



O equilíbrio económico e financeiro de uma concessão de transportes

Fernando Crespo Diu

UTAP – Unidade Técnica de Acompanhamento de Projetos

PAZ DO PRINCIPAL



MUNICÍPIO DE
VISEU

ARCO HISTÓRICO



Conteúdos

- 1) Breve apresentação da UTAP
- 2) O *Value for Money*, o valor do serviço de transportes
- 3) O modelo de negócio, os contratos e as receitas
- 4) Comentários finais e questões para o debate

Conteúdos

1) Breve apresentação da UTAP

2) *O Value for Money*, o valor do serviço de transportes

3) O modelo de negócio, os contratos e as receitas

4) Comentários finais e questões para o debate

Breve apresentação da UTAP – a génese

- O Decreto de Lei n.º 111/2012, de 23 de maio, veio dar corpo ao novo modelo de estruturação e gestão de PPP e grandes projetos de investimento público, incluindo a criação da UTAP
- Dois princípios orientadores da ação do setor público: (i) centralização da ação em matéria de PPP numa “unidade técnica” especializada, e (ii) prossecução da “igualdade de armas” com o setor privado
- A UTAP foi concebida como um centro de competências técnicas em matérias jurídicas e económico-financeiras, com elevado nível de flexibilidade e especialização
- Parceiro chave das tutelas setoriais, em constante articulação direta ao longo do ciclo de vida dos projetos, assumindo a liderança dos processos nas fases de avaliação, estruturação e contratação
- Atuação enquanto consultor interno do sector público, em particular do Ministério das Finanças e do Governo

Breve apresentação da UTAP – objetivos estratégicos

1

Reforçar o papel do Ministério das Finanças enquanto interveniente ativo no universo das PPP e outras modalidades de estruturação de projetos públicos, numa lógica "end to end"

2

Exercer um papel decisivo e prospetivo no auxílio à tomada de decisão consciente e devidamente informada, contribuindo para a criação de valor dos projetos de investimento público

3

Monitorizar e apoiar a gestão contratual, de forma a garantir uma preservação do *Value for Money* que deve presidir à tomada de decisão de lançamento de PPP e outros projetos investimento público

4

Assegurar a transparência, o controlo e a previsibilidade do impacto orçamental das PPP e outros projetos públicos de caráter plurianual

5

Disseminar as melhores práticas em matéria de PPP e desenvolver *know-how*, instrumentos, processos e metodologias, tendo em vista otimizar a eficácia e eficiência do processo de decisão, seleção, monitorização e gestão das PPP

Breve apresentação da UTAP – competências

Estruturação de projetos públicos

- Processos de análise de viabilidade económico-financeira, estruturação, lançamento e contratação de projetos públicos de investimento

Renegociação de contratos

- Renegociações de contratos em vários setores de atividade (rodoviário, segurança, ferroviário, portuário)

Assessoria Jurídico-Financeira às entidades públicas

- Apoio técnico especializado às Finanças e aos membros do Governo
- Acompanhamento e assessoria a outras entidades públicas na tomada de decisão, monitorização, execução e gestão em matéria de PPP, concessões e projetos públicos

Monitorização e reporte relativo contratos de PPP e concessões

- Informação de apoio à tomada de decisão dos membros do Governo
- Produção e publicitação no website da UTAP de relatórios trimestrais e anuais de execução orçamental, bem como notas técnicas temáticas
- Publicitação no website da UTAP dos contratos de PPP e anexos

Apoio ao processo orçamental

- Recolha, tratamento, análise de dados e apresentação de projeções plurianuais relativas aos contratos de PPP

Desenvolvimento de *know-how*

- Gestão e desenvolvimento do *know-how* do sector público em matéria de PPP, ações de formação e divulgação, uniformização e implementação de melhores práticas

Representação externa

- Representação oficial de Portugal em fóruns internacionais (CE, BEI, FMI, BM, OCDE) e nacionais relevantes

