	155.335	- 15.055
	<u>3.265.497</u>	<u>3.025.374</u>	<u>- 240.123</u>
• Resultados antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos	(654.939)	(214.747)	+ 440.192
• Gastos/ reversões de depreciações e de amortizações	197.028	148.923	- 48.105
• Resultado operacional	(851.967)	(363.670)	+ 488.297
• Juros e gastos similares (líquido)	102.123	129.849	+ 27.726
• Resultados líquidos	(954.090)	(493.519)	+ 460.571

II. Verificou-se em 2013 um novo agravamento do valor das receitas próprias com perda de 22,8%, equivalente a cerca de menos 364 mil euros. Porém, os indicadores económicos apresentam uma melhoria. Globalmente os proveitos cresceram 7,7% (200 mil euros) enquanto que os custos baixaram 7,4% (240 mil euros), o que conduziu a uma melhoria do EBITDA em 67,2% (440 mil euros). Para tal contribuíram dois factores:

- (i) O acréscimo do montante de subsídios que compensou largamente a quebra das receitas próprias em 2013;
- (ii) A contenção dos custos correntes, designadamente dos encargos com o pessoal e dos fornecimentos e serviços externos.

Taxa de crescimento anual

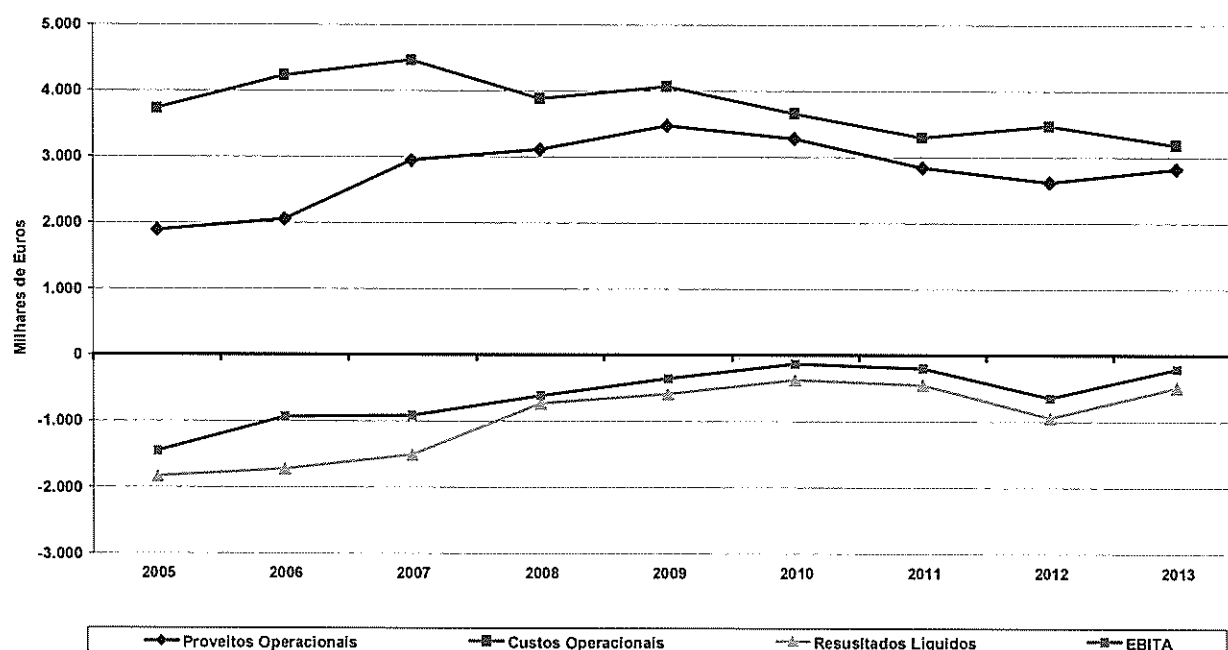
QUADRO - 2	2009/2005 (média anual)	2010	2011	2012	2013
Receitas próprias (a)	+ 23.0%	- 20.4%	- 21.6%	- 1.8%	- 22.8%
Custos operacionais (b)	+ 2.6%	- 5.1%	- 10.7%	+ 2.2%	- 6.8%
EBITDA	+ 30.0%	+ 64.6%	- 43.2%	- 155.4%	+ 67.2%
Resultados líquidos	+ 24.5%	+ 35.9%	- 19.9%	- 76.3%	+ 48.3%

(a) Vendas + Prestação de Serviços/ não inclui subsídios e mecenato

(b) Despesas c/ pessoal + FSE + custo matérias primas

12. De qualquer forma, a redução dos custos não foi suficiente para compensar a perda das receitas próprias. Valeu em 2013 o acréscimo do montante de subsídios que permitiu uma significativa melhoria dos resultados operacionais e dos resultados líquidos. De referir que, desde que se começaram a sentir os efeitos da crise em 2010, foi a primeira vez que a perda de receitas próprias foi compensada com um aumento dos apoios e subsídios, tal como seria desejável, atendendo à natureza e missão da Fundação.

GRAFICO I



QUADRO - 3	Resultados								
	(10 ³ euros)								
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Proveitos operacionais	1.885	2.501	2.938	3.106	3.464	3.271	2.833	2.611	2.811
Custos operacionais	3.722	4.223	4.452	3.874	4.058	3.652	3.289	3.463	3.174
Resultados operacionais (a)	- 1.430	- 1.175	- 708	- 678	- 569	- 326	- 390	- 851	- 364
Resultados líquidos	- 1.837	- 1.722	- 1.514	- 768	- 594	- 381	- 456	- 954	- 493

(a) Resultados antes de imposto e juros

13. Este quadro permite recordar a conclusão, a este propósito, incluída no relatório de 2012.

“ A análise dos resultados do exercício de 2012 e as principais causas dos mesmos associadas às perspectivas da evolução económica e no quadro da revisão dos estatutos da Fundação conduz-nos à necessidade de proceder a uma reflexão sobre a Fundação, tendo em vista assegurar a sua estabilidade e sustentabilidade no prosseguimento do projecto/ missão implícito no gesto do Fundador ao criar em 1953 a Fundação Ricardo do Espírito Santo Silva”.

14. A observação deixada no relatório de 2012 continua a ser pertinente e cada vez mais premente. Infelizmente o ano de 2013 foi praticamente todo ele ocupado com o processo de revisão dos estatutos que, no caso vertente, atendendo às circunstâncias inerentes à criação da Fundação em 1953 por acordo entre o Fundador e o Estado, obrigou a um processo complexo e trabalhoso em sintonia com a Presidência do Conselho de Ministros. Assim, a reflexão sobre a sustentabilidade económica da Fundação passou para a agenda de 2014.

QUADRO - 4	Variação Anual				(euros)
	2010	2011	2012	2013	Total 2010-2013
Receitas próprias	- 531.836	- 448.653	- 29.960	- 363.951	- 1.374.400
Custos operacionais	- 264.583	- 346.730	+ 189.313	- 208.374	- 630.374
• Pessoal	- 34.469	- 94.790	+ 59.485	- 86.750	- 156.524
• FSE	- 228.402	- 200.968	+ 135.990	- 108.923	- 402.303
• CMVC	- 1.712	- 50.972	- 6.162	- 12.701	- 71.547
Agravamento (reflexo nos prejuízos)	267.253	101.923	219.273	155.577	744.026

15. Nos últimos quatro anos, em termos globais e por comparação com o valor registado em 2009, a Fundação terá perdido cerca de 3,9 milhões de euros em receitas próprias, reflexo da crise económica, perda que foi parcialmente compensada com a redução de custos (em cerca de 46%).

DO INVESTIMENTO

16. Na ausência de um orçamento de investimento, por insuficiência de verbas para o efeito, o ano de 2013 apresenta, relativamente ao ano anterior, uma significativa redução dos investimentos efectuados, cerca de 78%. Com efeito em 2013 a despesa de investimento foi de aproximadamente 28 mil euros, dos quais quase 10 mil em equipamento básico.

DOS RECURSOS HUMANOS

17. Dando expressão à redução da actividade global da Fundação, o ano de 2013 ficou, neste particular, marcado pela redução do número de postos de trabalho efectivos. O número médio baixou 4,7% em 2013. Durante o ano, saíram 16 trabalhadores e entraram 7, num saldo de menos 9 unidades.
18. As saídas ficaram a dever-se a reforma (1), à extinção do posto de trabalho (1), à cessação do contrato (7) e por acordo mútuo (7). As entradas visaram colmatar algumas lacunas decorrentes das saídas, designadamente em áreas com encomendas asseguradas.

QUADRO - 5	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Trabalhadores (1 Jan.)	105	102	116	109	109	113	111	112	113
Número médio	99	108	112	105	107	106	105	106	101
Trabalhadores (31 Dez.)	102	116	109	109	113	113	112	113	104
Permanentes (31 Dez.)	95	108	104	105	108	106	104	106	99
Idade média (anos)	45.4	34.7	44.4	44.5	44.6	46.2	47.8	47.2	47.52
Nível de habilitações (a)	11.76%	15.79%	16.67%	20.37%	25.66%	25.66%	26.79%	27.43%	23.08%

% de ensino superior

19. O número médio de trabalhadores passou de 106 unidades para 101 em 2013, ou seja registou uma redução de 4,7%. Porém, o impacto nos custos com os vencimentos traduziu-se numa redução de 9.2%, o equivalente a menos 145 mil euros. Este resultado foi atingido por uma contenção dos custos com os novos contratados e com a saída do número de efectivos dos professores da ESAD (vencimentos mais altos), tendo provocado igualmente uma redução do nível de habilitações.

20. Em termos de custo com as remunerações e encargos sociais, o ano de 2013 apresenta uma redução de 8,3% relativamente ao ano anterior.

Remunerações e Encargos Sociais		
QUADRO – 6	Valor (10 ³ euros)	Variação Anual
2005	1.902	
2006	2.057	+ 8.1%
2007	2.159	+ 4.9 %
2008	2.089	- 3.2%
2009	2.032	- 2,7%
2010	2.011	- 1,0%
2011	1.987	- 1,2%
2012	2.063	+ 3.8%
2013	1.891	- 8.3%

(*) remunerações + encargos s/ remunerações + seguros de acidentes
no trabalho + acção social

Neste domínio, o ano de 2013 registou o valor mais baixo de toda a série desde 2005.

21. A redução significativa das receitas próprias determinou uma quebra de 19,5% no que respeita ao ratio receitas próprias/ despesas com o pessoal e uma quebra de 18,7% no indicador receitas próprias/ posto de trabalho (nº médio). Depois de anos em que as receitas próprias cobriam por inteiro ou quase as despesas com o pessoal, o resultado de 2013 é ilustrativo da forte dependência que a sustentabilidade económica da Fundação tem das receitas próprias alcançadas, ou seja, do comportamento dos mercados. Em 2013, as receitas próprias cobriram pouco mais de 60% dos custos totais com o pessoal.

QUADRO - 7	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Receitas próprias/ Despesas com pessoal	0.58	0.64	0.66	1.01	1.22	0.98	0.81	0.77	0.62
Receitas próprias / p.t. (a)	11.5	12.4	13.6	20.8	24.3	19.6	15.6	15.6	12.2

(a) média em milhares de euros

EVOLUÇÃO DAS RECEITAS PRÓPRIAS (a)

22. O resultado da actividade corrente da Fundação em 2013 põe, uma vez mais, em evidência a forte exposição da sua sustentabilidade económica ao comportamento dos mercados (visitantes, clientes e alunos). Sendo manifesta e assumidamente uma entidade sem fins lucrativos, e não dispondo de um rendimento fundacional de raiz, a forte dependência das receitas próprias, em período de crise como é o actual, pode comprometer seriamente, na ausência de outros apoios, a sua perpetuidade.
23. Com efeito, desde 2010 que as receitas próprias registam quebras anuais significativas

Evolução anual das Receitas Próprias	
2010/2009	- 20.4%
2011/2010	- 21.6%
2012/2011	- 1.8%
2013/2012	- 22.8%
2013/2009	- 52.8%

Comparativamente com 2009 (ano de referência), as receitas próprias em 2013 ficaram abaixo 52.8%, o equivalente a uma perda de cerca de 1.4 milhões de euros de receita no ano.

Receitas próprias comparativamente com 2009 (euros)	
2010	- 532.038
2011	- 980.691
2012	- 1.010.651
2013	- 1.374.602
	- 3.897.982

24. A extrema dependência dos mercados, em período de acentuada crise económica, provocou uma perda global acumulada de receitas próprias na ordem dos 3,9 milhões de euros nos últimos quatro anos, comparativamente com o valor atingido em 2009.

Apesar da perda de receita em 3,9 milhões de euros, o endividamento bancário no final de 2013 traduzido pelo saldo da conta caucionada era de 2,5 milhões de euros.

(a) Para este efeito, não se consideram os subsídios e outros apoios como receitas próprias.

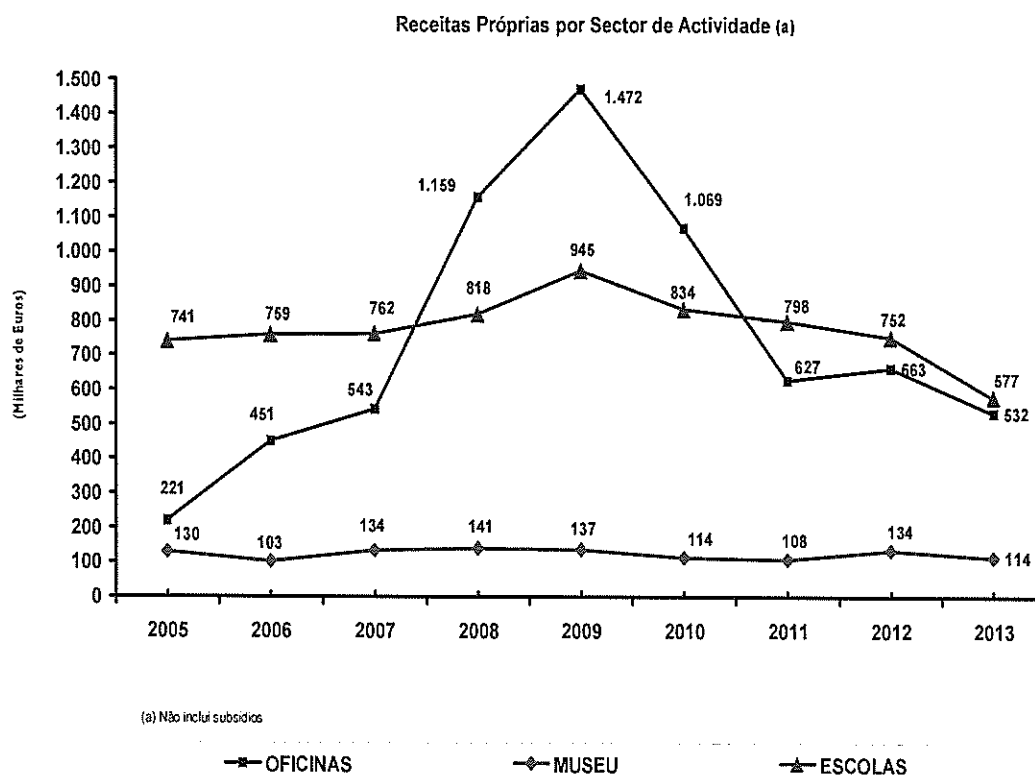
Ou seja, a Fundação ao longo destes quatro anos encontrou internamente capacidade para acomodar quase 36% da quebra de receitas próprias nestes últimos quatro anos, sobretudo derivado de uma política de forte contenção de custos, designadamente no capítulo das despesas com o pessoal.

25. A quebra das receitas próprias em 2013 traduziu-se numa perda de aproximadamente 364 mil euros comparativamente com o ano anterior.

(euros)

QUADRO - 8	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Vendas	217.679	402.093	319.731	406.164	310.547	451.494	334.534	211.149	353.059
Prestação de serviços	911.783	948.943	1.180.909	1.780.724	2.293.999	1.621.218	1.289.525	1.382.950	852.644
Proveitos suplementares	10.613	-	2.824	317	204	-	-	-	24.445
	1.140.075	1.351.036	1.503.464	2.187.205	2.604.750	2.072.712	1.624.059	1.594.099	1.230.148

Gráfico 2



26. A análise da composição e evolução das receitas próprias por sector de actividade evidência no exercício de 2013 uma quebra generalizada em todos os sectores, com excepção do segmento oficial de Obra Nova.

QUADRO - 9	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
OFICINAS									
• Obra nova	135.145	359.550	273.658	344.167	246.750	409.977	306.557	171.793	319.572
• Restauro	85.817	91.636	269.215	815.081	1.225.405	658.854	320.791	491.215	211.945
	220.962	451.186	542.873	1.159.248	1.472.155	1.068.831	627.348	663.008	531.517
MUSEU									
• Entradas (a)	42.423	53.837	51.008	70.836	62.295	55.090	62.544	76.246	74.244
• Loja	82.589	42.543	42.543	60.321	63.573	41.437	27.977	39.290	33.486
• Espaços	5.455	6.500	40.882	10.273	11.575	17.425	17.600	18.656	6.250
	130.467	102.880	134.433	141.430	137.443	113.952	108.121	134.192	113.980
ESCOLAS	740.573	758.900	761.571	817.844	944.945	833.584	798.639	751.597	576.853
OUTRAS	48.129	38.070	64.587	68.683	50.207	56.344	89.951	45.302	7.798
	1.140.131	1.351.036	1.503.464	2.187.205	2.604.750	2.072.711	1.624.059	1.594.099	1.230.148

(a) Incluindo visitas guiadas, eventos e serviço educativo

27. As receitas próprias em 2013 caíram 22,8%

	2013/2012	
	(euros)	(%)
Oficinas		
• Obra Nova	+ 147.779	+ 86.0%
• Conservação e Restauro	- 279.270	- 56.9%
	- 131.491	- 19.8%
Museu	- 20.212	- 15.1%
Escolas	- 174.744	- 23.2%
Outras	- 37.504	-
	- 363.951	- 22.8%

28. A actividade das **Oficinas**, depois de em 2012 ter apresentado uma evolução satisfatória no sentido de uma ligeira recuperação (+ 5,7%), volta em 2013 a sofrer uma quebra de 19,8%, o equivalente a uma perda de receita de 131 mil euros. Não deixa de ser curioso e de difícil explicação o comportamento diametralmente oposto dos dois segmentos que compõem a actividade oficial:

A Obra Nova, depois de uma queda significativa em 2012 de 44,0%, regista em 2013 uma ainda mais significativa melhoria de 86,0%, voltando ao patamar médio dos últimos anos, entre os 300 e os 400 mil euros/ ano;

- (i) A Conservação e Restauro, em oposição, depois de uma significativa

recuperação em 2012 de 53,1%, regista agora em 2013 uma igualmente significativa quebra de 56,9%.

