

# “O grande desafio é o de uma melhor governança”

4 de Maio, 2020

*Conhecer melhor a missão da INDAQUA em Portugal, que serve uma população de mais de 1,5 milhões de pessoas em diversos municípios nacionais, foi o objetivo desta Grande Entrevista a **Enrique Castiblanques, CEO da INDAQUA**. O esforço da empresa, que faz parte do Grupo Miya, passa por desenvolver e consolidar áreas como os contratos performance, “uma das maiores necessidades do setor em Portugal”. Como prioridades para o setor, o representante da INDAQUA defende a promoção da eficiência operacional e ambiental, e a criação de um setor que gere riqueza para o país, colocando os municípios no centro das políticas setoriais.*



**A INDAQUA foi adquirida há pouco mais de um ano pelo fundo de “private equity” Bridgepoint. O que se alterou ao nível de gestão e missão do grupo?**

O acionista da INDAQUA é o Grupo Miya e este enquadramento permanece inalterado, pelo que a missão é a mesma, ou seja, a INDAQUA continua a trabalhar com o propósito de prestar um serviço de excelência às populações, com o maior nível de eficiência operacional e financeira possível. A entrada da Bridgepoint como acionista da Miya veio reforçar a nossa capacidade de acesso a financiamento e fundos próprios, o que nos permite contribuir de forma ainda mais convicta para o crescimento e desenvolvimento do setor.

**O que abrange hoje o universo em INDAQUA em Portugal?**

Com uma equipa de 560 colaboradores, a INDAQUA opera seis concessões, contando ainda com participação numa empresa municipal de água. Presta ainda serviços de gestão, manutenção e monitorização de infraestruturas em mais 12 municípios, além de executar a operação e apoiar na gestão duas províncias em Angola. No total, a INDAQUA serve uma população de mais de 1,5 milhões de pessoas, mantendo relações comerciais diretas com 250 mil clientes nos Municípios de Fafe, Santa Maria da Feira, Matosinhos, Oliveira de Azeméis, Santo Tirso, Trofa, São João da Madeira e Vila do Conde.

**Em Portugal que balanço se pode fazer da atividade da empresa no último ano?**

O balanço é positivo. Em relação à atividade, alcançámos níveis operacionais de excelência a nível mundial nas nossas concessões, que foram reconhecidos pelo ERSAR com seis selos de qualidade e um prémio de excelência. Com efeito,

a INDAQUA foi, uma vez mais, a entidade gestora a reunir o maior número de distinções em Portugal, o que naturalmente nos enche de orgulho.



Ainda relativamente à operação em Portugal, 2019 fica marcado pelo início da colaboração com uma dezena de municípios – Maia e nove municípios do distrito de Aveiro -, em projetos de eficiência hídrica, área em que a Miya é uma referência global.

A relevância destes projetos assenta não apenas no seu propósito, mas no facto de serem contratos de prestação de serviços com parte significativa da remuneração baseada no desempenho. De forma muito simplificada, somos remunerados por uma parte da poupança económica que resulta para os municípios da redução das perdas de água e damos garantia financeira de que os resultados serão alcançados.

#### **A integração de novas áreas de negócio em Portugal faz parte dos vossos planos?**

Os modelos de atuação da INDAQUA no mercado nacional são bastante abrangentes, pelo que mais do que apostar em novas áreas de negócios estamos empenhados em desenvolver e consolidar áreas que trarão grandes benefícios para o setor, nomeadamente os contratos performance anteriormente referidos, não apenas no domínio da gestão de perdas, mas também na gestão comercial, que se constitui, a par da gestão das perdas, uma das maiores necessidades do setor em Portugal.

#### **Como decorre a atividade da empresa fora de Portugal?**

Fazer parte de um grupo internacional permitiu à INDAQUA expandir a sua atividade internacional. Cada mercado apresenta características e graus de maturidade diferentes, no entanto, existem três denominadores comuns: o primeiro é que as pessoas exigem a prestação de um serviço de qualidade e, muitas vezes, o setor público, por vários motivos, não o pode proporcionar de todo, ou de forma eficiente; o segundo é que existe financiamento privado disponível sempre que os projetos sejam estruturados com limitação do risco político e com senso comum. Por último, importa considerar que a maioria dos problemas de escassez e qualidade da água no mundo não decorrem de condicionantes físicas ou climatéricas, mas de governance e políticas públicas dissidentes.