Conteúdos

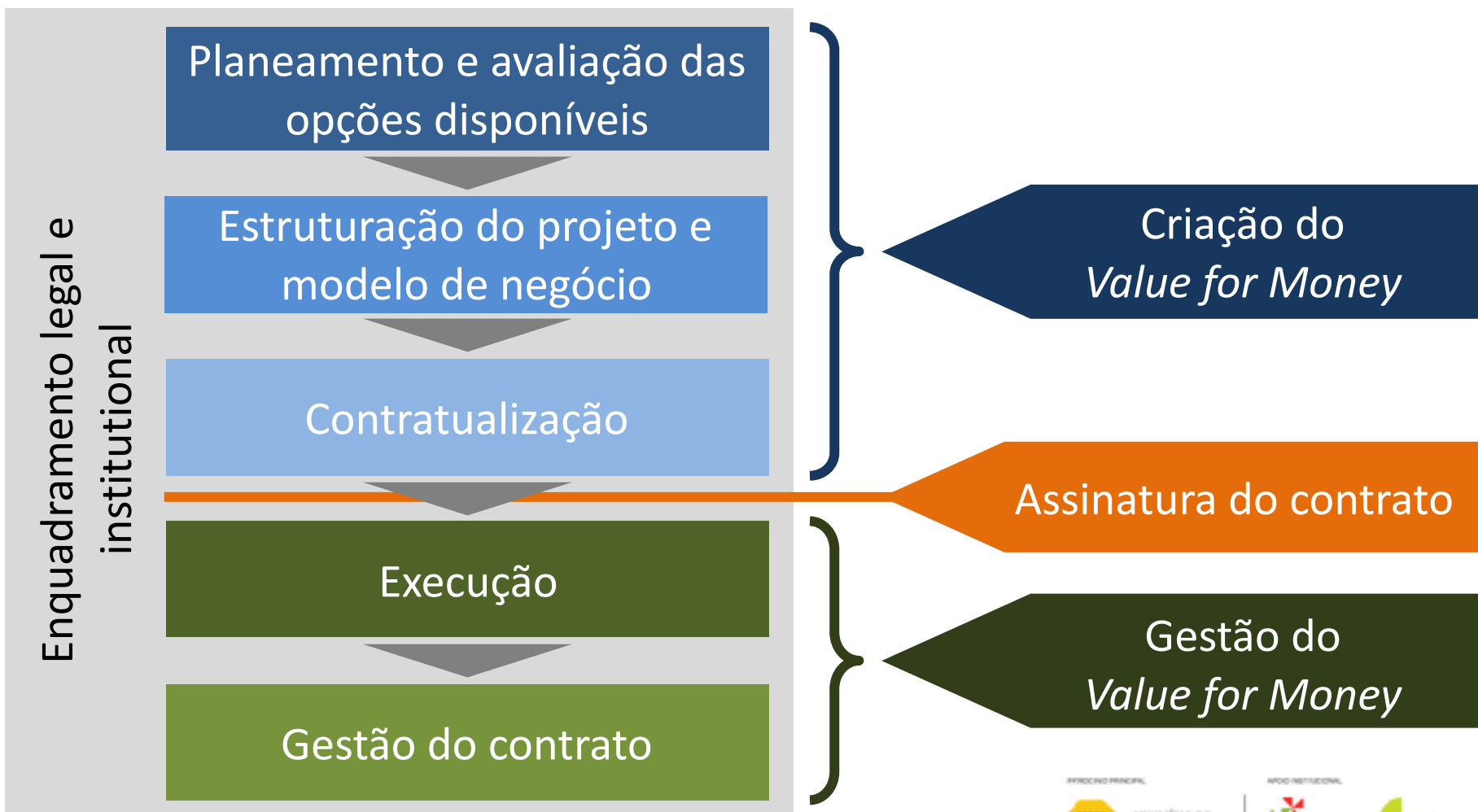
1) Breve apresentação da UTAP

2) O *Value for Money*, o valor do serviço de transportes

3) O modelo de negócio, os contratos e as receitas

4) Comentários finais e questões para o debate

Value for Money – processo de criação e gestão



Value for Money – condições para a criação

- Realizar planeamento para o médio e longo prazo
- Projetos de serviços e redes com apoio social e político e adequados às necessidades, em termos de mobilidade, da população alvo
- Com viabilidade socioeconómica demonstrada (análise custo-benefício) e sustentáveis em termos (i) financeiros (para os parceiros privados), (ii) orçamentais (para os parceiros públicos) e (iii) ambientais
- Com uma distribuição adequada de riscos entre parceiros privados e públicos, em particular nos riscos de procura e operação, convenientemente refletida na estrutura da remuneração
- Sempre que possível, desenvolver um processo de contratualização competitivo e transparente, tendo por objetivo a seleção de concorrentes com elevadas qualidades técnicas e financeiras
- Construir um contrato robusto

Value for Money – condições para a gestão

- Princípio fundamental, o contrato como ferramenta única para a relação entre operadores (privados ou públicos) e autoridades de transporte (“ATs”), através do cumprimento das suas disposições
- Recolha sistemática de informação para efeitos contratuais: produção, ocupação, cumprimento de horários, avaliação de níveis de qualidade, bilhética, reclamações...
- Sistema de pagamentos ao operador (se existir), relacionado com o cumprimento de objetivos e padrões de qualidade
- Pagamentos das ATs (se existirem), realizados de acordo com os prazos e disposições contratuais, evitando assim penalizações
- Evitar decisões unilaterais das ATs, por forma a evitar litígios que resultam em custos não orçamentados e passivos contingentes
- Monitorizar o estado financeiro do operador

Value for Money – condição sine qua non

- A qualidade e a capacidade dos parceiros públicos (em particular, das autoridades de transportes) determinará o resultados do sistema em termos de valor criado e equilíbrio contratual esperado
- Os parceiros públicos (ATs) devem:
 - Ter uma abordagem eminentemente técnica ao ciclo do projeto, em particular após a fase de planeamento e na gestão do contrato
 - Criar equipas profissionais estáveis, nas fases de estruturação, contratualização e gestão dos contratos