Tendencialmente, a actividade das Oficinas traduzida em receita própria, regista uma quebra sistemática a partir de 2010. Dos cerca de 1,5 milhões de euros registados em 2009, passou-se em 2013 para um terço, ou seja, para 0,5 milhões de euros. Grande parte da explicação para esta curva negativa reside nos efeitos da crise económica que se instalou no país, designadamente redução do poder de compra e adiamento, suspensão ou anulação de algumas intervenções no domínio da conservação e restauro.

As actividades do **Museu** em 2013 apresentam uma queda global de 15,1% equivalente a uma perda de receita superior a 20 mil euros. Em todos os segmentos da actividade do museu verifica-se uma contracção das receitas, com especial destaque para a cedência de espaços (- 66,5%) e para a loja do museu (- 14,8%). As receitas associadas às visitas em 2013 caíram 2,6% relativamente ao ano anterior, mas enquanto as visitas normais reduziram, as visitas guiadas sofreram um acréscimo, confirmando uma ligeira e progressiva alteração do paradigma da visita ao museu e às oficinas com reforço para a visita guiada. As receitas do Museu representam 8% das receitas próprias da Fundação em 2013.

As receitas associadas às actividades das **Escolas** reflectem a tendência dos anos anteriores caracterizada pela redução do número de alunos, agravada parcialmente pelo facto de não terem sido abertos os primeiros anos no ano lectivo 2013/2014. Nos últimos quatro anos, as escolas terão perdido, comparativamente com o valor atingido em 2009, cerca de 820 mil euros.

29. As receitas provenientes dos Amigos da Fundação são praticamente inexistentes.

Ano	(euros)
2007	850
2008	900
2009	150
2010	650
2011	800
2012	600
2013	325

Em 2013 este núcleo de “amigos” significou apenas 325 euros.

EVOLUÇÃO DAS DESPESAS

30. As despesas com o pessoal e com os fornecimentos e serviços externos representam mais de 90% dos custos totais.
31. As **Despesas com o Pessoal** baixaram em 2013 cerca de 4,2%, o equivalente a uma despesa inferior em quase 87 mil euros. Considerando que neste ano os custos com as indemnizações com o fim de contrato de trabalho foi de 86 mil euros, excluindo esta despesa excepcional, a redução das despesas com o pessoal em 2013 seria de 8,3%, o equivalente a uma despesa inferior em 173 mil euros. A totalidade dos vencimentos em 2013 baixou 9,2%, o equivalente a menos 145 mil euros de despesa.

(10³ euros)

QUADRO – 10	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Vencimentos (a)	1.894	2.049	2.153	2.083	2.019	1.997	1.980	2.048	1.881
Horas extraordinárias + Ajudas de custo	8	8	6	6	13	14	7	15	10
	<u>1.902</u>	<u>2.057</u>	<u>2.159</u>	<u>2.089</u>	<u>2.032</u>	<u>2.011</u>	<u>1.987</u>	<u>2.063</u>	<u>1.891</u>
Medicina e higiene trabalho	-	4	3	4	3	4	4	6	4
Estágios e Formação	25	26	47	68	85	72	16	1	4
Indemnizações	-	-	41	2	20	20	3	1	86
Outras	14	4	1	1	1	-	1	1	-
	<u>39</u>	<u>34</u>	<u>92</u>	<u>75</u>	<u>109</u>	<u>96</u>	<u>24</u>	<u>9</u>	<u>94</u>
Total	1.941	2.091	2.251	2.164	2.141	2.107	2.012	2.072	1.985

(b) Vencimentos + encargos sociais + subsídio de almoço + seguros + medicina e higiene do trabalho + acção social

O impacto das indemnizações de fim do contrato de trabalho em 2013 (86 mil euros) foi totalmente absorvido no próprio ano.

32. O valor global dos **Fornecimentos e Serviços Externos** caiu em 2013, comparativamente ao ano anterior, 11,4%, o equivalente a uma redução de despesa em aproximadamente 108 mil euros.

(10³ euros)

QUADRO – II	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
TOTAL / FSE	904	906	994	1.230	1.239	1.011	810	945	837
Honorários	327	435	479	569	657	523	433	517	368
Vigilância e Segurança	138	144	195	263	154	63	35	12	28
Limpeza	52	53	59	73	68	70	65	62	50
Electricidade + Água + Comunicações	85	82	73	73	70	71	75	82	80
Seguros	50	32	41	39	39	27	33	30	30
Rendas e Alugueres	2	5	7	21	61	85	61	74	61
Material de escritório	16	21	18	23	16	7	6	5	11
Conservação e reparação	32	38	38	43	38	35	29	20	65

(a) Honorários + Trabalho especializado + Subcontratos

Duma forma geral, todas as rubricas mais significativas apresentaram uma redução de custos

	2013/2012	
	(mil euros)	(%)
Honorários	- 149	- 28,8%
Electricidade, água e comunicações	- 2	- 2,5%
Limpeza	- 12	- 19,4%
Rendas e alugueres	- 7	- 17,6%

Por outro lado, as despesas com o material de escritório cresceram de 5 para 11 mil euros, como reflexo da política de reposição de stocks. Mais significativo foi o aumento da despesa com a conservação e reparações que passou de 20 para 65 mil euros em 2013, reflexo da avançada idade dos equipamentos, designadamente viaturas, a par de melhorias introduzidas nas condições de trabalho, seja nos espaços seja nos equipamentos e logística, correspondendo às recomendações das inspecções e vistorias no quadro dos Planos de Higiene e Segurança no Trabalho.

ANÁLISE DO BALANÇO

33. O Quadro – 10 reflecte as principais rubricas já agrupadas, de acordo com as novas regras contabilísticas.

(10³ euros)

QUADRO - 12	2012	2013	variação
Activo			
• Não corrente	30.416	30.291	- 125
• Corrente	4.092	3.983	- 109
Total	<u>34.508</u>	<u>34.274</u>	<u>- 234</u>
Fundos Patrimoniais	30.962	30.612	- 350
Passivo			
• Não corrente	8	8	-
• Corrente	3.538	3.654	+ 116
Total	<u>3.546</u>	<u>3.662</u>	<u>+ 116</u>

O valor contabilístico do acervo do Museu afecto à Fundação pelo Fundador no acto da sua criação é aproximadamente 24 milhões de euros. O valor dos terrenos, edifícios e outras construções é aproximadamente 6 milhões de euros.

O valor do stock do produto acabado manteve-se praticamente idêntico ao do ano anterior, cerca de 2,8 milhões de euros. O valor do stock de madeiras baixou ligeiramente em 2013 fixando-se em cerca de 198 mil euros.

- 34.** As necessidades de financiamento associado ao capital circulante foram em 2013 negativas, contrariamente ao sucedido no ano anterior.

(euros)

	2012/2011	2013/2012
Fornecedores correntes	- 83.863	- 84.895
Clientes	+ 31.616	- 102.588
NF (capital circulante)	<u>115.479</u>	<u>- 17.693</u>

O saldo de fornecedores reduz no final de 2013 cerca de 36% reflexo sobretudo do arrefecimento generalizado das actividades económicas da Fundação e da política de contenção de custos.

Por outro lado, em 2013 o saldo da conta Clientes reduz quase 30% reflexo igualmente do arrefecimento das actividades económicas da Fundação e da recuperação das cobranças duvidosas que em 2013 atingiu os 19,6%.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

35. Os resultados líquidos apurados no exercício foram negativos, significativamente melhores que os registados no ano anterior. A melhoria é ainda mais significativa no que respeita ao EBITDA, menos de $\frac{1}{3}$ do valor negativo registado no ano anterior.

Os resultados líquidos negativos do exercício ficam a dever-se sobretudo aos seguintes factores:

- (i) À acentuada crise económica com profunda recessão económica e à redução de rendimento disponível das famílias, provocando uma redução de 22,8% das receitas próprias comparativamente com o ano anterior, o equivalente a menos 364 mil euros.
 - (ii) Ao reduzido apoio do Estado, 140 mil euros, face ao volume das necessidades de financiamento, cobrindo apenas 4% do orçamento global de funcionamento;
 - (iii) Ao elevado peso dos encargos financeiros, cerca de 130 mil euros, com um agravamento de 23,5% face ao ano anterior;
 - (iv) À incapacidade de redução adicional dos custos, adaptando-os à quebra das receitas próprias, por motivos das suas características de enorme rigidez. Ainda assim, os custos operacionais (pessoal + FSE + matérias primas) reduziram no ano 6,8%, o equivalente a uma poupança superior a 208 mil euros.
36. A análise dos resultados do exercício de 2013 e as principais causas dos mesmos, associada às perspectivas da evolução económica, conduz-nos à necessidade de proceder a uma reflexão sobre a sustentabilidade económica desta Fundação.

APLICAÇÃO DOS RESULTADOS

37. O resultado líquido apurado foi negativo em 493.519,50 euros (quatrocentos e noventa e três mil quinhentos e dezanove euros e cinquenta cêntimos).

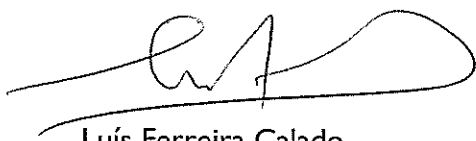
Propõe-se, face à sua natureza, que este valor seja transferido para “Resultados transitados”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

38. O Conselho Directivo expressa um cordial e reconhecido agradecimento aos dirigentes, trabalhadores e colaboradores pela dedicação e profissionalismo demonstrados nas respostas dadas às solicitações que a todos foram formuladas, tendo plena consciência das dificuldades vividas e de nem sempre existirem as melhores condições de trabalho.

Não podemos, uma vez mais, deixar de registar publicamente, em nome da instituição um reconhecido agradecimento aos trabalhadores pela compreensão manifestada perante a decisão da não actualização global da tabela salarial, o que acontece pelo quinto ano consecutivo.

Um agradecimento reconhecido a todos os mecenas, com especial destaque para o Grupo Espírito Santo, designadamente o Banco Espírito Santo e a Companhia de Seguros Tranquilidade.



Luís Ferreira Calado



Ana Rita Leite de Faria Horta e Costa Calvi di Bergolo



Vanessa Fiúza Salgado Gonçalves da Costa

II

BALANÇO



BALANÇO EM 31-12-2013

Unidade monetária: Euro

RUBRICAS	NOTAS	DATAS	
		31-12-2013	31-12-2012
Unidade Monetária: Euro			
ACTIVO			
Activo não corrente			
Activos fixos tangíveis	5/7	30.244.121,81	30.359.089,12
Propriedades de investimento		-	-
Goodwill		-	-
Activos intangíveis	6	39.249,97	50.671,30
Activos biológicos		-	-
Participações financeiras - método da equivalência patrimonial	15	7.736,86	6.722,04
Participações financeiras - outros métodos		-	-
Accionistas/sócios		-	-
Outros activos financeiros		-	-
Activos por impostos diferidos		-	-
		30.291.108,64	30.416.482,46
Activo corrente			
Inventários	9	3.635.466,98	3.629.246,17
Activos biológicos		-	-
Clientes	15	245.628,12	348.215,46
Adiantamentos a fornecedores		-	-
Estado e outros entes públicos	15	11.734,76	8.217,92
Fundadores/Associados		-	-
Outras contas a receber	15	31.790,10	47.095,76
Diferimentos	17	32.546,12	35.347,59
Activos financeiros detidos para negociação		-	-
Outros activos financeiros		-	-
Activos não correntes detidos para venda		-	-
Caixa e depósitos bancários	8	25.560,50	23.382,80
		3.982.726,58	4.091.505,70
Total do activo		34.273.835,22	34.507.988,16
FUNDOS PATRIMONIAIS E PASSIVO			
Fundos Patrimoniais			
Fundos		9.807.902,38	9.807.902,38
Excedentes técnicos		-	-
Reservas legais		15.549,96	15.549,96
Outras reservas		2.621.845,46	2.621.845,46
Resultados transitados		(18.624.591,43)	(17.838.010,63)
Ajustamentos em activos financeiros		-	-
Excedentes de revalorização		14.841.822,38	14.841.822,38
Outras variações nos Fundos Patrimoniais		22.442.564,86	22.466.890,43
Resultado líquido do período		(493.519,50)	(954.090,17)
Total do fundo de capital	17	30.611.574,11	30.961.909,81
Passivo			
Passivo não corrente			
Provisões	11	7.910,76	7.910,76
Financiamentos obtidos		-	-
Responsabilidades por benefícios pós-emprego		-	-
Passivos por impostos diferidos		-	-
Outras contas a pagar		-	-
		7.910,76	7.910,76
Passivo corrente			
Fornecedores	15	151.215,93	236.110,82
Adiantamentos de clientes	15	66.620,48	53.156,71
Estado e outros entes públicos	15	174.345,18	192.281,95
Fundadores/Associados	4	-	49.879,80
Financiamentos obtidos	15	2.632.153,42	2.402.020,77
Fornecedores de investimento	15	57.252,84	57.252,84
Outras contas a pagar	15	516.999,88	512.458,35
Diferimentos	17	55.762,62	35.006,35
Passivos financeiros detidos para negociação		-	-
Outros passivos financeiros		-	-
Passivos não correntes detidos para venda		-	-
		3.654.350,35	3.538.167,59
Total do passivo		3.662.261,11	3.546.078,35
Total dos fundos patrimoniais e do passivo		34.273.835,22	34.507.988,16

O TÉCNICO OFICIAL DE CONTAS

O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Ana Rita Cabral do Nascimento

III

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS



VE ALCH

DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS POR NATUREZAS

PERÍODO FINDO EM 31-12-2013

Unidade monetária: Euro

	NOTAS	DATAS	
		31-12-2013	31-12-2012
Vendas e serviços prestados	10	1.230.147,46	1.594.099,31
Subsídios à exploração	17	1.427.800,66	922.809,13
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos	15	(163,95)	536,31
Variação nos inventários da produção	9	(22.825,21)	12.378,77
Trabalhos para a própria entidade	17	12.542,56	33.885,42
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	9	(33.406,76)	(46.108,54)
Fornecimentos e serviços externos	17	(836.772,86)	(945.696,32)
Gastos com o pessoal	16	(1.984.822,42)	(2.071.571,61)
Imparidade de inventários (perdas/reversões)		-	-
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	12	(15.037,10)	(31.731,58)
Provisões (aumentos/reduções)		-	-
Imparidade de investimentos não depreciables/amortizáveis (perdas/reversões)		-	-
Aumentos/reduções de justo valor		-	-
Outros rendimentos e ganhos	17	163.124,82	46.849,92
Outros gastos e perdas	17	(155.335,03)	(170.390,22)
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos (EBITDA)		(214.747,83)	(654.939,41)
Gastos/reversões de depreciação e de amortização	5/6	(148.922,50)	(197.027,95)
Imparidade de investimentos depreciables/amortizáveis (perdas/reversões)		-	-
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos) (EBIT)		(363.670,33)	(851.967,36)
Juros e rendimentos similares obtidos	17	-	2.947,46
Juros e gastos similares suportados	17	(129.849,17)	(105.070,27)
Resultado antes de impostos (EBT)		(493.519,50)	(954.090,17)
Imposto sobre o rendimento do período		-	-
Resultado líquido do período		(493.519,50)	(954.090,17)

O TÉCNICO OFICIAL DE CONTAS

O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Ana Rita Calvo de Brito

IV

DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA



DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA

PERÍODO FINDO EM 31-12-2013

Unidade monetária: Euro

	NOTAS	DATAS	
		31-12-2013	31-12-2012
Fluxos de caixa das actividades operacionais			
Recebimentos de clientes		1.329.113,14	1.651.258,28
Pagamentos a fornecedores		(954.621,63)	(1.265.519,04)
Pagamentos ao pessoal		(1.738.935,81)	(1.897.916,19)
Caixa gerada pelas operações		(1.364.444,30)	(1.512.176,95)
Pagamento/recebimento do imposto sobre o rendimento		(569,63)	(387,94)
Outros recebimentos/pagamentos		1.218.011,03	822.186,03
Fluxos de caixa das actividades operacionais (1)		(147.002,90)	(690.378,86)
Fluxos de caixa das actividades de investimento			
Pagamentos respeitantes a:			
Activos fixos tangíveis		(17.821,96)	(9.722,29)
Activos intangíveis		(0,00)	(0,00)
Investimentos financeiros		(1.178,77)	(391,81)
Outros activos		(0,00)	(0,00)
		(19.000,73)	(10.114,10)
Recebimentos provenientes de:			
Activos fixos tangíveis		(0,00)	(0,00)
Activos intangíveis		(0,00)	(0,00)
Investimentos financeiros		(0,00)	(0,00)
Outros activos		(0,00)	(0,00)
Subsídios ao investimento		(0,00)	(0,00)
Juros e rendimentos similares		(0,00)	(0,00)
Dividendos		(0,00)	(0,00)
		(0,00)	(0,00)
Fluxos de caixa das actividades de investimento (2)		(19.000,73)	(10.114,10)
Fluxos de caixa das actividades de financiamento			
Recebimentos provenientes de:			
Financiamentos obtidos		1.675.000,00	1.920.000,00
Realizações de capital e de outros instrumentos de capital próprio		(0,00)	(0,00)
Cobertura de prejuízos		(0,00)	(0,00)
Doações		(0,00)	(0,00)
Outras operações de financiamento		(0,00)	(0,00)
		1.675.000,00	1.920.000,00
Pagamentos respeitantes a:			
Financiamentos obtidos		(1.400.000,00)	(1.120.000,00)
Juros e gastos similares		(104.275,27)	(100.038,25)
Dividendos		(0,00)	(0,00)
Reduções de capital e de outros instrumentos de capital próprio		(0,00)	(0,00)
Outras operações de financiamento		(2.543,40)	(2.381,93)
		(1.506.818,67)	(1.222.420,18)
Fluxos de caixa das actividades de financiamento (3)		168.181,33	697.579,82
Variação de caixa e seus equivalentes (1+2+3)		2.177,70	(2.913,14)
Efeito das diferenças de câmbio			
Caixa e seus equivalentes no início do período		23.382,80	26.295,94
Caixa e seus equivalentes no fim do período		25.560,50	23.382,80