**Está prevista a entrada da empresa em mais**

**algum país?**

O próximo passo na estratégia de crescimento internacional de Miya será a entrada em três novos mercados, tão ambiciosos e exigentes como relevantes: EUA, Espanha e Médio Oriente. Estamos já a trabalhar com players locais, com vista à angariação de projetos de grande dimensão e complexidade. Como parte integrante do grupo Miya, estamos presentes em várias geografias, incluindo África, Brasil, Caraíbas e América do Norte.

A INDAQUA, e conseqüentemente os seus recursos humanos nacionais, estão presentes nestas geografias, exportando saber-fazer e conhecimento. A sua crescente internacionalização resulta do facto de ser uma empresa operacionalmente eficiente, financeiramente sólida, e das credenciais que apresenta nos concursos públicos internacionais: detemos concessões que funcionam bem e que são referência em qualquer país do mundo.

De facto, só é possível apresentar um crescimento sustentado a nível internacional, quando existe um mercado doméstico pujante e competitivo. Que ninguém pense que Portugal pode implementar políticas públicas penalizadoras da competitividade e concorrência e, ao mesmo tempo, esperar que os operadores privados que não são apoiados vão ser capazes de gerar riqueza nacional através duma atividade internacional vigorosa.

**O setor da água tem assistido a um discurso político/técnico que incide em abordagens integradas. O que isto significa e como se podem operacionalizar?**

A integração de municípios domina atualmente o discurso político, como antes dominou a questão da fusão dos Sistemas Municipais em alta, ou da integração vertical entre alta e baixa. Todos estes conceitos estão assentes na ideia mítica de que a integração e a maior dimensão das entidades municipais trarão eficiência e economias de escala. Esta ideia parte da premissa de que as entidades pequenas em Portugal são ineficientes e as entidades públicas grandes são eficientes, o que é completamente falso. Na verdade, muitas das entidades públicas grandes são muito pouco eficientes, considerando as suas condições e potencial.

Este conceito que correlaciona eficiência e tamanho é muito intuitivo e fácil de comunicar politicamente, mas a verdade é que não existe um único elemento quantitativo e mensurável que corrobore a dita correlação. Pelo contrário, verifica-se uma clara correlação entre eficiência e modelo de gestão e incentivos – público ou privado.

O que o Governo tem vindo a fazer é promover as integrações com a promessa da existência de fundos comunitários, levando os municípios a aderir ao processo

atraídos pela subsídio estatal e não por um desejo verdadeiro de transformação da operação.



### **Em que medida?**

O que se verifica é que parte da comunidade setorial tem aderido, acriticamente, a este discurso por ser fácil e intuitivo, enquanto os problemas de fundo se mantêm e os indicadores de desempenho nacionais se degradam de dia para dia. O que nos leva a classificar como um fracasso as políticas públicas das duas últimas décadas em Portugal.

### **Que desafios existem num setor praticamente controlado por entidades públicas e gerido por políticas públicas?**

A arquitetura institucional em Portugal é dominada por três grandes agentes: os municípios, com competências e infraestruturas de distribuição de água e saneamento, mas sem uma estratégia comum para os seus territórios e para o país; a AdP, empresa estatal que deveria ter na sua matriz de responsabilidades a gestão de água e saneamento em 'alta' mas que, ao longo do tempo, tem assumido um modelo de geometria variável, não definido e não limitado; e o regulador, constituído para arbitrar as tarifas da AdP e produzir informação e benchmark setorial, mas que, fruto de constantes alterações de estatutos, passou a apresentar algumas áreas cinzentas na sua atuação.

Ou seja, temos uma arquitetura institucional alavancada na centralização da gestão de água e saneamento, na expansão do setor público e nas rentabilidades garantidas, afastando-se assim dos modelos que promovem a eficiência, e da gestão dos recursos hídricos alinhada com as melhores práticas.

Entendemos que este não é de todo o modelo mais adequado, por não permitir uma concorrência justa entre todos os operadores, assente em regras transparentes e idênticas para todos.

Por último, mas não menos importante, refira-se que Portugal requer ainda investimentos avultados para fazer face aos desafios que enfrenta, e o setor privado tem todas as condições para assumir esse papel.

### **Como entende que pode ser dinamizado o setor privado concessionado, já que se encontra há algum tempo estagnado sem novos concursos de concessão, pese embora o setor privado tenha reconhecidamente melhores indicadores de qualidade do serviço?**

Prova inquestionável dessa qualidade de serviço é o reconhecimento pelo



Regulador, ao atribuir às concessionárias privadas a maioria dos prémios de Qualidade dos Serviços de Águas e Resíduos. Acresce que, efetuando uma análise rigorosa e alicerçada nos indicadores publicados pelo Regulador, facilmente se conclui que o modelo de gestão concessionada é o que melhor serve os utilizadores.