 - Procurar o apoio de consultores técnicos especializados, quando necessário, sem recurso excessivo ou *outsourcing*
 - Fundamentar as decisões políticas com estudos técnicos robustos, sobretudo em decisões com potencial impacto orçamental

Conteúdos

- 1) Breve apresentação da UTAP
- 2) O *Value for Money*, o valor do serviço de transportes
- 3) O modelo de negócio, os contratos e as receitas**
- 4) Comentários finais e questões para o debate

Modelo de negócio – parâmetros base/características

- A estruturação e forma dos projetos/sistemas de transporte depende de diversos fatores que determinam, por sua vez, o modelo de negócio a implementar, nomeadamente:
 - Objetivos estratégicos do sistema, fixados pelos parceiros públicos
 - Dimensão e dispersão da população e estruturação da rede
 - Tipo e estado da infraestrutura de suporte à rede
 - Renda disponível e *willingness to pay* dos utentes e a possibilidade de aplicar o princípio do utilizador-pagador
 - Qualidade e capacidade técnica do operador (público ou privado)
- Não há dois modelos de negócio idênticos, mas sim experiências transferíveis

Modelo de negócio – modelos de exploração do SPTP

Exploração direta, com recurso a meios próprios

Celebração de contrato de serviço público com operadores internos

Celebração de contrato de serviço público com outros operadores

Exploração mediante autorização (transportes expresso)

- (i) Qual o modelo que melhor serve os objetivos da autoridade de transporte, sujeito às características da rede?
- (ii) Em que condições é viável a contratação por via do procedimento concorrencial?

Modelo de negócio – contratos de serviço público

Contrato de concessão de SPTP

- SPTP explorado em nome próprio e sob a sua responsabilidade
- Riscos de procura e operação assumidos maioritariamente pelo privado
- Remuneração direta (total ou parcial) pelas tarifas cobradas aos utentes

Modalidades contratuais intermédias ou mistas

Risco de procura, operação e receitas do lado do operador (maioritariamente)

Risco de procura e receitas do lado da AT (maioritariamente)

Contrato de prestação de SPTP

- Prestação do SPTP em condições determinadas pela autoridade de transportes
- Risco de procura assumido maioritariamente pelo público
- Remuneração por via dos pagamentos da autoridade de transportes

Qual o contrato mais ajustado *(i)* às características de base da rede, *(ii)* aos objetivos estratégicos da autoridade e *(iii)* às suas capacidades institucionais?