O TÉCNICO OFICIAL DE CONTAS

O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Ana Rita Calvi di'Bergolo

V

**DEMONSTRAÇÃO DAS ALTERAÇÕES NOS FUNDOS
PATRIMONIAIS**

DEMONSTRAÇÃO DAS ALTERAÇÕES NOS FUNDOS PATRIMONIAIS em 31 de Dezembro de 2012

Euros

NOTAS	Fundos Patrimoniais atribuídos aos instituidores da entidade-mãe										Total dos Fundos Patrimoniais
	DESCRICÃO	Fundo Património	Excedentes Técnicos	Reservas legais	Outras reservas	Resultados Translatados	Ajustamentos em activos financeiros	Excedentes de revalorização	Outras variações nos fundos patrimoniais	Resultado líquido do período	
1	POSICÃO NO INÍCIO DO PERÍODO de 2012	9.807.902,38		15.549,96	2.621.845,46	-17.381.612,98		14.841.822,38	22.508.474,02	-456.397,65	31.957.583,57
2	ALTERAÇÕES NO PERÍODO										
	Primeira adopção de novo referencial contabilístico										
	Alterações de políticas contabilísticas										
3	Diferenças de conversão de demonstrações financeiras										
	Realização de excedente de revalorização de activos fixos tangíveis e intangíveis										
	Excedentes de revalorização de activos fixos tangíveis e intangíveis e respectivas variações										
4	Ajustamentos por impostos diferidos										
	Imputação a resultados da quota parte de subsídios ao investimento										
	Outras alterações reconhecidas nos fundos patrimoniais	0,00	0,00	0,00	0,00	-456.397,65	0,00	0,00	-41.583,59	456.397,65	-41.583,59
5	RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO										
6	RESULTADO EXTENSIVO										
7	OPERAÇÕES COM DETENTORES DE CAPITAL NO PERÍODO										
	Fundos										
	Subsídios, doações, e legados										
8	Outras operações										
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		9.807.902,38		15.549,96	2.621.845,46	-17.381.612,98		14.841.822,38	22.466.890,43	-954.090,17	30.961.909,81

O TECNICO OFICIAL DE CONTAS

O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

[Assinatura]
[Assinatura]
[Assinatura]

DEMONSTRAÇÃO DAS ALTERAÇÕES NOS FUNDOS PATRIMONIAIS em 31 de Dezembro de 2013

Fundos Patrimoniais atribuídos aos instituidores da entidade-mãe												Euros
DESCRÇÃO	NOTAS	Fundo Património	Excedentes Técnicos	Reservas legais	Outras reservas	Resultados Transferidos	Ajustamentos em activos financeiros	Excedentes de revalorização	Outras variações nos Fundos Patrimoniais	Resultado líquido do período	Total dos Fundos Patrimoniais	
6	POSICÃO NO INÍCIO DO PERÍODO de 2013	9.807.902,38		15.549,96	2.621.845,46	-17.838.010,63		14.841.822,38	22.466.890,43	-954.090,17	30.961.909,81	
ALTERAÇÕES NO PERÍODO												
Primeira adopção de novo referencial contabilístico												
Alterações de políticas contabilísticas												
Diferenças de conversão de demonstrações financeiras												
Realização de excedente de revalorização de activos fixos tangíveis e intangíveis												
Excedentes de revalorização de activos fixos tangíveis e intangíveis e respectivas variações												
Ajustamentos por impostos diferidos												
Imputação a resultados da quota parte de subsídios ao investimento												
Outras alterações reconhecidas nos Fundos Patrimoniais												
7	17 4/17	0,00	0,00	0,00	0,00	-786.580,80	0,00	0,00	-24.325,57	954.090,17	-24.325,57 167.509,37 143.183,80	
8										-493.519,50	-493.519,50	
9=7+8										460.570,67	-350.335,70	
OPERAÇÕES COM INSTITUIDORES NO PERÍODO												
Fundos												
Subsídios, doações e legados												
Outras operações												
10		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
6+7+8+10	POSICÃO NO FIM DO PERÍODO de 2013	9.807.902,38		15.549,96	2.621.845,46	-18.624.591,43		14.841.822,38	22.442.584,86	-493.519,50	30.611.574,11	

O TECNICO OFICIAL DE CONTAS

O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

[Assinatura]
[Assinatura]
 Para R. do Espírito Santo

VE

ARCB

L

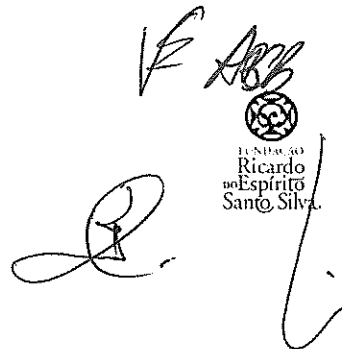
VI

ANEXO ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

ANEXO ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

EM 31 DE DEZEMBRO DE 2013

(Valores expressos em Euros)



Fundação
Ricardo
do Espírito
Santo Silva

1 – IDENTIFICAÇÃO DA ENTIDADE

1.1 – Designação da Entidade

A FUNDAÇÃO RICARDO DO ESPÍRITO SANTO SILVA, NIF 500122288, doravante designada de “Entidade” ou “Fundação”, foi instituída e reconhecida pelo Decreto-Lei nº 39 190 de 27 de Abril de 1953 como uma Instituição de Utilidade Pública.

Em consequência da publicação da Lei nº 24/2012 de 9 de Julho, que aprovou a Lei-Quadro das Fundações, as fundações privadas com estatuto de utilidade pública foram obrigadas a adequar os seus estatutos e a respectiva orgânica ao disposto na referida lei, processo concluído em 12 de Dezembro de 2013 com a publicação dos novos Estatutos no Portal da Justiça.

A Fundação é uma pessoa colectiva de direito privado e de utilidade pública, com sede em Lisboa, na Rua de S. Tomé, nº 90 – Largo das Portas do Sol, podendo criar delegações ou quaisquer formas de representação onde for considerado necessário ou conveniente para a prossecução dos seus fins, conforme nº 1 do Artigo 1º dos Estatutos da FRESS.

1.2 – Natureza da Actividade

A Fundação tem por fins o estudo e a defesa das artes decorativas portuguesas, pela manutenção do património cultural e artístico do saber-fazer com elas relacionado, e pelo desenvolvimento das suas vertentes museológicas, académicas, oficiais e de conservação e restauro.

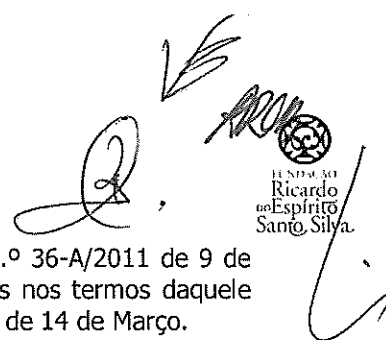
No âmbito da prossecução dos seus fins, a Fundação tem por missão a preservação, divulgação, ensino e investigação das artes decorativas e do saber-fazer com elas relacionado:

- através do Museu de Artes Decorativas Portuguesas, conservando e promovendo a divulgação das artes decorativas e relacionadas nomeadamente da colecção de Artes Decorativas Portuguesas que constitui o acervo museológico da Fundação;
- através de duas Escolas especificamente vocacionadas para o ensino, formação e investigação nas artes decorativas e no saber-fazer com elas relacionado (Escola Superior de Artes Decorativas e Instituto de Artes e Ofícios);
- através de Oficinas que asseguram a perpetuação desse saber-fazer e garantem a sua preservação patrimonial;
- através de um Departamento de Conservação e Restauro, vocacionado para a conservação e restauro no domínio das artes decorativas e relacionadas.

2-REFERENCIAL CONTABILÍSTICO DE PREPARAÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

As demonstrações financeiras foram preparadas no pressuposto da continuidade das operações e de acordo com o regime contabilístico do acréscimo, a partir dos livros e registos contabilísticos da Fundação, preparados de acordo com a Norma Contabilística e de Relato Financeiro para as

Relatório
e Contas 2013



RICARDO
do Espírito
Santo Silva

Entidades do Sector Não Lucrativo (NCRF-ESNL), aprovado pelo Decreto-Lei n.º 36-A/2011 de 9 de Março. Nestes termos as Demonstrações Financeiras anexas foram elaboradas nos termos daquele normativo conforme Aviso nº 6726-B/2011 e Portarias nº 105/2014 e 106/2011 de 14 de Março.

A adopção da NCRF-ESNL ocorreu pela primeira vez em 2012, pelo que a data da transição do referencial contabilístico anterior (Sistema de Normalização Contabilística) para este normativo é 1 de Janeiro de 2012, conforme estabelecido no § 5 Adopção pela primeira vez da NCRF-ESNL.

Assim, a Fundação preparou o Balanço de abertura de 1 de Janeiro de 2012 aplicando as disposições previstas na NCRF-ESNL. A adopção do novo normativo contabilístico não implicou qualquer ajustamento de transição, apenas se procedeu à reclassificação de alguns investimentos (programas de computador), instrumentos financeiros (financiamentos obtidos) e inventários (produtos de economato).

3-PRINCIPAIS POLÍTICAS CONTABILÍSTICAS

3.1 – Bases de mensuração usadas na preparação das demonstrações financeiras:

As Demonstrações Financeiras anexas foram preparadas no pressuposto da continuidade das operações, a partir dos livros e registos contabilísticos da FRESS, mantidos de acordo com as NCRF para as Entidades do Sector não Lucrativo em vigor à data da elaboração das demonstrações financeiras.

3.1.1 – Continuidade

Com base na informação disponível e as expectativas futuras, a Fundação continuará a operar no futuro previsível, assumindo que não há a intenção nem a necessidade de liquidar ou de reduzir consideravelmente o nível das suas operações. Para as ESNL, este pressuposto não corresponde a um conceito económico ou financeiro, mas sim à manutenção da actividade de prestação de serviços ou à capacidade de cumprir os seus fins.

3.1.2 – Regime do Acréscimo (periodização económica)

Os efeitos das transacções e de outros acontecimentos são reconhecidos quando eles ocorrem (satisfeitas as definições e os critérios de reconhecimento de acordo com a estrutura conceptual, independentemente do momento do pagamento ou do recebimento) sendo registados contabilisticamente e relatados nas demonstrações financeiras dos períodos com os quais se relacionem. As diferenças entre os montantes recebidos e pagos e os correspondentes rendimentos e gastos são registados nas respectivas contas das rubricas " Devedores e credores por acréscimos" e "Diferimentos".

3.1.3 – Consistência de apresentação

As Demonstrações Financeiras estão consistentes de um período para o outro, quer a nível da apresentação quer dos movimentos contabilísticos que lhes dão origem, excepto quando ocorrem alterações significativas na natureza que, nesse caso, estão devidamente identificadas e justificadas neste Anexo. Desta forma é proporcionada informação fiável e mais relevante para os utentes.

3.1.4 – Materialidade e agregação

As linhas de itens que não sejam materialmente relevantes são agregadas a outros itens das demonstrações financeiras.

3.1.5 – Compensação

Os activos e os passivos, os rendimentos e os gastos foram relatados separadamente nos respectivos itens de Balanço e da Demonstração dos Resultados, pelo que nenhum activo foi compensado por qualquer passivo nem nenhum gasto por qualquer rendimento, ambos vice-versa.

3.1.6 – Informação Comparativa

A informação comparativa deve ser divulgada, nas Demonstrações Financeiras, com respeito ao período anterior. Respeitando ao Princípio da Continuidade da Entidade, as políticas contabilísticas devem ser levadas a efeito de maneira consciente em toda a Entidade e ao longo do ano e de maneira consistente. Procedendo-se a alterações das políticas contabilísticas, as quantias comparativas afectadas pela reclassificação devem ser divulgadas, tendo em conta:

- A natureza da reclassificação;
- A quantia de cada item ou classe de itens que tenha sido reclassificada;
- Razão para a reclassificação

3.2 – Outras Políticas Contabilísticas:

As demonstrações financeiras anexas foram preparadas a partir dos livros e registos contabilísticos da Fundação, de acordo o previsto na NCRF-ESNL.

ACTIVOS FIXOS TANGÍVEIS

Bens que lhe foram affectos no acto da constituição

Os activos fixos tangíveis affectos à Fundação no acto da sua constituição, doados pelo seu Fundador (Edifício do Museu e Património Artístico) encontram-se registados ao seu valor de avaliação, determinado e deliberado, em 1985, pelo Conselho Directivo, no caso do Património Artístico, e com base no Decreto-Lei nº 399-G/84, no que respeita ao Edifício do Museu e respectivo terreno. Estes bens não são depreciados.

Bens adquiridos após a constituição da Fundação

Os activos fixos tangíveis adquiridos após a constituição da Fundação encontram-se registados ao custo de aquisição ou de produção, deduzido das depreciações acumuladas, com excepção do terreno e edifício do Instituto de Artes e Ofícios, os quais foram reavaliados ao abrigo do Decreto-Lei nº 31/98, de 11 de Fevereiro.

As depreciações são calculadas, após a data em que os bens estejam disponíveis para serem utilizados, pelo método da linha recta, em conformidade com o período de vida útil estimado para cada grupo de bens, em sistema de duodécimos.

As taxas de depreciação utilizadas correspondem aos seguintes períodos de vida útil estimada:

Activo fixo tangível	Vida útil estimada
Edifícios e outras construções	Entre 10 e 50 anos
Equipamento básico	Entre 3 e 10 anos
Equipamentos de transporte	Entre 4 e 8 anos
Equipamento administrativo	Entre 2 e 8 anos
Outros activos fixos tangíveis	Entre 2 e 8 anos

As despesas de conservação e reparação que não aumentem a vida útil dos activos nem resultem em benfeitorias ou melhorias significativas nos elementos dos activos fixos tangíveis foram registadas como gastos do exercício em que ocorrem.

Os activos fixos tangíveis em curso representam activos que ainda não se encontram em condições necessárias ao seu funcionamento/utilização. Estes activos fixos tangíveis passarão a ser depreciados a partir do momento em que os activos subjacentes estejam disponíveis para uso e nas condições necessárias para operar de acordo com o pretendido pela administração.

O desreconhecimento dos activos fixos tangíveis, resultantes da venda ou abate são determinados pela diferença entre o preço de venda e o valor líquido contabilístico na data de alienação ou abate, sendo registadas na demonstração dos resultados nas rubricas "Outros rendimentos e ganhos" ou "Outros gastos e perdas"

ACTIVOS INTANGÍVEIS

As despesas com o desenvolvimento e implementação do Portal FRESS encontram-se registadas ao custo de aquisição. Estas despesas têm uma vida útil finita e são apresentadas ao custo de aquisição menos amortizações acumuladas.

A amortização é calculada usando o método das quotas constantes de forma a distribuir o custo das despesas com o Portal FRESS durante a sua vida útil estimada (5 anos).

O custo de aquisição das licenças de software é capitalizado e compreende todos os custos incorridos para a aquisição e para colocar o software disponível para utilização. Esses custos são amortizados durante o período de vida útil estimado (entre 3 e 5 anos)

PARTICIPAÇÕES FINANCEIRAS

As participações em subsidiárias são registadas pelo método da equivalência patrimonial. De acordo com o método da equivalência patrimonial, as participações financeiras são registadas inicialmente pelo seu custo de aquisição e posteriormente ajustadas em função das alterações verificadas, após a aquisição, na quota-parte da Fundação nos activos líquidos das correspondentes entidades.

TRABALHOS PARA A PRÓPRIA ENTIDADE

Os trabalhos que a empresa realiza para si mesma, sob a sua administração directa, aplicando meios próprios e adquiridos para o efeito e que se destinam ao seu activo fixo tangível e activos fixos tangíveis em curso, e incluem custos com materiais, mão de obra directa e gastos gerais.

SUBSÍDIOS À EXPLORAÇÃO

Os subsídios e donativos à exploração atribuídos à Fundação por entidades e organismos públicos e privados, são registados como rendimentos do exercício a que dizem respeito.

INVENTÁRIOS

As existências encontram-se valorizadas de acordo com os seguintes critérios:

Mercadorias e matérias-primas, subsidiárias e de consumo

As mercadorias e as matérias-primas, subsidiárias e de consumo encontram-se valorizadas ao custo médio de compra.

Produtos e trabalhos em curso e produtos acabados e intermédios

Os produtos e trabalhos em curso e os produtos acabados e intermédios, encontram-se valorizados ao custo de produção, que inclui as matérias-primas incorporadas, mão-de-obra directa e gastos gerais de fabrico.

RÉDITO

O rédito compreende o justo valor da venda de bens e prestação de serviços, líquido de impostos e descontos, e é reconhecido como segue:

- o rédito das vendas é reconhecido quando os riscos e vantagens inerentes à posse dos activos vendidos são transferidos para o comprador;
- o rédito das prestações de serviços é reconhecido com referência à fase de acabamento dos serviços prestados.

O rédito decorrente das vendas e prestação de serviços não é reconhecido se existirem dúvidas quanto à sua aceitação da venda ou prestação do serviço ou quanto à cobrança do produto da venda ou da prestação do serviço.

PROVISÕES

São constituídas provisões sempre que a Fundação tem uma obrigação presente (legal ou implícita) resultante de acontecimentos passados e sempre que seja provável que uma diminuição, estimada com fiabilidade, de recursos incorporando benefícios económicos será necessária para liquidar a obrigação. Não são reconhecidas provisões para perdas operacionais futuras.

LOCAÇÕES

A classificação das locações financeiras ou operacionais é realizada em função da substância dos contratos. Assim, os contratos de locação são classificados como locações financeiras se através deles forem transferidos substancialmente todos os riscos e vantagens inerentes à posse ou como locações operacionais se através deles não forem transferidos substancialmente todos os riscos e vantagens inerentes à posse.

Os activos fixos tangíveis adquiridos mediante contratos de locação financeira, bem como as correspondentes responsabilidades, são contabilizados reconhecendo os activos fixos tangíveis e as depreciações acumuladas correspondentes e as dívidas pendentes de liquidação de acordo com o plano financeiro contratual. Adicionalmente, os juros incluídos no valor das rendas e as depreciações dos activos fixos tangíveis são reconhecidos como gastos na demonstração dos resultados do período a que respeitam.

INSTRUMENTOS FINANCEIROS

Os instrumentos financeiros encontram-se registados de acordo com os seguintes critérios:

Clientes e outras dívidas de terceiros

As dívidas são registadas pelo seu valor nominal, deduzidas de eventuais perdas por imparidade, reconhecidas na rubrica "Perdas por Imparidade" em contas a receber. As perdas por imparidade são baseadas numa avaliação de probabilidade de recuperação dos saldos das contas a receber, antiguidade de saldos e outros factores. Normalmente as dívidas de terceiros não vencem juros.

Fornecedores e outras dívidas a terceiros

As contas a pagar são registadas pelo método de custo, dado de incluem na sua generalidade valores a pagar de curto prazo, decorrentes da actividade operacional da empresa.

Empréstimos

Os empréstimos encontram-se registados no passivo, sendo mensurados de acordo com o método do custo. Os encargos financeiros com empréstimos obtidos são registados como gasto financeiro de acordo com o princípio da especialização dos exercícios.

Caixa e depósitos bancários

Os montantes incluídos na rubrica caixa e seus equivalentes correspondem aos valores em caixa e depósitos bancários.

Periodizações

As transacções são contabilisticamente reconhecidas quando são geradas, independentemente do momento em que são recebidas ou pagas. As diferenças entre os montantes recebidos e pagos e os correspondentes rendimentos e gastos são registados nas rubricas "Outras contas a receber e a pagar" e "Diferimentos".

Benefícios aos empregados

Os benefícios de curto prazo dos empregados incluem vencimentos, complementos de trabalho nocturno, complementos de desempenho, isenção de horário de trabalho, retribuições eventuais por trabalho extraordinário, subsídio de alimentação e subsídio de férias e natal e quaisquer outras retribuições decididas pontualmente pelo Conselho de Administração.

As obrigações decorrentes dos benefícios a curto prazo são reconhecidas como gastos no período em que os serviços são prestados, numa base não descontada por contrapartida do reconhecimento de um passivo que se extingue com o pagamento respectivo.

De acordo com a legislação laboral aplicável, o direito a férias e subsídio de férias relativo ao período, por este coincidir com o ano civil, vence-se em 31 de Dezembro de cada ano, sendo somente pago durante o período seguinte, pelo que os gastos correspondentes encontram-se reconhecidos como benefícios de curto prazo e tratados de acordo com o anteriormente referido.

3.3 – Principais pressupostos relativos ao futuro:

As demonstrações financeiras anexas foram preparadas no pressuposto da continuidade das operações, a partir dos registos contabilísticos da FRESS.

3.4 – Principais fontes de incerteza das estimativas:

Não existem situações que afetem ou coloquem algum grau de incerteza materialmente relevante, nas estimativas previstas nas demonstrações financeiras apresentadas.

4-POLÍTICAS CONTABILÍSTICAS, ALTERAÇÕES NAS ESTIMATIVAS CONTABILÍSTICAS E ERROS

4.1 – Alteração voluntária de políticas contabilísticas:

No decurso do período findo em 31 de Dezembro de 2013, não ocorreram alterações às políticas contabilísticas adoptadas.

4.2 – Alteração em estimativas contabilísticas:

No decurso do período findo em 31 de Dezembro de 2013, não foram efectuadas alterações na metodologia de cálculo das estimativas.

4.3 – Correção de Erros:

No decurso do período findo em 31 de Dezembro de 2013, após a divulgação das contas do exercício anterior, foi detectado que não tinha sido contabilizada correctamente a variação nos inventários da produção de algumas obras de produção, que uma factura referente à aquisição de um activo fixo tangível foi contabilizada em duplicado (activos fixos tangíveis e activos fixos tangíveis em curso) e que a regularização da estimativa do valor das férias, subsídio de férias e respectivos encargos sociais referentes ao ano de 2011 não foi contabilizada. Referente ao exercício de 2010 detectou-se que não tinha sido contabilizado o desconhecimento da participação no aumento de capital da entidade Arte da Mesa e Decoração – Promoção Comercial ACE, em virtude da referida entidade ter sido dissolvida e liquidada naquele ano.

Os erros foram corrigidos directamente nos fundos patrimoniais, conforme detalhe abaixo:

Descrição	Aumento	Diminuição
Resultados Transitados		92.085,16
Produtos Acabados e Intermedios	92.085,16	
	92.085,16	92.085,16
Resultados Transitados		7.856,05
Produtos e Trabalhos em Curso	7.856,05	
	7.856,05	7.856,05
Resultados Transitados		22.983,36
Credores por Acréscimos Gastos - Remunerações a Liquidar	22.983,36	
	22.983,36	22.983,36
Resultados Transitados	5.295,00	
Activos Fixos Tangíveis em Curso		5.295,00
	5.295,00	5.295,00
Ajustamento Resultado Líquido de 2012		117.629,57
Resultados Transitados		49.879,80
Fundadores/Associados	49.879,80	
	49.879,80	49.879,80
Ajustamento Resultado Líquido de 2010		49.879,80

5-ACTIVOS FIXOS TANGÍVEIS

5.1 – Movimentos ocorridos no período

Os critérios de mensuração, os métodos de depreciação e as vidas úteis usadas encontram-se referidos no anterior Ponto 3.2.

Os custos subsequentes são reconhecidos como activos fixos tangíveis, apenas se for provável que deles resultarão benefícios económicos futuros. As despesas com manutenção e reparação são reconhecidas como gasto à medida que são incorridas de acordo com o regime do acréscimo.

A quantia escriturada bruta, as depreciações acumuladas, a reconciliação da quantia escriturada no início e no fim dos períodos de 2012 e de 2013, mostrando os aumentos, as alienações e os abates, as depreciações e outras alterações, encontram-se no seguinte quadro:

Descrição	31-12-2012	Aumentos	Alien./Abate	Regulariz	Transferência	31-12-2013
Terrenos e recursos naturais	2.653.389,53					2.653.389,53
Edifícios e outras construções	4.059.821,01	1.700,00				4.061.521,01
Equipamento básico	610.084,55	9.773,25				619.857,80
Equipamento de transporte	74.155,80					74.155,80
Equipamento administrativo	674.003,59	2.332,26				676.335,85
Outros activos fixos tangíveis	24.351.260,19	1.480,79				24.352.740,98
Investimentos em curso	94.504,48	12.542,56		5.295,00		101.752,04
Activo tangível bruto	32.517.219,15	27.828,86	0,00	5.295,00	0,00	32.539.753,01
Depreciações acumuladas						
Edifícios e outras construções	763.382,28	97.622,05				861.004,33
Equipamento básico	502.150,10	18.272,58				520.422,68
Equipamento de transporte	55.411,16	5.247,89				60.659,05
Equipamento administrativo	802.551,51	8.857,67				811.409,18
Outros activos fixos tangíveis	34.634,98	7.500,98				42.135,96
Depreciação acumulada	2.158.130,03	137.501,17	0,00	0,00	0,00	2.295.631,20
Activo tangível líquido	30.359.089,12	-109.672,31	0,00	5.295,00	0,00	30.244.121,81

Os outros activos fixos tangíveis em 31 de Dezembro de 2013, têm a seguinte composição:

Acervo do Museu, afecto à Fundação no acto da sua constituição	23 999 383,93
Benfeitorias no acervo do Museu	175 779,80
Bibliotecas	68 391,53
Obras diversas/Desenhos	25 984,77
Outros	83 200,95
	<u>24 352 740,98</u>

O valor de 5.295,00€ registado na coluna Regularizações na rubrica "Investimentos em curso" refere-se à regularização efectuada conforme descrito no Ponto 4.3..

5.2 – Garantias

Não foram dados quaisquer activos em garantia do cumprimento de obrigações bancárias ou outras.

6-ATIVOS INTANGÍVEIS

Os critérios de mensuração, os métodos de depreciação e as vidas úteis usadas encontram-se referidos no anterior Ponto 3.2.

Descrição	31-12-2012	Aumentos Alien./Abate	Regul.	Transferência	31-12-2013
Programas de computador	134.363,35				134.363,35
Portal FRESS	139.305,57				139.305,57
Investimentos em curso	3.100,00				3.100,00
Activo intangível bruto	276.768,92	0,00	0,00	0,00	276.768,92
Amortizações acumuladas					
Programas de computador	86.792,07	11.421,33			98.213,40
Portal FRESS	139.305,55				139.305,55
Amortizações acumuladas	226.097,62	11.421,33	0,00	0,00	237.518,95
Activo intangível líquido	50.671,30	-11.421,33	0,00	0,00	39.249,97

7 – LOCAÇÕES

Em 31 de Dezembro de 2013 a Fundação é locatária num contrato de locação financeira relacionado com a aquisição de uma viatura ligeira de mercadorias.

	Valor de Aquisição	Depreciações Acumuladas	Valor Líquido
Viatura Peugeot Boxer 84-MO-73	18.206,16	4.551,54	13.654,62
	18.206,16	4.551,54	13.654,62

A responsabilidade relativa a estes contratos encontra-se reflectida na rubrica de financiamentos obtidos.

Os contratos de locação financeira têm subjacente uma taxa de juro fixa, não se encontrando expostos às situações do mercado.

A Fundação tem a opção de compra dos referidos equipamentos efectuando o pagamento do respectivo valor residual, acrescido do Iva à taxa em vigor.

	Valor Residual
Viatura Peugeot Boxer 84-MO-73	3.641,24
	3.641,24

8 – FLUXOS DE CAIXA

Desagregação dos valores inscritos na rubrica de caixa e em depósitos bancários

Descrição	Saldo em 31/12/2013	Saldo em 31/12/2012
Caixa	13.634,43	14.518,11
Depósitos à ordem	11.926,07	8.864,69
Total de Caixa e Depósitos Bancários	25.560,50	23.382,80

e Contas 2013
 Relatório

9 – INVENTÁRIOS

9.1 – Mercadorias/Matérias-Primas/Produtos Acabados e Intermédios/Produtos e Trabalhos em Curso

Rubricas	Saldo em 31/12/2013	Saldo em 31/12/2012
Mercadorias:		
Mercadorias em armazém	554.194,75	567.495,12
Mercadorias em trânsito	948,83	948,83
Mercadorias em poder de terceiros	12.017,75	12.017,75
	567.161,33	580.461,70
Matérias-primas, subsidiárias e de consumo:		
Matérias-Primas	197.757,81	253.418,49
Embalagens de consumo	28.891,04	27.975,44
Materiais diversos	30.131,92	32.216,38
	256.780,77	313.610,31
Perdas por imparidade	11.223,64	11.223,64
	245.557,13	302.386,67
Produtos acabados e intermédios	2.284.617,04	1.935.318,13
Produtos e trabalhos em curso	538.131,48	811.079,65
Total	3.635.466,98	3.629.246,15

9.2 - Demonstração do custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas em 31 de Dezembro de 2013

Movimentos	Mercadorias	Matérias-primas subsidiárias e de consumo	Total
Inventários iniciais	580.461,70	313.610,31	894.072,01
Compras	8.965,98	17.783,80	26.749,78
Regularizações	1.874,75	61.598,18	63.472,93
Inventários finais	567.161,33	256.780,77	823.942,10
Gastos no exercício	20.391,60	13.015,16	33.406,76

9.3 - Demonstração da variação nos inventários de produção em 31 de Dezembro de 2013

Movimentos	Produtos acabados e intermédios	Produtos e trabalhos em curso	Total
Inventários finais	2.284.617,04	538.131,48	2.822.748,52
Regularizações	-165.103,94	65.927,99	-99.175,95
Inventários iniciais	1.935.318,13	811.079,65	2.746.397,78
Rendimentos/Gastos no exercício	184.194,97	-207.020,18	-22.825,21

10 – RÉDITO

RUBRICAS	2013	2012	Variação
Vendas			
Produto Acabado	319.571,71	171.793,28	147.778,43
Edições e Publicações	12.289,74	12.856,65	-566,91
Outros (Loja do Museu)	20.899,12	26.432,02	-5.532,90
Materiais de Consumo	297,38	66,92	230,46
Prestações de Serviços			
Cursos - Mensalidades e Inscrições	576.853,43	751.597,01	-174.743,58
Conservação e Restauro	211.944,55	491.214,98	-279.270,43
Entradas no Museu	40.948,90	44.246,00	-3.297,10
Cedência de Espaços	6.250,00	18.656,00	-12.406,00
Serviços Secundários (exploração dos bares)	2.400,00	2.819,10	-419,10
Visitas Guiadas / Serviços Educativos	16.647,75	16.000,50	647,25
Outros	22.044,88	58.416,85	-36.371,97
Total	1.230.147,46	1.594.099,31	-363.951,85

11 – PROVISÕES

Rubrica	Saldo 31/12/2012	Reforço	Utilização	Redução	Saldo 31/12/2013
Processos judiciais em curso	7.910,76				7.910,76
	7.910,76	0,00	0,00	0,00	7.910,76

12 – IMPARIDADE DE ACTIVOS

Perdas por Imparidade	Saldo 31/12/2012	Reforço	Utilização	Reversão	Saldo 31/12/2013
Em dívidas a receber de clientes	94.900,32	23.372,84	11.832,92	8.485,77	97.954,47
Clientes	70.077,80	4.570,04	11.832,92	1.950,14	60.864,78
Alunos	24.822,52	18.802,80		6.535,63	37.089,69
Em outras dívidas de terceiros	5.783,63	150,03			5.933,66
	100.683,95	23.522,87	11.832,92	8.485,77	103.888,13

13 – ACONTECIMENTOS APÓS A DATA DO BALANÇO

Após a data do Balanço não houve conhecimento de eventos ocorridos que afectem o valor dos activos e passivos das demonstrações financeiras do período.

14 – IMPOSTOS SOBRE O RENDIMENTO

A Fundação encontra-se abrangida por um estatuto de isenção fiscal em sede de Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Colectivas, decorrente das actividades de carácter cultural e de interesse público que desenvolve.

15 - INSTRUMENTOS FINANCEIROS

Financiamentos obtidos

Os financiamentos obtidos em 31 de Dezembro de 2013 e 2012 são detalhados conforme se segue:

Rubrica	Saldo em 31/12/2013	Saldo em 31/12/2012
Depósitos à ordem - Banco Espírito Santo	120.740,28	162.000,58
Empréstimos bancários - Banco Espírito Santo	2.500.000,00	2.225.000,00
Locação Financeira - BES Contrato nº2058227	0,00	96,27
Locação Financeira - Santander Contrato nº2011/093086/01	11.413,14	14.923,92
Total	2.632.153,42	2.402.020,77

Em 31 de Dezembro de 2013 e 2012, a rubrica de "Empréstimos bancários" corresponde a uma conta corrente caucionada no Banco Espírito Santo, cujos juros se vencem trimestralmente a taxas de mercado.

Estado e Outros Entes Públicos

Descrição	Saldo em 31/12/2013	Saldo em 31/12/2012
Retenção de impostos sobre rendimentos	74.161,95	46.303,73
Imposto sobre o valor acrescentado	18.757,95	35.488,53
Contribuições para a Segurança Social	65.639,19	99.907,02
Caixa Geral de Aposentações	1960,35	493,87
ADSE	2.087,85	1.870,88
Fundo de Garantia de Compensação do Trabalho	3,13	0,00
Total	162.610,42	184.064,03

Em 31 de Dezembro de 2013, não existiam dívidas ao Estado em situação de mora.

Participações Financeiras – Método Equivalência Patrimonial

Durante o período findo em 31 de Dezembro de 2013, o movimento ocorrido nas rubricas Investimentos Financeiros, foi o seguinte:

	Saldo 01/01/2012	Aquisições	Movimentos	Variação nos Resultados	Saldo 31/12/2013
Participações de Capital	5.750,91			-163,95	5.586,96
Empréstimos Concedidos	971,13		1.178,77		2.149,90
	6.722,04	0,00	1.178,77	-163,95	7.736,86

Fornecedores/clientes/outras contas a receber e a pagar/Pessoal

Em 31 de Dezembro de 2013 e 2012, a rubrica de fornecedores/clientes/outras contas a receber e a pagar e pessoal apresentava a seguinte decomposição:

Descrição	Saldo em 31/12/2013	Saldo em 31/12/2012
Activos		
Clientes		
Clientes conta corrente	224.650,05	295.200,56
Clientes	211.984,91	279.939,40
Alunos	12.665,14	15.261,16
Clientes cobrança duvidosa	118.932,54	147.915,22
Clientes	60.569,46	99.254,64
Alunos	58.363,08	48.660,58
Perdas por imparidade acumuladas	97.954,47	94.900,32
Clientes	63.214,78	70.077,80
Alunos	34.739,69	24.822,52
	245.628,12	348.215,46
Outras contas a receber		
João Machado Dias, Lda	0,00	22.088,00
Ergsilva, Lda	19.260,00	15.101,90
I.E.F.P.-Instituto Emprego e Formação Profissional	662,96	0,00
Devedores diversos	17.800,80	15.689,49
Perdas por imparidade acumuladas	5.933,66	5.783,63
	31.790,10	47.095,76
Total do activo	277.418,22	395.311,22
Passivos		
Fornecedores		
Fornecedores conta corrente	146.273,03	235.348,11
Fornecedores recepção e conferência	4.942,90	762,71
	151.215,93	236.110,82
Adiantamentos de clientes	66.620,48	53.156,71
Outras contas a pagar		
Fornecedores de investimentos - Contas Gerais	3.291,01	57.252,84
Fornecedores de investimentos - Títulos a Pagar	53.961,83	0,00
Remunerações a pagar ao pessoal	188.629,44	169.096,19
Remunerações a liquidar	268.369,63	311.139,56
Juros a liquidar	35.418,04	11.350,56
Credores diversos	24.582,77	20.872,04
	574.252,72	569.711,19
Total do passivo	792.089,13	858.978,72

16 – BENEFÍCIOS DOS EMPREGADOS

16.1 – Benefícios dos empregados e encargos da entidade

Gastos com pessoal	Saldos em 31/12/2013	Saldos em 31/12/2012
Vencimentos	1.433.852,57	1.578.811,84
Encargos s/ remunerações (Seg. Social/CGA/ADSE/FGCT)	315.345,73	335.810,24
Subsídio de alimentação	109.428,06	111.815,02
Seguros de acidentes de trabalho	14.772,65	14.934,48
Indemnizações ao Pessoal	86.380,60	1.228,32
Estágios profissionais	3.831,94	0,00
Formação	0,00	795,00
Custos de acção social	6.722,22	6.585,60
Horas extraordinárias	4.284,18	5.335,74
Medicina, Higiene e Segurança no Trabalho	3.864,46	6.264,34
Ajudas de custo	6.100,00	9.281,50
Outros	240,01	709,53
Total	1.984.822,42	2.071.571,61

O número médio de empregados no exercício foi de 101.

16.2 – Número de membros dos órgãos directivos e alterações ocorridas no período de relato financeiro.