Modelo de negócio – contratos de serviço público

Contrato de concessão de SPTP

- Autoridade de transportes com menor capacidade de alteração do modelo
- Modelo contratual rígido, devido a associação direta entre assunção de riscos pelo operador e propriedade das receitas comerciais
- Alterações ao modelo por via da renegociação do contrato (arriscado) ou da alteração unilateral por parte do operador (altamente desaconselhável)
- Pode ser menos exigente em termos de capacidade das ATs

Contrato de prestação de SPTP

- Autoridade de transportes com maior capacidade de alteração do modelo
- Relação operador-AT dissociada da titularidade das receitas do sistema
- Maior flexibilidade para as tarefas de planeamento do sistema e realizar alterações ao serviço (redes, frequências...)
- Adequado para sistemas de transporte de maior tamanho, com maior potencial de geração de receitas
- Muito exigente em termos de capacidade institucional das ATs

Modelo de negócio – receitas do sistema

- O RJSPTP prevê diversas fontes de financiamento: receitas tarifárias, venda de cartões de suporte, receitas comerciais, publicidade, estacionamento, taxas cobradas pelo exercício das funções da AT, cofinanciamento de investimentos...
- Subsistem questões chave:
 - A capacidade de geração de receitas dos sistemas é diretamente proporcional à sua dimensão (*the rich get rich, the poor...*)
 - A capacidade das autoridades de transporte de menor tamanho para aproveitar fontes de receita menos convencionais
 - As agregações de ATs como instrumento para criar oportunidades de financiamento
 - O papel do Fundo para o Serviço Público de Transportes, em particular para apoiar ATs de menor dimensão

Conteúdos

- 1) Breve apresentação da UTAP
- 2) O *Value for Money*, o valor do serviço de transportes
- 3) O modelo de negócio, os contratos e as receitas
- 4) Comentários finais e questões para o debate**

Comentários e questões finais – capacitação

- O valor dos projetos/sistemas de transporte é determinado por um planeamento adequado às necessidades de mobilidade
- A estruturação do modelo de negócio e exploração, a distribuição de riscos e o tipo de contrato determinam o equilíbrio do sistema
- Planeamento-estruturação-contratualização-gestão: processo de longo prazo que exige elevadas capacidades técnicas e robustez institucional às ATs, independentemente da modalidade de contratação
- Contratos de concessão e de prestação de serviços: escolha também depende dos objetivos estratégicos e capacitação das ATs
- Capacitação técnica das ATs: necessário mobilizar recursos técnicos do Estado, numa lógica de “serviços partilhados”
- Consultores externos sempre necessários, mas sem *outsourcing*

Comentários e questões finais – financiamento

- O RJSPTP prevê numerosos mecanismos de financiamento das ATs
- O tamanho dos sistemas de transporte determina o volume de receitas tarifárias bem como a possibilidade para implementar outros mecanismos (receitas de estacionamento, atividades comerciais...)
- Agregação de ATs como solução para o número limitado de opções de financiamento e a baixa capacidade de geração de receitas?
- Persistem questões estruturantes relativas ao Fundo para o Serviço Público de Transportes:
 - Sobre as fontes de capitalização
 - Sobre o modelo de governance e a participação das ATs
 - Sobre a partilha de financiamento entre autoridades “ricas” e “pobres”



Muito obrigado

Fernando Crespo Diu

UTAP – Unidade Técnica de Acompanhamento de Projetos

Contactos

fernando.crespo@utap.pt

211.119.700

PAIROCIO DO PRINCIPAL



**MUNICÍPIO DE
VISEU**

ARCOS HISTÓRICO-ORNI