Em consequência da alteração dos Estatutos da FRESS, que ocorreu em Dezembro de 2013, os órgãos sociais foram alterados. O Conselho Directivo, único órgão social até essa data, era constituído por sete elementos, passando depois existir o Conselho de Curadores constituído por nove elementos, o Conselho de Administração constituído por cinco elementos, o Administrador Executivo e o Fiscal Único.

16.3 – Informação sobre as remunerações dos órgãos directivos.

O Presidente do Conselho Directivo desempenhou, a tempo inteiro, o cargo de Administrador-Delegado, e posteriormente o cargo de Administrador Executivo, únicos cargos remunerados, cujas remunerações ilíquidas ascenderam a 65.093,38€.

Os restantes elementos do Conselho Directivo, do Conselho de Curadores e do Conselho de Administração, por decisão dos próprios, não receberam, nem recebem senhas de presença ou quaisquer outros abonos.

17 – OUTRAS INFORMAÇÕES

17.1 - Fornecimentos e Serviços Externos

	Saldos em 31/12/2013	Saldos em 31/12/2012
Honorários	320.443,72	384.593,34
Vigilância e segurança	28.421,72	12.176,03
Trabalhos especializados	46.326,29	125.823,17
Limpeza, higiene e conforto	49.908,27	61.683,07
Publicidade e propaganda	6.179,00	1.249,00
Seguros	29.794,90	29.859,24
Conservação e reparação	64.876,19	19.551,15
Electricidade	32.603,62	38.290,37
Comunicação	43.581,17	40.412,60
Material de escritório	11.121,14	5.298,94
Sub-contratos	3.401,00	6.810,97
Água	4.113,97	4.172,43
Rendas e Alugueres	61.399,62	73.677,76
Deslocações e estadas	12.978,97	19.777,73
Combustíveis	5.644,27	7.227,96
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	4.887,81	7.705,15
Material para exposições	23.273,19	9.051,79
Transporte de mercadorias e pessoas	11.700,92	10.312,54
Comissões	0,00	200,00
Despesas de representação	94,70	684,04
Livros e documentação técnica	349,43	1.587,76
Contencioso e Notariado	1.143,00	3.131,60
Outros Fluidos (gás)	417,52	689,39
Matérias primas / Consumíveis	38.241,58	39.287,06
Outros	35.870,86	42.443,23
	836.772,86	945.696,32

Dos montantes mencionados nas Rubricas Honorários e Trabalhos Especializados, € 208.117,01 correspondem a honorários pagos a professores no âmbito dos cursos ministrados pela Fundação.

17.2 – Trabalhos para a Própria Entidade

	Saldos em 31/12/2013	Saldos em 31/12/2012
Equipamento para Loja Técnica	1.460,39	2.208,87
Outros Activos Fixos Tangíveis	2.941,56	0,00
Restauro do Acervo do Museu	8.140,61	31.676,55
	12.542,56	33.885,42



17.3 – Subsídios à Exploração

	Saldos em 31/12/2013	Saldos em 31/12/2012
Estado e Outros Entes Públicos		
Ministério da Cultura	140.000,00	0,00
I.E.F.P.	2.714,29	611,12
Agência Nacional PROALV	500,00	0,00
Fundação para a Ciência e a Tecnologia	0,00	300,00
	143.214,29	911,12
De Outras Entidades		
Grupo Banco Espírito Santo	940.000,00	640.860,00
Cª. SegurosTranquilidade	195.461,37	109.823,24
Amigos da FRESS	325,00	600,00
Fundação EDP	0,00	74.059,37
Esegur	73.800,00	33.825,00
Ascendi Group SGPS, S.A.	75.000,00	40.000,00
Readsystem - Tecnologias de Informação, Lda	0,00	20.910,00
NG Oficina de Porcelanas, Lda	0,00	1.820,40
	1.284.586,37	921.898,01
	1.427.800,66	922.809,13

17.4 - Outros gastos e perdas/Outros rendimentos e ganhos

	Saldos em 31/12/2013	Saldos em 31/12/2012
Outros gastos e perdas		
Impostos indirectos	66.387,22	89.896,10
Taxas	1.327,33	834,42
Perdas em inventários	74.189,29	0,00
Correcções relativas a exercícios anteriores	9.929,71	1.085,52
Quotizações	1.736,68	1.212,08
Ofertas de inventários	853,12	1.290,62
Multas e penalidades	318,42	135,00
Indemnização - Processos Judiciais	0,00	5.223,12
Outros gastos e perdas	23,63	200,76
Gastos e perdas em Invest. Não Financeiros - Abates	0,00	66.302,00
Contribuições Seg.Social Entidade Contratante	0,00	3.822,66
Insuficiência para estimativa de impostos	569,63	387,94
	155.335,03	170.390,22
Outros rendimentos e ganhos		
Sobras em inventários	49.434,89	0,00
Subsídios para investimentos	24.325,57	41.583,59
Correcções relativas a exercícios anteriores	10.657,36	2.646,80
Rendimentos e Ganhos em Investimentos não Financeiros	2.000,00	0,00
Outros rendimentos e ganhos	76.707,00	2.619,53
	163.124,82	46.849,92

Na rubrica Outros Rendimentos e Ganhos estão incluídos os montantes de 29.298,06€ e de 45.832,60€ referentes à anulação de juros de mora por parte da Esegur-Empresa de Segurança, S.A. e à indemnização recebida de João Machado Dias, Lda no âmbito do processo judicial da Cerca Moura, respectivamente.

17.5 - Gastos e perdas de financiamento/ Juros, dividendos e outros rendimentos similares

	Saldos em 31/12/2013	Saldos em 31/12/2012
Gastos e perdas de financiamento		
Juros suportados Empréstimos Bancários	128.248,27	103.245,13
Juros de mora e compensatórios	724,71	534,44
Outros gastos e perdas de financiamento	876,19	1.290,70
	129.849,17	105.070,27
Juros e outros rendimentos similares		
Outros Rendimentos	0,00	2.947,46
	0,00	2.947,46

17.6 - Diferimentos

Diferimentos	Saldo em 31/12/2013	Saldo em 31/12/2012
Activos		
Gastos a reconhecer		
Seguros	11.634,33	9.739,38
Gastos a reconhecer - Económico	15.758,28	20.662,45
Rendas e alugures	4.824,46	4.616,98
Outros	329,05	328,74
Total	32.546,12	35.347,55
Passivos		
Rendimentos a reconhecer		
Monografia e ourivesaria	5.505,75	5.505,75
Livros Iguarassú	29.500,60	29.500,60
I.E.F.P.	562,27	-0,04
Câmara Municipal de Lisboa	12.214,00	0,00
Bubbletime, Lda	1.000,00	0,00
Estado-Maior General das Forças Armadas	6.980,00	0,00
Total	55.762,62	35.006,31

17.7 – Fundos Patrimoniais

Em 31 de Dezembro de 2013, o Fundo de Património da Fundação ascendia a € 9.807.902,38, montante que resulta da valorização dos bens afectos à actividade da Fundação à data da sua constituição (Edifício do Museu e Património Artístico), doados pelo seu fundador, Senhor Dr. Ricardo do Espírito Santo Silva, aos quais foi atribuído à data da constituição da Fundação o valor de, aproximadamente, € 1.740.805,00.

Durante o exercício findo em 31 de Dezembro de 2013, o movimento ocorrido nas rubricas de Fundos Patrimoniais foi o seguinte:

Rubricas	Fundos Patrimoniais			
	Saldo Inicial	Movimentos	Aplicação do Resultado	Saldo Final
Fundo de Património	9.807.902,38			9.807.902,38
Reservas legais	15.549,96			15.549,96
Outras reservas	2.621.845,46			2.621.845,46
Excedentes de revalorização	14.841.822,38			14.841.822,38
Outras variações nos Fundos	22.466.890,43	(24.325,57)		22.442.564,86
Resultados transitados	(17.838.010,63)	167.509,37	(954.090,17)	(18.624.591,43)
Resultado líquido do período	(954.090,17)	(493.519,50)	954.090,17	(493.519,50)
	30.961.909,81	(350.335,70)	0,00	30.611.574,11

O movimento ocorrido na rubrica de Outras variações nos fundos patrimoniais resulta da imputação a resultados da quota-parte de subsídios ao investimento no montante de € 24.325,57.

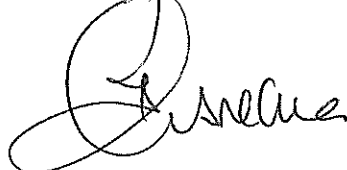
O movimento ocorrido na rubrica Resultados Transitados resulta das regularizações efectuadas conforme descrito no Ponto 4.3..

A rubrica de Excedentes de revalorização respeita à reavaliação do acervo do museu e edifício e terreno do museu e do Instituto de Artes e Ofícios, efectuada ao abrigo do Decreto-Lei nº 31/98, de 11 de Fevereiro, no montante de € 14.677.219,07 e à reavaliação, efectuada em 1985, ao abrigo do Decreto-Lei nº 399-G/84, do edifício onde se encontra localizado o Museu da Fundação e do respectivo terreno, no montante de € 164.603,31.


Do valor da rubrica de Outras reservas no montante de € 2.621.845,46, € 1.870.492,11 correspondem a um subsídio extraordinário concedido pelo Ministério das Finanças em 1997, para redução do passivo bancário da Fundação. Este subsídio extraordinário, foi directamente depositado no Banco Espírito Santo de forma a reduzir a conta corrente mantida com aquela entidade. Dado não se destinar a financiar actividades correntes ou despesas de funcionamento da Fundação, o mesmo foi registado directamente no capital próprio.

Do valor da rubrica de Outras variações nos fundos patrimoniais, no montante de € 22.466.890,43, € 18.000.000,00 correspondem a um subsídio extraordinário concedido pela Secretaria-Geral do Tesouro - Ministério das Finanças e pelo Banco Espírito Santo, em partes iguais, para liquidação do valor da dívida bancária da Fundação. Este subsídio extraordinário, como não se destinou a financiar actividades correntes ou despesas de funcionamento da Fundação, foi registado directamente no capital próprio.

O TÉCNICO OFICIAL DE CONTAS



O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO



Relatório
e Contas 2013

Li

VII

RELATÓRIO DO CONSELHO DIRECTIVO **(2006-2013)**

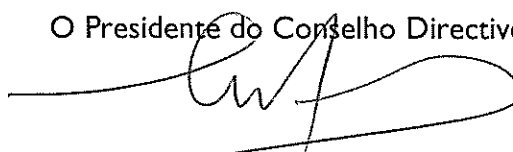
NOTA DE ABERTURA

Este documento, embora estando relatado em nome colectivo, é da minha inteira e total responsabilidade.

Procurei ser o mais fiel possível no reconhecimento do papel desempenhado pelos dois Conselhos Directivos a que tive a honra de presidir, entre Setembro de 2005 e Setembro de 2013.

O objectivo deste documento não é propriamente elencar todas as actividades desenvolvidas pela Fundação através dos seus serviços neste período. Nem tão pouco chamar a atenção para o desempenho do Conselho Directivo quando comparado com períodos anteriores. É, outrossim, evidenciar as linhas de força marcantes da estratégia adoptada no quadro dos condicionalismos existentes, avaliando a eficácia da mesma, de forma a permitir uma reflexão mais fundamentada e documentada que vier a ser feita sobre o papel e futuro da Fundação.

O Presidente do Conselho Directivo



(Luís Ferreira Calado)

UMA ESPÉCIE DE CONCLUSÃO

Contrariando a lógica habitual, este Relatório abre com uma espécie de conclusão. O objectivo pretendido com este documento e o teor do mesmo justificam esta opção.

01. Resumidamente:

- (i) Sem um rendimento fundacional de raiz;
- (ii) Com o alheamento do Estado no cumprimento das responsabilidades assumidas de financiar a actividade corrente da Fundação e assegurar-lhe a perpetuidade;
- (iii) Sem uma tutela verdadeiramente assumida;
- (iv) Com a obrigatoriedade de desencadear e levar a bom porto o processo de clarificação institucional (revisão dos estatutos);
- (v) Com a obrigatoriedade de resolver a questão da dívida bancária acumulada nos anos anteriores;
- (vi) Com a imposição de evitar a criação de novas situações de endividamento bancário descontrolado;
- (vii) Com a permanente insuficiência de recursos financeiros exógenos e a incapacidade de os reforçar (mecenato e apoios estatais);
- (viii) Condenado a uma permanente e absorvente gestão de tesouraria;
- (ix) Com a obrigatoriedade de assegurar o projecto inicial (Museu – Escolas – Oficinas – Restauro) sem provocar danos irreversíveis;
- (x) Com as limitações de vária ordem derivadas do estado a que a Fundação chegou no final de 2005 (Acta nº 455, de Maio de 2006).





Impunha-se ao Conselho Directivo assegurar, da melhor forma, a actividade corrente da Fundação, pelo menos até à clarificação institucional que, por vicissitudes exógenas, acabou por chegar somente no final de 2013.

02. Fê-lo num cenário que viria a agravar-se em resultado de dois factos:

- **A crise económica** que se instalou sobretudo a partir de 2010 provocando uma acentuada e progressiva quebra da procura e, consequentemente, das receitas próprias e dos níveis de autofinanciamento, interrompendo assim um apreciável registo de recuperação económica da Fundação iniciada em 2006. (Os resultados operacionais que em 2005 foram de 1,4 milhões de euros negativos passaram para 0,3 milhões de euros negativos em 2010 com tendência consistente, até então, de aproximação do equilíbrio).
- **A incapacidade de potenciar a angariação de obras e encomendas.** Contrariamente às expectativas iniciais, atendendo ao prestígio da Fundação e sobretudo ao nome que lhe está associado que supostamente deveria congregar uma conjuntura favorável de “amigos” e potenciar as sinergias do seu relacionamento com as várias entidades do GES, constatou-se a incapacidade colectiva de criar uma “força” consistente, consequente e suficiente na captação de obras e encomendas, quer no mercado interno quer junto de agentes externos.

03. Em conclusão, e na perspectiva puramente económica e financeira, a Fundação teve de viver e sobreviver, nestes oito anos, no limite da gestão diária da tesouraria. Não dispôs de espaço nem dos necessários recursos financeiros para ir mais além.

APRESENTAÇÃO

04. O Conselho Directivo da Fundação Ricardo do Espírito Santo Silva, órgão que surge em 1953 no contexto do aparecimento da Fundação (aliás, o único órgão previsto nos estatutos), e por onde passaram grandes vultos da cultura, da administração, da gestão e da finança, a começar pelo próprio Fundador, seu irmão e muitos outros elementos da sua Família, cessou a sua actividade em Setembro de 2013, em resultado da revisão dos estatutos da Fundação.

05. Tive o grato privilégio de presidir aos dois últimos Conselhos Directivos (Set. 2005 / Nov. 2010 e Nov. 2010 / Set. 2013), desempenhando igualmente o cargo executivo de Director Delegado. Tive o privilégio de contar ao longo destes oito anos com a colaboração sempre atenta e disponível do Dr. Nuno Leite de Faria, vogal representante da Família do Fundador. Tive igualmente a oportunidade, ao longo destes dois mandatos, de contar com a companhia de mais doze vogais não executivos, uns designados pelo Estado, outros como convidados, que, apesar das suas responsabilidades e ocupações profissionais, mantiveram uma assiduidade apreciável. Excepção feita ao último representante do Ministério da Cultura, o Presidente da Academia Nacional de Belas Artes que em 23 reuniões só compareceu à primeira.

06. É justo referir que todos estes vogais decidiram voluntariamente prescindir de qualquer remuneração e de senhas de presença (Acta nº 451, de 17 de Outubro de 2005). Julgo que a todos eles é devido um sincero e justo agradecimento em nome da Fundação e do projecto cultural e patrimonial que lhe está subjacente.

07. O presente Relatório constitui-se como uma espécie de testemunho destes oito anos de vida da Fundação, mais concretamente entre Setembro de 2005 e Setembro de 2013. Pretende ser uma reflexão documentada e vivida sobre a história mais recente desta Instituição, que perfaz já 60 anos de vida e que em 2013 viu-lhe ser reconhecido o mérito cultural pela Europa Nostra com a atribuição do prémio “Dedicated Service” (European Union Prize for Cultural Heritage / Atenas, Grécia, 16 de Junho de 2013).

08. Uma nota final. O Conselho Directivo, e este documento procura fazer-lhe justiça, procurou sempre evitar apreciações adjectivadas e juízos de valor sobre o passado da Fundação, sobretudo das anteriores administrações. Fê-lo por duas razões:

- (i) Antes do mais, por uma questão de postura e ética profissionais;
- (ii) Depois, pela perfeita compreensão das dificuldades da gestão corrente deste Projecto, no enquadramento institucional, social, económico e financeiro que marcaram e marcam a existência e sobrevivência desta Fundação.

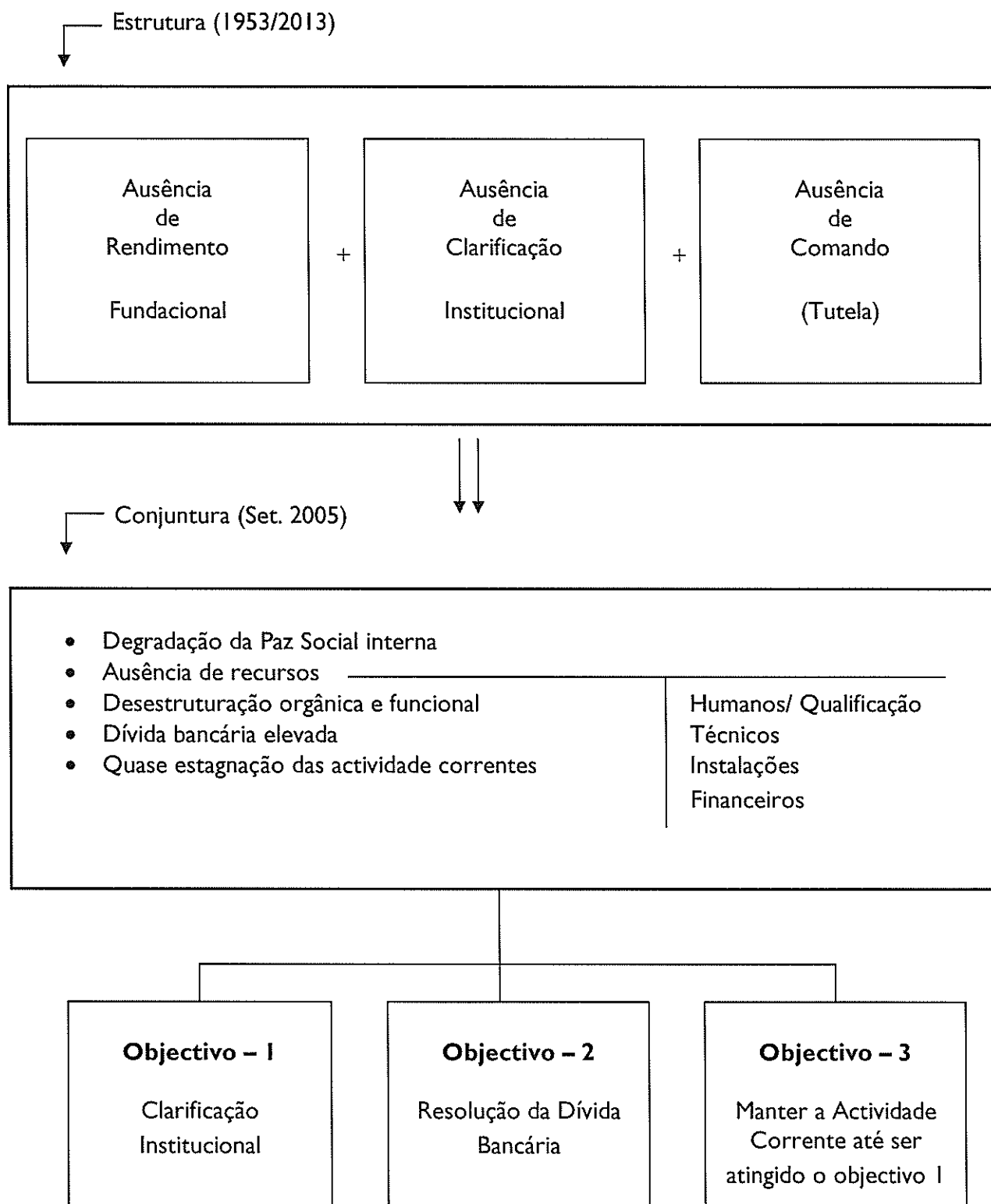
CONSELHO DIRECTIVO

Primeira reunião	16 de Setembro 2005	(Acta nº 450)
Última reunião	17 de Setembro 2013	(Acta nº 495)

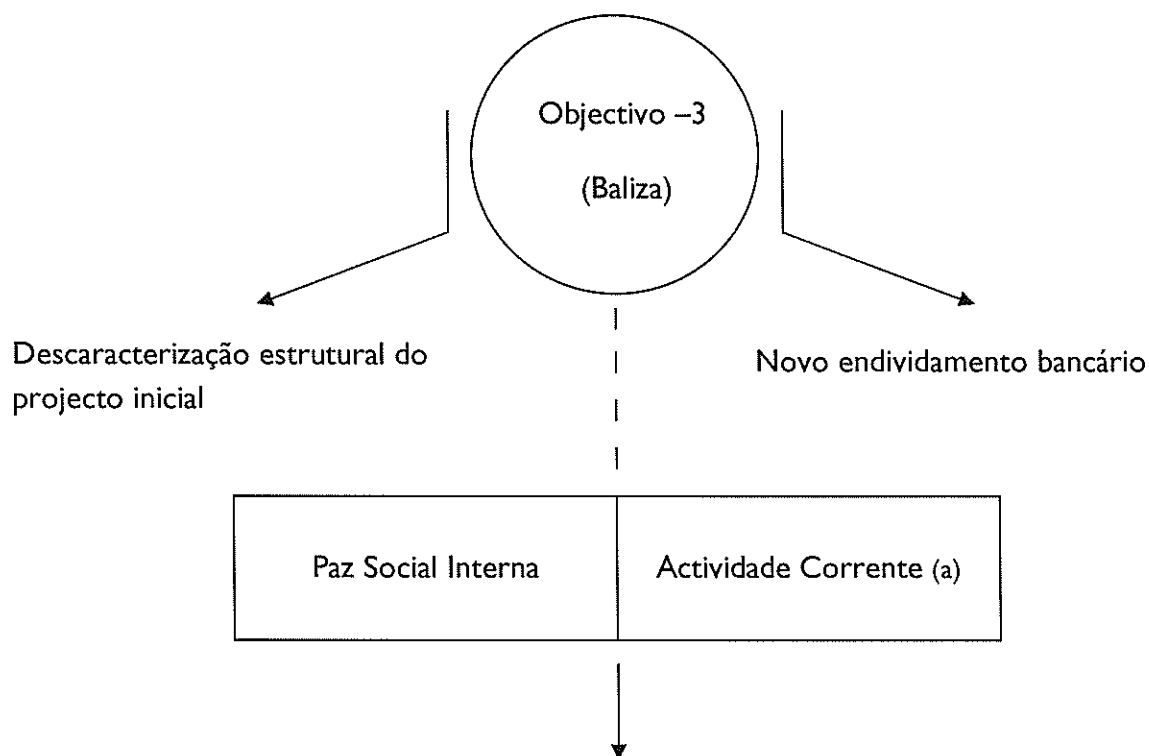
COMPOSIÇÃO:	Período	Presenças	Assiduidade
Presidente			
Luís Ferreira Calado	Set. 2005/ Set. 2013	47	100,0%
Vogal (Família do Fundador)			
Nuno Leite de Faria	Set. 2005/ Set. 2013	46	97,9%
Vogal (Ministério das Finanças)			
Francisco Ramalho	Set. 2005 (*)/ Maio 2006	4	75,0%
Carlos Durães da Conceição	Maio 2006/ Set. 2010	22	95,4%
Pedro Felício	Set. 2010/ Set. 2011	4	83,3%
Elsa Roncom Santos	Set. 2011/ Set. 2013	9	80,0%
Vogal (Ministério da Cultura)			
Augusto Pereira Brandão	Set. 2005 (*)/ Maio 2009	4	14,3%
José Tavares (António Valdemar)	Maio 2009/ Set. 2013	1	4,8%
Vogais convidados			
Vera Pinto Teixeira	Out. 2005/ Nov. 2010	24	78,6%
Isabel Silveira Godinho	Out. 2005/ Nov. 2010	24	82,1%
Vítor Serrão	Jan. 2006/ Nov. 2010	13	50,0%
Berta Bustorff	Nov. 2010/ Set. 2013	15	92,8%
Murteira Nabo	Nov. 2010/ Set. 2013	12	85,7%
Henrique Granadeiro	Nov. 2010/ Set. 2013	4	42,9%

(*) Vinha do anterior Conselho Directivo

QUADRO - I



QUADRO - 2



1. Transparência e controle	<ul style="list-style-type: none"> • Regularizações contabilísticas • Novos procedimentos administrativos e financeiros • Regularização da dívida bancária
2. Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Novas chefias • Reestruturação orgânica e funcional • Reforço da componente oficial (mestres) • Contenção salarial
3. Instalações	<ul style="list-style-type: none"> • Candidatura a Fundos Comunitários e Mecenato • Requalificação das instalações
4. Aumento de Autofinanciamento	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento das receitas próprias • Contenção de custos <ul style="list-style-type: none"> • Congelamento de salários • Fim de avenças • Renegociação dos FSE
5. Requalificação dos serviços	

RELATÓRIO

I (O ENQUADRAMENTO)

09. A estratégia definida e adoptada pelo Conselho Directivo a partir de 2006 levou em consideração os seguintes aspectos:

- (i) As características inerentes à criação da Fundação em 1953;
- (ii) As circunstâncias conjunturais em que esta se encontrava no final de 2005;
- (iii) A insuficiência de meios (recursos humanos e qualificação profissional, recursos técnicos, instalações e recursos financeiros) necessários a uma reestruturação profunda.

10. A estratégia deveria vigorar até ser alcançada a clarificação institucional. O grande objectivo era manter a Fundação em plena actividade corrente conseguindo, por um lado assegurar as características do projecto inicial e a sua transmissão, e, por outro lado, evitar a criação de nova dívida bancária. Ora, como sabemos, a clarificação institucional só viria a ser alcançada em Setembro de 2013. Assim, a estratégia definida no início pelo Conselho Directivo acabou por vigorar durante oito anos. Foi um longo período de indefinição estatutária, agravado com todos os problemas derivados da acentuada crise económica que se instalou no país.

11. As características inerentes à constituição da Fundação em 1953 que importa, para o efeito, destacar são as seguintes:

- (i) **Ausência de um rendimento fundacional**, ficando assim ao critério do Estado a tradução financeira anual do compromisso estabelecido no Decreto-Lei nº 39.190, de 27 de Abril de 1953, de o Estado apoiar a actividade corrente da Fundação e desta forma assegurar-lhe a perpetuidade;
- (ii) **Ausência de uma clarificação institucional de raiz**, quer pela falha de identificação e assunção clara do que se poderia entender por “tutela”, quer pela inexistência de órgãos sociais estatutários adequados a esta função.

12. O primeiro ponto (ausência de um rendimento fundacional) conduziu desde o início (as actas do Conselho Directivo da altura não deixam dúvidas quanto a isto) a um permanente sufoco de tesouraria e, conseqüentemente, a um endividamento bancário que foi sendo periodicamente regularizado, ora por via de dotações orçamentais extraordinárias por parte do Estado, ora por perdão de dívida a coberto do mecenato. O que inicialmente parecia ser um problema de tesouraria, outra coisa não era senão um problema crónico e estrutural de financiamento derivado, como vimos, da forma como a Fundação foi criada, neste particular, e da postura adoptada pelo Estado que se traduziu no incumprimento das responsabilidades assumidas aquando da criação da Fundação.

13. O segundo ponto (ausência de clarificação institucional) conduziu a uma espécie de vazio de “comando” e/ou “tutela” já que os vogais representantes do Estado nunca se assumiram, por falta de orientação superior. Por outro lado, estatutariamente o único órgão social durante os 60 anos de vida da Fundação foi o Conselho Directivo, sem que para tal tivesse estatutariamente as devidas competências. Esta situação levou ao sistemático adiamento da redefinição do papel da Fundação no contexto da sociedade em geral e, muito em particular, no contexto da política cultural e patrimonial do País.

14. A conjuntura em que se encontrava a Fundação no final de 2005, nos aspectos que nos interessa aqui relevar para o efeito, era basicamente a seguinte:

- (i) Degradação acentuada da paz social interna, com clivagens, desconfortos e um estado anímico pouco recomendável, com repercussões na exposição mediática na comunicação social;
- (ii) Graves problemas e falhas acentuadas em termos estruturais: falta de pessoal qualificado em certos domínios, designadamente nos cargos de chefia intermédia e nas áreas administrativa e de apoio logístico; graves problemas em termos de espaços e das condições das instalações/ edifícios; insuficiência de recursos financeiros, etc.
- (iii) Desestruturação orgânica e funcional derivada da deficiente estrutura orgânica, da falta de chefias dos departamentos, da ausência de regras e regulamentos internos de funcionamento, quer na perspectiva administrativa quer na perspectiva de controle financeiro.
- (iv) Acentuada e preocupante estagnação das actividades correntes da Fundação.

II (A ESTRATÉGIA)

15. O Conselho Directivo, tomando por base o enquadramento atrás referido, estabeleceu uma estratégia de “sobrevivência” até à denominada e desejada clarificação institucional, visando três grandes objectivos principais:

- (i) Conseguir a Clarificação Institucional;
- (ii) Resolver a questão insustentável da Dívida Bancária acumulada;
- (iii) E, no entretanto ...
manter a actividade corrente e a sobrevivência da Fundação dentro da baliza de actuação marcada pelos limites:
 - não provocar danos estruturais irreversíveis no projecto inicial tal como foi concebido pelo Fundador;
 - e, simultaneamente, evitar a criação de novas situações de endividamento bancário descontrolado.

16. A clarificação institucional foi um dos grandes objectivos do Conselho Directivo, principalmente junto do Governo/ Ministério da Cultura. Em Setembro de 2008, o Conselho Directivo teve a oportunidade de apresentar directamente à Ministra da Cultura um projecto de decreto-lei (revogando o de 1953), uma proposta de estatutos, uma proposta de contrato de missão, acompanhadas por um Memorando justificador das mesmas. O assunto, sem resposta, passou sucessivamente para as mãos dos titulares do cargo que se seguiram (ao todo, 3 Ministros e 2 Secretários de Estado) sem qualquer resultado visível ou qualquer manifestação de preocupação ou interesse por parte dos governantes. Após oito anos de tentativas várias, a Lei Quadro das Fundações, publicada em 2012, acabou por obrigar todas as Fundações a alterar os respectivos estatutos. Neste contexto, o Conselho Directivo trabalhou uma proposta, com o apoio jurídico de um escritório de advogados, que submeteu e defendeu junto da PCM, tendo conseguido uma aprovação formal dos novos estatutos em Setembro de 2013. A clarificação institucional está assim alcançada. A Fundação Ricardo do Espírito Santo Silva é uma instituição sem fins lucrativos, do domínio privado, de reconhecido mérito cultural. Os novos estatutos recuperam em tudo o essencial da missão original aquando da criação em 1953, e preservam as cláusulas estatutárias relacionadas com a vontade do Fundador no acto da doação inicial, designadamente a cláusula da reversibilidade dos bens doados. Em obediência ao disposto na legislação em vigor, a Fundação passou a ter um Conselho de Curadores, um Conselho de Administração, um Administrador Executivo e um Fiscal Único.

17. A resolução da dívida bancária acumulada foi outro dos grandes objectivos do Conselho Directivo. A dívida, que atingia já os 18 milhões de euros, principalmente crescendo de forma exponencial a partir de 2000, foi regularizada/ paga em Janeiro de 2008, reportada ainda à vigência do Orçamento do Estado de 2007, através de uma dotação extraordinária de 9 milhões de euros por parte do Ministério das Finanças e da atribuição de um apoio mecenático extraordinário de outros 9 milhões de euros por parte do BES.

18. A paz social interna, fora entretanto alcançada no início de 2006 e definitivamente consolidada a partir de 2007, com a aprovação dos novos instrumentos reguladores das questões laborais e da nova grelha salarial. Este processo contou com a colaboração e o acordo das estruturas representativas dos trabalhadores, nomeadamente dos Sindicatos e da Comissão de Trabalhadores.

19. Duma forma geral, o Conselho Directivo conseguiu, mesmo em período de crise económica acentuada, trazer a actividade corrente da Fundação até 2013 sem alterações estruturais irreversíveis no que respeita ao projecto inicial: Museu-Escolas-Oficinas-Restauração. Os resultados económicos constam nos Relatórios e Contas anuais devidamente aprovados e assinados pelo Conselho Directivo.

20. A análise dos resultados alcançados não ficaria correcta sem a referência a algumas questões que permaneceram em aberto, por falta de capacidade financeira, por falta de capacidade de resposta interna ou ainda por se ter entendido que, dentro das condicionantes e prioridades mais preocupantes, não seriam tão urgentes. Destacamos quatro questões:

- (i) **Auditoria.** Ficou por resolver a questão da auditoria às contas a partir de 2008. Com efeito, a auditora BDO – Sociedade de Revisores Oficiais de Contas recusou-se a assinar, embora existam, os relatórios referentes aos anos económicos de 2006 e 2007, com a justificação de a Fundação não ter resolvido as reservas que vinham sendo colocadas nos relatórios dos anos anteriores, designadamente a apresentação da

documentação justificativa e fundamentada das reavaliações do imobilizado corpóreo efectuadas em 1985 e 1997. Os serviços não apresentaram essa documentação pelo simples facto de a mesma não constar dos arquivos. Ainda assim, o auditor não deixou de referir que “o sistema de controle interno contabilístico ... tem vindo a ser alvo de acções correctivas e melhorias desencadeadas pelo Conselho Directivo”. O assunto foi largas vezes abordado pelo Conselho Directivo na tentativa de encontrar mecenato para contratar um novo auditor, o que não veio a acontecer. Com os novos estatutos, passou a existir o órgão Fiscal Único, presentemente indicado pela KPMG (Dr^a Inês Viegas Girão de Almeida), entidade que está já auditando as contas de 2012 e 2013. A questão técnica da falta de justificativo das referidas reavaliações do activo deverá ser resolvida neste contexto.

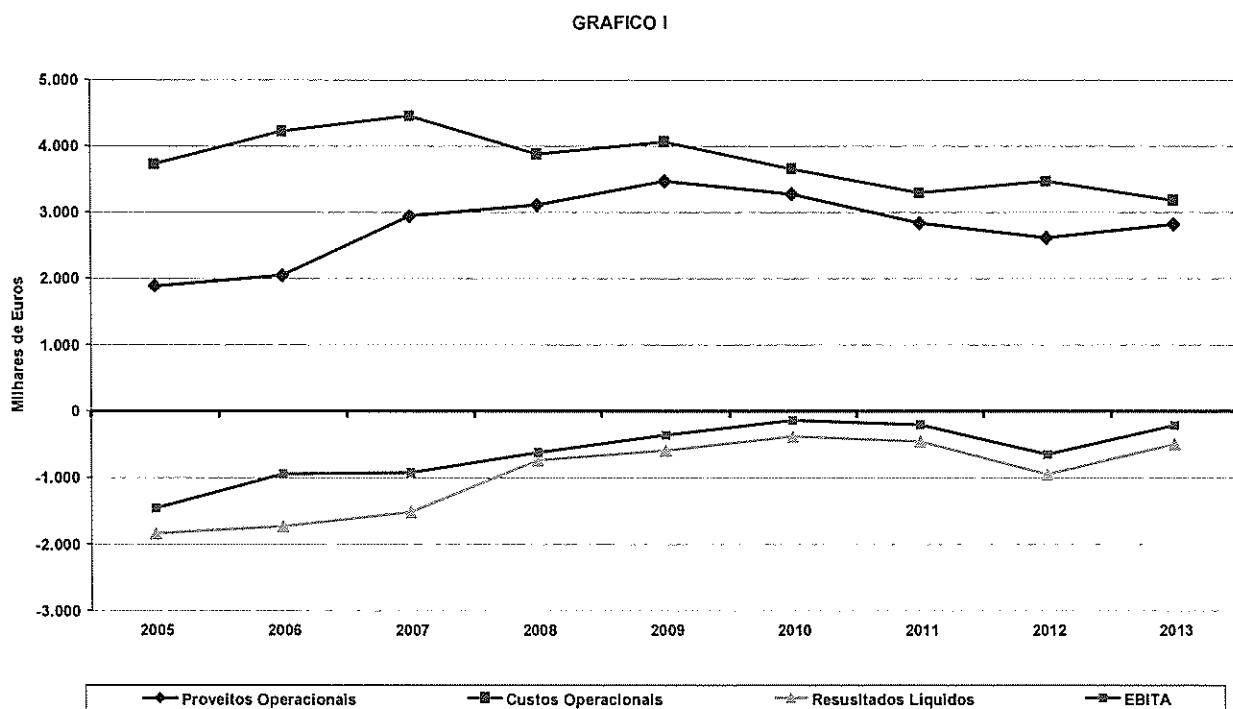
- (ii) **Recursos Humanos.** Ficaram por resolver algumas situações de necessidade de reforço da capacidade técnica de algumas áreas e sectores, designadamente: serviços financeiros, gestão de pessoal, comunicação e imagem, sector comercial, relações públicas e gestão escolar. Por motivos de restrição de custos, estas insuficiências foram, na medida do possível, supridas sem custos acrescidos com recurso à capacidade técnica interna.
- (iii) **Instalações.** Pese embora todas as acções feitas na melhoria e reparação das instalações, designadamente através dos financiamentos comunitários e mecenato, subsistem três situações que merecem uma menção específica:
 - a necessidade a médio prazo de reinstalar a ESAD;
 - a necessidade de proceder a uma reparação estrutural das coberturas dos dois edifícios (Museu e Oficinas);
 - a melhoria das condições de trabalho em obediência à legislação em vigor no domínio da higiene e segurança no trabalho.
- (iv) **Endividamento.** A gestão corrente ao longo destes oito anos, pese embora a deficiente e insuficiente estrutura de financiamento decorrente da criação da Fundação agravada agora com a crise que se instalou com forte impacto no comportamento das receitas próprias, visou sobretudo não criar novas situações de endividamento descontrolado. Foi aberta uma conta caucionada junto do BES (taxa de juro: euribor a 3 meses + spread de 5%) com um plafond máximo de 2,5 milhões de euros para resolução de problemas de tesouraria. No final de Setembro de 2013, o saldo utilizado situava-se em 2,45 milhões de euros. Neste ano os juros suportados com esta conta ultrapassaram os 128 mil euros. A este propósito transcreve-se uma das observações da Auditoria da Inspecção-Geral de Finanças em 2009 (Proc. N° 2009/ 74/ A5/ 936): “Em termos prospectivos, importa referir que **a actual estrutura financeira da FRESS, a manter-se, não permitirá**, sem recurso adicional e apoios directos (financiamentos) ou indirectos (atribuição de trabalhos de conservação e restauro) por parte do Estado, **uma melhoria da sua situação económico-financeira**”.

III (OS RESULTADOS)

21. Duma forma global, a “avaliação” do desempenho do Conselho Directivo caracterizou-se, como se deixou dito anteriormente, por:

- (i) Ter conseguido, logo no início, estabelecer uma paz social interna que permaneceu até ao fim do seu mandato;
- (ii) Ter conseguido criar condições para a resolução da dívida bancária acumulada em anos anteriores;
- (iii) Ter conseguido a clarificação institucional através da revisão dos estatutos no âmbito da Lei-Quadro das Fundações, com plena salvaguarda das cláusulas da vontade do Fundador, designadamente e da reversibilidade dos bens da doação, por oposição a pareceres do Ministério das Finanças e muito em particular o parecer da Inspeção-Geral das Finanças quando afirma a necessidade de se proceder à “(...) revisão dos Estatutos da FRESS (...), incluindo a eventual alteração da reversão dos bens em caso de extinção da fundação (a favor do Estado) (...)”, in Auditoria Proc. N° 2009/ 74/ A5/ 936;
- (iv) Ter conseguido trazer a Fundação até 2013 em plena actividade e mantendo inalteradas as características do projecto do Fundador, sem que para tal tenha criado um endividamento bancário descontrolado.

22. Os resultados económicos atingidos pela Fundação neste período constam de documentação estatística e gráfica adiante apresentada, retirada do Relatório e Contas de 2012.



Taxa de crescimento anual

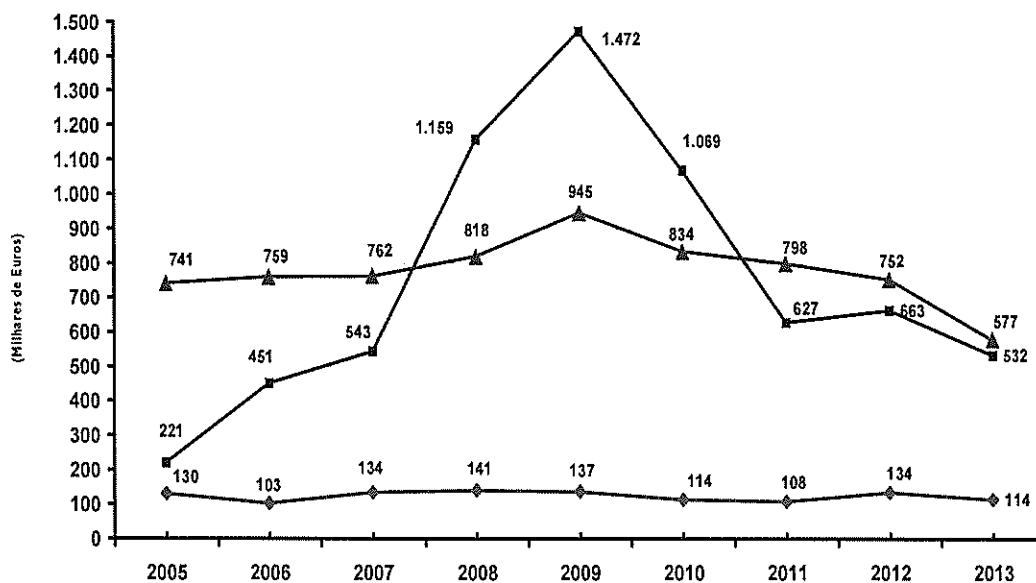
QUADRO - 3	2009/2005 (média anual)	2010	2011	2012	2013
Receitas próprias (a)	+ 23.0%	- 20.4%	- 21.6%	- 1.8%	- 22.8%
Custos operacionais (b)	+ 2.6%	- 5.1%	- 10.7%	+ 2.2%	- 6.8%
EBITDA	+ 30.0%	+ 64.6%	- 43.2%	- 155.4%	+ 67.2%
Resultados líquidos	+ 24.5%	+ 35.9%	- 19.9%	- 76.3%	+ 48.3%

(a) Vendas + Prestação de Serviços/ não inclui subsídios e mecenato

(b) Despesas c/ pessoal + FSE + custo matérias primas

GRÁFICO 2

Receitas Próprias por Sector de Actividade (a)



(a) Não inclui subsídios

OFICINAS

MUSEU

ESCOLAS

(euros)

QUADRO - 4	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
OFICINAS									
• Obra nova	135.145	359.550	273.658	344.167	246.750	409.977	306.557	171.793	319.572
• Restauro	85.817	91.636	269.215	815.081	1.225.405	658.854	320.791	491.215	211.945
	220.962	451.186	542.873	1.159.248	1.472.155	1.068.831	627.348	663.008	531.517
MUSEU									
• Entradas (a)	42.423	53.837	51.008	70.836	62.295	55.090	62.544	76.246	74.244
• Loja	82.589	42.543	42.543	60.321	63.573	41.437	27.977	39.290	33.486
• Espaços	5.455	6.500	40.882	10.273	11.575	17.425	17.600	18.656	6.250
	130.467	102.880	134.433	141.430	137.443	113.952	108.121	134.192	113.980
ESCOLAS	740.573	758.900	761.571	817.844	944.945	833.584	798.639	751.597	576.853
OUTRAS	48.129	38.070	64.587	68.683	50.207	56.344	89.951	45.302	7.798
	1.140.131	1.351.036	1.503.464	2.187.205	2.604.750	2.072.711	1.624.059	1.594.099	1.230.148

(a) Incluindo visitas guiadas, eventos e serviço educativo

(10³ euros)

QUADRO - 5	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Vencimentos (a)	1.894	2.049	2.153	2.083	2.019	1.997	1.980	2.048	1.881
Horas extraordinárias + Ajudas de custo	8	8	6	6	13	14	7	15	10
	1.902	2.057	2.159	2.089	2.032	2.011	1.987	2.063	1.891
Medicina e higiene trabalho	-	4	3	4	3	4	4	6	4
Estágios e Formação	25	26	47	68	85	72	16	1	4
Indemnizações	-	-	41	2	20	20	3	1	86
Outras	14	4	1	1	1	-	1	1	-
	39	34	92	75	109	96	24	9	94
Total	1.941	2.091	2.251	2.164	2.141	2.107	2.012	2.072	1.985

(a) Vencimentos + encargos sociais + subsídio de almoço + seguros + acção social

(10³ euros)

QUADRO – 6	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
TOTAL / FSE	904	906	994	1.230	1.239	1.011	810	945	837
Honorários	327	435	479	569	657	523	433	517	368
Vigilância e Segurança	138	144	195	263	154	63	35	12	28
Limpeza	52	53	59	73	68	70	65	62	50
Electricidade + Água + Comunicações	85	82	73	73	70	71	75	82	80
Seguros	50	32	41	39	39	27	33	30	30
Rendas e Alugueres	2	5	7	21	61	85	61	74	61
Material de escritório	16	21	18	23	16	7	6	5	11
Conservação e reparação	32	38	38	43	38	35	29	20	65

(a) Honorários + Trabalho especializado + Subcontratos

ANEXO

BALANÇO

2006 - 2013

BALANÇO (2006-2013)

23. O presente Balanço resume, agrupadas em 12 áreas específicas, algumas decisões tomadas no contexto anteriormente referido.

1. Regularizações Contabilísticas
2. Novos Procedimentos Administrativos e Financeiros
3. Regularização da Dívida Bancária
4. Recursos Humanos
5. Financiamento Comunitário
6. Requalificação das Instalações
7. Aumento das Receitas Próprias
8. Contenção de Custos
9. Requalificação do Museu
10. Regularização das Escolas
11. Relacionamento com os Clientes
12. Internacionalização

I. REGULARIZAÇÕES CONTABILÍSTICAS

24.

Uma análise inicial mais cuidada às contas da Fundação permitiu evidenciar alguns registos menos correctos.

25. Logo em 2006, procedeu-se a um conjunto de reajustamentos e regularizações contabilísticas, conferindo às contas um maior rigor e fiabilidade, permitindo uma leitura mais correcta e transparente da real situação económica e financeira da Fundação.

26. Neste âmbito, foram regularizadas contabilisticamente mais de 200 situações e/ou registos efectuados em anos anteriores, num montante superior a 1 milhão de euros, na sua quase totalidade situações desfavoráveis, das quais mais de 30% não se encontravam devidamente provisionadas. Este procedimento foi devidamente aprovado pelo Conselho Directivo.

27. Para o efeito, foram utilizadas provisões num montante superior a 750 mil euros e foram averbados prejuízos de 209 mil euros nas contas de 2006 (resultados extraordinários).

28. Procedeu-se, em 2006, à análise e regularização das situações incluídas na rubrica “Clientes/cobrança duvidosa”. Foi ainda possível nesse ano a recuperação de mais de 59 mil euros de dívidas de clientes considerados de cobrança duvidosa. O respectivo saldo desta conta no final de 2006 apresentava um valor inferior em 81% relativamente ao saldo do ano anterior.

29. No final de 2007 procedeu-se à reavaliação do stock de madeiras (matérias primas) que se encontravam armazenadas fisicamente nas Mónicas (edifício cedido pelo MF) em condições menos adequadas, algumas a céu aberto. O trabalho de inventariação e reavaliação determinou a redução de mais de 132 mil euros ao valor do balanço (stock de matérias primas), fundamentalmente pelo abate de madeira que teve de se efectuar por já se não encontrar em condições.

2. NOVOS PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS E FINANCEIROS

30.

Constatando algumas lacunas nos processos administrativos e de controle financeiro, adoptaram-se algumas medidas no sentido da melhoria, aliás como é reconhecido no relatório da auditoria da BDO referente a 2007.

31. Em 2006 implementou-se uma nova orgânica interna assente na criação de Departamentos com competências perfeitamente definidas: Departamento Financeiro e Administração, Departamento Comercial, Departamento de Produção, Departamento de Conservação e Restauro, para além do Museu, ESAD e IAO. Procurou-se implementar uma orgânica mais piramidal, atribuindo maior poder e responsabilidade às chefias dos departamentos operacionais.

32. Foi criado um rigoroso sistema de controle interno no que respeita à produção de compromissos/ despesa. Assim, toda a despesa passou a ser obrigatoriamente suportada com base numa informação justificativa do acto acompanhada, sempre que possível, por propostas/ orçamentos de vários fornecedores. A informação assim produzida pelos serviços, devidamente sancionada pelo respectivo responsável, é submetida pelo Administrador Executivo ao Departamento Financeiro para cabimento orçamental e só depois será por ele autorizada.

33. Os pagamentos são, em regra, feitos por cheque permitindo uma maior flexibilização na gestão da tesouraria na área dos fornecimentos e serviços externos. Todos os cheques têm duas assinaturas: a do Administrador Executivo e a do responsável pelo Departamento Financeiro. Na ausência de um deles, existe uma autorização específica para um dos vogais assinar os cheques.

34. Os procedimentos administrativos com os clientes passaram a ter um controle mais apertado por intermédio do Departamento Comercial, quer na prática dos adiantamentos com a confirmação da adjudicação quer no pagamento da verba remanescente contra a entrega da peça ao cliente. Este procedimento permitiu uma redução significativa no saldo da rubrica “clientes/ conta corrente”, com impacto positivo na tesouraria. Por exemplo, logo em 2006, ano em que as vendas aumentaram significativamente face ao ano anterior, o saldo da rubrica “clientes/ conta corrente” reduziu 32% face a 2005.

35. Implementou-se um novo sistema de controle de assiduidade através do relógio de ponto, aumentando a fiabilidade dos registos.

36. O segredo e controle do cofre onde são guardados os livros de ouro cujas existências montam a quase 196 mil euros passaram de um único conhecedor (técnica da oficina de batedor de ouro) para o controle do Departamento Financeiro e do Administrador Executivo (com alteração do segredo do cofre).

37. Adoptou-se o sistema de pagamento das propinas nas Escolas por via do SIBS, conferindo um maior controle quer nos pagamentos feitos por transferência bancária sem que se identificasse de imediato os alunos a que se reportavam, quer na gestão dos incumprimentos e aplicação de multas.

3. REGULARIZAÇÃO DA DÍVIDA BANCÁRIA

38.

A dívida bancária acumulada dos anos anteriores ascendia aos 18 milhões de euros e criava uma situação insustentável, que ganhava cada ano que passava um agravamento exponencial.

39. A dívida vencia juros a uma taxa anual de 5,389% (31 Jan. 2008). Para se ter uma ideia da insustentabilidade desta situação, veja-se, por exemplo, que em 2007 os juros pagos atingiram quase 800 mil euros enquanto que o apoio mecenático do BES foi de 500 mil euros.

40. Em Janeiro de 2008 foi regularizada/ paga a dívida de 18 milhões de euros, nos termos que tivémos oportunidade de referir anteriormente: dotação de 9 milhões de euros do Ministério das Finanças e mecenato de 9 milhões de euros por parte do BES.

4. RECURSOS HUMANOS

41.

Quiçá um dos maiores problemas da Fundação em 2005. Em termos globais, o custo com as despesas com o pessoal representa 80% do orçamento global de funcionamento. (Valor de 2006 considerando os honorários e vencimento em FSE). Falta de recursos humanos em certos domínios e fraca qualificação, designadamente na área administrativa e apoio logístico. Acresce a ausência de chefias intermédias (as escolas estavam sem Direcção e entregues a uma administrativa). A grelha salarial em 2005 colocava a carreira administrativa como sendo, em média, a mais bem paga e a carreira auxiliar bem acima do praticado na Administração Pública, enquanto que as carreiras técnicas e técnico-profissionais (oficinas) estavam bastante abaixo. (O vencimento maior da Fundação era o da administrativa que ocupava então o lugar de secretária que era o único trabalhador a beneficiar de apoio de (125 euros/mês) para Km de deslocação. Um auxiliar chegava a ganhar mais que um técnico oficial professor do IAO). Esta situação em nada contribuía para a pretendida paz social interna.

42. Em 2006 iniciou-se a nomeação de chefias para alguns serviços e departamentos que se encontravam sem Direcção. (ESAD; IAO; Departamento Comercial, Departamento de Conservação e Restauro e Museu).

43. Procedeu-se à reestruturação das áreas oficinais:

- (i) A oficina de Têxteis foi encerrada;
- (ii) A oficina de Tapetes de Arraiolos foi encerrada;
- (iii) A actividade da oficina de Batedor de Ouro foi suspensa, atendendo ao elevado stock de folhas de ouro e ao elevado custo de fabrico;
- (v) Foi criada, mais tarde, a oficina de Passamanaria, na sequência da aquisição à massa falida, por um valor simbólico de 1 euro, das máquinas (teares manuais), do stock de

matérias primas, do stock de produto acabado, dos mostruários e dos canais de distribuição no estrangeiro.

44. Foi criada, mais tarde, a oficina de galvanoplastia, com 1 posto de trabalho, na sequência do encerramento da actividade do habitual fornecedor da Fundação.

45. Face à saída e iminente saída dos antigos mestres, por aposentação, pondo em causa a sobrevivência das respectivas oficinas, tornou-se necessário o recrutamento dos melhores alunos do IAO na perspectiva de formar novos mestres. Cerca de 60% dos técnicos oficinais presentemente no activo entraram depois de 2006.

46. Dos 12 mestres existentes em 2005, 9 aposentaram-se no entretanto. Assim, em 2013 foram nomeados novos 7 mestres em diversas áreas. O processo de nomeação obedeceu e respeitou os regulamentos internos de outorga do grau de mestre.

47. Em 2007 foram elaborados novos instrumentos de regulamentação das questões laborais

- (i) Regulamento Interno de Trabalho;
- (ii) Estrutura das Carreiras Profissionais;
- (iii) Sistema de Avaliação de Desempenho;
- (iv) Regulamento do Horário de Trabalho.

Estes documentos foram feitos com recurso à capacidade técnica interna, portanto sem recurso a serviços e consultores externos e portanto, sem custos acrescidos, e em perfeita sintonia e concordância das estruturas representativas dos trabalhadores.

48. Ainda com a concordância da Comissão de Trabalhadores, foram tomadas as seguintes medidas:

- (i) Fim das diuturnidades;
- (ii) Fim das pausas obrigatórias para café a meio da manhã e meio da tarde;
- (iii) Fim das horas extraordinárias, substituídas, em regra geral, por tempos de compensação;
- (iv) Fim das ajudas de custo, por sistema. A Fundação passou a assumir directamente os custos acrescidos em trabalho no exterior;
- (v) Fim do complemento suplementar por Km.

49. Por motivos das dificuldades económicas e financeiras da Fundação, com a concordância das estruturas representativas dos trabalhadores, foi decidida a suspensão, a partir de 2007 até à presente data, das actualizações anuais da grelha salarial.

5. FINANCIAMENTOS COMUNITÁRIOS

50.

Constatou-se a necessidade de efectuar uma grande intervenção de melhoria e conservação dos edifícios e instalações. No sentido de não pesar no endividamento e de não desviar o potencial de mecenato da prioridade principal, que era a de financiar a actividade corrente, prepararam-se algumas candidaturas a fundos comunitários, a fundo perdido.

51. No final de 2006 foi submetida, com êxito, uma candidatura ao POC – Programa Operacional da Cultura (a) tendo em vista a requalificação do edifício e das instalações do Museu. O projecto contemplava um investimento global de 528 mil euros, dos quais a maioria a fundo perdido (cerca de 300 mil euros), sendo o remanescente coberto com mecenato. (O resultado deste investimento consta do capítulo seguinte: “Instalações”).

52. Foi igualmente submetida, com êxito, em 2007 uma candidatura ao POS-C: Programa Operacional da Sociedade do Conhecimento, num montante global de 166 mil euros, dos quais 50% a fundo perdido. Este projecto visava sobretudo a criação de um Portal da Fundação e a requalificação do sistema e do parque informático.

6. REQUALIFICAÇÃO DAS INSTALAÇÕES

53.

Juntamente com os Recursos Humanos e com as necessidades de financiamento, as Instalações foi uma das áreas que mereceu uma atenção cuidada por parte do Conselho Directivo.

54. Entre 2006 e 2007 foi possível efectuar, sem grande impacto no endividamento, um investimento no domínio da conservação e melhoria das instalações na ordem dos 1,3 milhões de euros, dos quais na sua quase totalidade financiado, a fundo perdido, por fundos comunitários e por apoios mecenáticos.

55. No edifício do Museu, que integra a lista de bens doados pelo Fundador, foram efectuadas as seguintes intervenções:

- (i) Revisão e limpeza das coberturas em 2007;
 - (ii) Arranjo das fachadas e caixilharias;
 - (iii) Requalificação da entrada dos visitantes no museu que passou a ser feita pela porta lateral, criando à Berlinda melhores condições ambientais na perspectiva da sua preservação e conservação;
 - (iv) Requalificação da escadaria principal através do restauro dos painéis de azulejos em piores condições e do arranjo das paredes com infiltrações e salitre;
 - (v) Arranjo da clarabóia da escadaria principal cuja estrutura de sustentação se encontrava em mau estado;
 - (vi) Requalificação e impermeabilização do Pátio, o que obrigou à substituição de 2/3 do lageado, dado o seu mau estado de conservação, tendo sido, para o efeito, adquirida pedra original do Palácio dos Marqueses de Marialva (entretanto demolido);
 - (vii) Limpeza e impermeabilização da Cisterna, cujas fugas de água punham em risco a conservação do edifício. Foi instalado um sistema de captação e recolha das águas pluviais para aproveitamento na rega e limpeza;
 - (viii) Requalificação integral da Cafetaria;
 - (ix) Criação da Sala dos Chavões, com a instalação dos painéis de azulejos que dão o nome à sala e que se encontravam encaixotados. Trata-se de uma sala polivalente, infraestruturada com sistemas técnicos adequados para exposições temporárias, seminários, colóquios, workshops e outras actividades do género.
Esta sala permitiu que os cocktails deixassem de ser feitos no piso nobre, preservando assim este espaço e resguardando o acervo de utilizações menos atentas (pousar o copo, deixar pratos e comida entre as peças da colecção);
 - (x) Criação da Sala do Fundador, espaço de homenagem e evocativo da personalidade do Fundador;
 - (xi) Requalificação, agora noutro espaço físico, da loja do museu;
 - (xii) Revisão dos sistema de iluminação;
 - (xiii) Criação do Núcleo da Cadeira, aproveitando a sala do lanternim que servia até então de espaço de reserva e arrecadação;
 - (xiv) Criação do Núcleo das Miniaturas;
 - (xv) Re-acondicionamento, em melhores condições, das reservas do museu;
 - (xvi) Requalificação das instalações sanitárias do público visitante do museu.
- (a) o signatário foi administrador deste programa comunitário até 2013

56. Foi criada a loja FRESS no piso térreo, com o apoio mecénático do BES, aproveitando um espaço que funcionava como arrecadação.

57. Foi criada a Loja Técnica (por abrir) no piso térreo junto à entrada da Administração/ Oficinas, tendo sido para o efeito aproveitada a mão-de-obra dos alunos em contexto de estágio oficial, portanto sem custos acrescidos, para além das madeiras.

58. A Biblioteca, que se encontrava no Museu aberta ao público, mas praticamente sem leitores, foi reinstalada junto das escolas, libertando espaço no museu de que beneficiaram significativamente os serviços educativos.

59. Com a imposição da saída das Mónicas dada pelo Ministério das Finanças houve que, num prazo curtíssimo, encontrar novo espaço de armazenagem das madeiras. Paralelamente houve que reinstalar a oficina de Serração que se encontrava fisicamente nas Mónicas com os custos acrescidos e as quebras de produtividade que tal situação acarretava.

A reinstalação da Serração foi feita num pavilhão amovível no pátio da muralha, tendo sido necessário, para o efeito, aterrar e tapar os vestígios arqueológicos ali existentes o que obrigou à construção de um muro de contenção. Obra num valor estimado de 250 mil euros foi feita mecénaticamente pela OPCA.

60. Procedeu-se à requalificação de uma sala (antiga pintura) que estava devoluta já que não tinha cobertura. Neste espaço está presentemente colocada a doação de ferramentas do mestre marceneiro Manuel Mata e funciona como sala polivalente de rectaguarda às actividades oficiais e de restauro.

61. Procedeu-se à limpeza e recuperação (era arrecadação) de um espaço anexo ao pátio da muralha para ali instalar as oficinas de serralharia e de galvanoplastia.

62. Iniciou-se a recuperação da Capela utilizando os estágios escolares dos alunos.

63. Utilizando o mesmo conceito de aproveitamento dos estágios escolares, construiu-se todo o mobiliário da futura Loja Técnica.

64. Reinstalou-se a oficina de Cinzelagem aproveitando um espaço devoluto que funcionava como corredor e arrecadação.

65. Requalificou-se o espaço destinado ao Departamento de Conservação e Restauro.

66. Requalificou-se o espaço onde funcionava o Armazém transformando-o em Refeitório dos Trabalhadores.

67. Criação de espaços destinados a um melhor acondicionamento/ armazenamento e gestão de produtos tóxicos, correspondendo às determinações legais sobre matéria.

68. Requalificaram-se os espaços, até então ocupados por inquilinos, que, com a saída destes, passaram a ter um aproveitamento pela Fundação.

69. Desenvolveu-se um programa de requalificação dos espaços do IAO criando novas salas de aula mais apetrechadas, reformulando as instalações sociais, instalando um laboratório de apoio, instalando um núcleo da Biblioteca, entre outras melhorias.

70. Reinstalou-se a ESAD no edifício de Alcântara cedido pelo BES, procedendo a diversas melhorias de que se destacam a Sala de Informática e a Biblioteca.

71. Ocupação de um armazém em Trajouce com 900 m², cedido pelo BES, que constitui uma excelente rectaguarda às actividades oficiais e um espaço de armazenamento.

7. AUMENTO DAS RECEITAS PRÓPRIAS

72.

No final de 2005 as actividades correntes da Fundação estavam praticamente estagnadas culminando um progressivo decréscimo nos dois últimos anos. Por exemplo, a área de restauro facturou nesse ano pouco mais de 86 mil euros quando quatro anos depois em 2009 facturou 1,5 milhões de euros. As oficinas, por falta de clientes, estavam a trabalhar para stock. O nível de autofinanciamento através das receitas próprias, sem contar com os subsídios, era 40% em 2005 enquanto que anos depois atingia já os 77%.

73. Neste domínio, procurou-se uma política comercial mais agressiva e competitiva: foram reajustados os preços de venda ao público; foi introduzido um novo modelo de elaboração de orçamentos, designadamente no restauro; foram revistas em baixa as propinas das escolas; os prazos de resposta foram melhorados; o cumprimento dos prazos de entrega foram igualmente melhorados; foi adoptada uma prática de resposta a concursos públicos, por via directa ou indirecta; foi significativamente melhorado o relacionamento com os clientes.

74. Procedeu-se à revisão geral dos preços de venda das peças de catálogo, corrigindo discrepâncias existentes que em nada abonavam a credibilidade da Fundação, neste particular. Assim, os preços de venda apresentam hoje uma maior coerência interna na perspectiva da comparabilidade dos preços entre peças semelhantes, do mesmo tipo ou com a mesma complexidade.

75. Criou-se um novo modelo de elaboração dos orçamentos quer de encomendas de obra nova, quer sobretudo, no domínio do restauro. Aqueles passaram a ser feitos considerando não só as horas de trabalho previstas pelos serviços mas igualmente, e sobretudo, a maior ou menor disponibilidade das oficinas, na óptica de trabalho para cliente, levando em consideração a adaptabilidade dos técnicos oficiais aos processos e métodos inerentes à conservação e restauro. Com isto assegurou-se ao máximo, mesmo à custa de orçamento no limite ou até abaixo do limite, que as oficinas deixassem de estar sistematicamente a trabalhar para stock, com o que isto representava quer em termos económicos quer em termos de tesouraria.

76. Desenvolveu-se uma linha de projectos especiais em colaboração com outras entidades. Foi o caso da produção de uma série de estojos de relógios, projecto desenvolvido para Frank Muller; foi

o caso da edição facsimilada, numerada e limitada da 1ª edição de Os Lusíadas, projecto em colaboração com o Ateneu Comercial do Porto, proprietário do bem. Foi o caso das peças da artista Joana Vasconcelos que estiveram na exposição de Versailles e posteriormente no Palácio Nacional da Ajuda.

8. CONTENÇÃO DE CUSTOS

77.

A estrutura de custos da Fundação é maioritariamente despesas com o pessoal (80% considerando honorários e especialistas). Face à legislação laboral e à falta de verba para indemnizações, pouca margem existiu neste aspecto. Contudo foram adoptadas algumas medidas que, para além dos efeitos morais e anémicos, acabaram por ter algum impacto na redução de custos.

78. No final de 2005 cessaram uma boa parte das avenças existentes, cerca de 75%, traduzindo uma poupança anual de 25 mil euros.

79. Foi desactivado o serviço de biblioteca junto da Fundação/ Museu, transferindo esta função para as escolas. Esta medida, para além da eficácia, traduziu uma redução de custos anuais na ordem dos 55 mil euros.

80. A instalação da Serração junto das oficinas acabou por traduzir uma enorme poupança de custos, para além do significativo aumento de produtividade das oficinas.

81. Ao longo dos tempos foram renegociados e/ou substituídos os contratos com os fornecedores de electricidade, limpeza, segurança e comunicações, com impactos visíveis na redução dos gastos correntes e incrementou-se a prática de consulta a vários fornecedores.

9. REQUALIFICAÇÃO DO MUSEU

82.

O museu foi considerado a porta de entrada principal do projecto da Fundação. Para além dos aspectos relacionados com a conservação dos espaços e do próprio edifício, tornava-se necessário reforçar as questões de segurança contra o roubo, melhorar as condições de visita, designadamente reforçando a componente de legendagem e informação e requalificando os aspectos do percurso museológico e os aspectos da museografia.

83. Neste sentido, o Conselho Directivo aprovou em 26/4/2014 (Acta nº 487) um vasto Programa de Reformulação Museológica que procurou requalificar o discurso museológico conferindo-lhe maior rigor técnico, científico, artístico e histórico, ao mesmo tempo que se melhorava a museografia sobretudo as condições de segurança e de exposição das peças.

84. Iniciou-se, em colaboração com o Departamento de Conservação e Restauro, um vasto programa de restauro do acervo do Museu, quer o integrado no circuito expositivo quer o integrado nas reservas. Dando expressão à natureza global do projecto do Fundador, foi iniciado um vasto programa de conservação e restauro do acervo do museu, enquadrado e coordenado pelo Departamento de Conservação e Restauro, através da participação dos alunos e professores das escolas, designadamente cruzando o restauro com o estudo histórico e científico em contexto de formação escolar. Neste particular, os cursos de especialização tecnológica (CET^{as}) em conservação e restauro foram uma experiência única.

85. Simultaneamente foi dado particular destaque ao processo do Inventário com reforço da componente investigação.

86. Procedeu-se à requalificação das reservas do Museu, criando melhores condições ambientais e de segurança.

10. ENQUADRAMENTO LEGAL DAS ESCOLAS

87.

As escolas em 2005 estavam instaladas no mesmo edifício do IAO (contrariando o disposto na legislação vigente para os estabelecimentos de ensino superior) e, sem Direcção, estavam entregues a uma administrativa. Os cursos do IAO não estavam reconhecidos pelo Ministério e a ESAD não tinha estatutos nem tinha iniciado a adaptação ao Processo de Bolonha.

88. A primeira medida do Conselho Directivo, em 2006, foi reinstalar a ESAD no edifício que em tempos tinha ocupado em Alcântara, edificio cedido pelo BES, e nomear Directores para cada uma das escolas.

89. Procedeu-se à regularização e reconhecimento oficial da formação ministrada pelo IAO, quer inicialmente através dos Cursos de Educação Formação quer posteriormente numa colaboração estreita com a Agência Nacional de Qualificação através da formação profissional (EFA^s).

90. Foram elaborados e devidamente aprovados pelo Ministério os estatutos da ESAD no quadro do Regime Jurídico das Instituições do Ensino Superior, completando assim a adaptação ao Processo de Bolonha.

91. Quer numa quer noutra escola foram criados os respectivos órgãos: Direcção, Conselho Técnico-Científico, Conselho Pedagógico e Provedor do Estudante. Foram aprovados os respectivos regulamentos de funcionamento.

92. Foi criada pela primeira vez na ESAD a licenciatura de conservação e restauro com quatro ramos específicos.

93. Foram criados, devidamente aprovados pelo Ministério os CET^s – Cursos de Especialização Tecnológica no domínio da conservação e restauro no seio da ESAD mas com intensa colaboração do IAO.

94. Alargou-se a política de parcerias institucionais no domínio da formação de conservação e restauro, designadamente na colaboração, sem custos acrescidos, de outros professores que em muito enriqueceram o corpo docente e a qualidade de ensino da ESAD. Casos do LNEC, Instituto José de Figueiredo, Biblioteca Nacional, Faculdade de Arquitectura.

95. Essa colaboração institucional abrangeu igualmente a utilização das instalações das outras entidades, nomeadamente os laboratórios, ultrapassando assim as frágeis condições técnicas da Fundação para ministrar estes cursos. Hoje a Fundação tem dos melhores cursos nos domínios das artes decorativas e da conservação e restauro, tem dos mais bem estruturados cursos do país e dos melhores corpos docentes, mas menos qualificadas condições técnicas e instalações.

96. Alargou-se a política de parcerias institucionais no sentido da captação de objectos e instalações para intervenção em contexto escolar. Casos do Palácio Palmela/ Procuradoria Geral da República, da Fundação Mata do Buçaco, da Igreja do Menino de Deus, da Igreja da Pontinha, do IADE, da Casa do Alentejo, da Faculdade de Belas Artes e da Sacristia do Hospital de S. José, só para referir alguns, são casos bem sucedidos neste domínio.

II. MELHORIAS DO RELACIONAMENTO COM O PÚBLICO

97.

A Fundação, pese embora o bom relacionamento com os clientes habituais e o tratamento personalizado, tinha uma imagem pública nesta perspectiva pouco favorável: demora na entrega dos orçamentos, orçamentos e preços elevados e incoerentes, entrega das peças numa forma desqualificada, ultrapassagem nos tempos de entrega, etc.

98. Levando em consideração a pouca qualificação dos recursos humanos na área do apoio logístico e a enorme dificuldade em proceder à sua substituição (legislação laboral e falta de verba para as indemnizações), procedeu-se a um conjunto de reajustamentos que procurassem melhorar o relacionamento com os clientes em geral e, simultaneamente esbatesse, na medida do possível, a imagem da Fundação pouco abonatória neste particular.

99. Foi completamente remodelado o serviço comercial dando origem ao aparecimento do Departamento Comercial com nova atitude e mecanismos procedimentais adequados a uma melhoria do relacionamento com os clientes, departamento que passou a constar da orgânica da Fundação com poderes e autonomia mais reforçados.

100. Criou-se para a obra nova um certificado da qualidade integrando a informação sobre a peça, que é entregue ao cliente juntamente com a mesma.

101. Impôs-se a regra de, no acto da entrega da peça e/ou obra no domínio da conservação e restauro, ser entregue juntamente o correspondente relatório final devidamente documentado técnica e fotograficamente, evidenciando todo o tipo de trabalho efectuado.

102. Melhorou-se o sistema de entrega das peças: funcionários devidamente equipados e identificados, e nalguns casos acompanhamento técnico no local de entrega (montagem e limpeza final).

12. INTERNACIONALIZAÇÃO

103.

Após as intervenções de restauro no Brasil, que por motivos de restrição orçamental foram suspensas, a Fundação necessitava de um novo enfoque na internacionalização designadamente na perspectiva de captação de encomendas.

104. O Conselho Directivo, face às dificuldades de enquadramento das fundações sem fins lucrativos em certos mecanismos de regulamentação, promoção e apoio à actividade económica, decidiu (Acta nº 482 de 20.04.2011) criar a empresa MANUFACTUM – FRESS PORTUGAL, Unipessoal Lda^a que não representa qualquer acréscimo de custos. A participação em feiras e certames internacionais têm vindo a ser feita através desta empresa.

105. Face à inexistência de um serviço interno no domínio da promoção, divulgação e relacionamento com o estrangeiro, e às restrições orçamentais para o criar, decidiu-se, com sobreposição de funções, criar um núcleo de técnicos que pudesse responder a esta necessidade.

106. Iniciou-se a participação regular em certos certames e feiras internacionais (Dubai, Paris) sempre com o apoio mecenático de forma a pesar o menos possível no orçamento interno.

107. Elaborou-se um conjunto de documentação e informação em língua estrangeira e colocou-se esta informação no site da Fundação.