É relevante lembrar que, em mercados mais maduros e estáveis, o setor privado tem uma implantação muito superior ao que atualmente se verifica em Portugal: por exemplo, em Espanha e França o setor privado tem uma quota de mercado superior a 50%.

O mais relevante para dinamizar o setor privado em Portugal é que deixem de ser fomentadas soluções de gestão que não vão à concorrência, pois são opacas e não salvaguardam os interesses dos utilizadores. Refiro-me especificamente à solução da parceria entre municípios e o Estado, já que nos casos já estabelecidos não houve concurso público, nem sequer se conhecem estudos demonstrativos de que essa solução de gestão fosse a mais vantajosa. Além disso, era importante que a subsidiação dos projetos fosse atribuída exclusivamente pelo mérito dos projetos.

Por outro lado, o setor privado pode contribuir com contratos de concessão nos quais exista uma clara definição de quem suporta os riscos – ou seja, operador ou município – bem como devem ser definidos objetivos de desempenho do operador, com penalizações em caso de não atingimento. Os operadores privados têm capacidade para assumir todo o risco da procura dos utilizadores domésticos, bem como para assumir uma limitação da sua rentabilidade contratual, nos casos em que esta seja muito elevada. Estes exemplos já foram objeto de discussão com o poder político para revisão da lei que regula as concessões.

### **Olhando para o contexto das águas nacionais, para onde aponta o caminho: mais água ou melhor governança?**

O grande desafio é o de uma melhor governança. O setor em Portugal apresenta exemplos isolados de grande eficiência operacional, um universo privado de excelência, agentes setoriais relativamente sofisticados e capacidade teórica de financiamento, público ou privado; no entanto, os resultados globais não são bons, ou pelo menos, suficientemente bons.

### **Que prioridades devem ser consideradas na política da água em Portugal?**

Entendemos que é prioritário promover a eficiência operacional e ambiental, a inovação e a construção de um setor gerador de riqueza económica para o país, em detrimento da ideia de setor consumidor de recursos.



Evidentemente que nenhuma política setorial será bem-sucedida se os municípios não estiverem no centro dessa política e não tiverem os incentivos necessários à sua implementação.

Existe muito trabalho a fazer. Só a título de exemplo, refiro três ações simples que podem mudar a lógica de incentivos vigente atualmente no setor:

- Melhoria do governance a nível municipal pela introdução da obrigatoriedade de implementação, através de incentivos financeiros diretos, da externalização dos serviços de água e saneamento em SMAS ou qualquer outra entidade municipal autónoma, acompanhado de indicadores de desempenho operacional alinhados com o PENSAAR 2020, e de contabilidades analíticas e modelos previsionais a 5 ou 10 anos vista;
- Alteração da estratégia de alocação de fundos públicos ao setor, privilegiando o mérito operacional dos projetos em detrimento do critério de alinhamento com as políticas do momento ou da titularidade pública das entidades promotoras;
- Alteração da legislação em vigor de forma a eliminar as barreiras à participação do setor privado e a igualar as condições de participação setorial entre setor privado e AdP.

**Outro desafio que apontava relativamente aos sistemas em baixa era que seriam “ineficientes na sua maioria”. Este panorama mantém-se?**

Analisando os dados publicados anualmente pelo Regulador no RASARP, ou a evolução dos indicadores constantes nos relatórios de acompanhamento do Plano Estratégico Nacional PENSAAR 2020, verifica-se, lamentavelmente, uma preocupante estagnação da maioria dos indicadores de desempenho. Posso referir alguns indicadores que falharam significativamente os objetivos, por exemplo, as perdas reais de água, a reabilitação de condutas das redes, a cobertura dos gastos totais, o cumprimento dos parâmetros de descarga no saneamento, a ocorrência de inundações e são só alguns exemplos.

**Então como faria um breve balanço do PENSAAR 2020?**

Não há dúvidas de que o PENSAAR 2020 teve muitos pontos positivos, no entanto, quando analisamos os indicadores, percebemos duas coisas fundamentais: a primeira é que os resultados ficaram globalmente aquém dos objetivos traçados; a segunda prende-se com o contributo decisivo do setor privado para o cumprimento dos KPIs. Na verdade, o elemento mais pequeno é o que dá o maior contributo para a subsistência do todo. Verifica-se na maioria dos indicadores do PENSAAR 2020 que é na gestão concessionada que se encontram os melhores indicadores.

Adicionalmente, verifica-se, até analisando os indicadores do RASARP, que a

dimensão das Entidades Gestoras ou a sua localização não são fatores determinantes. O que é mais importante é a boa gestão, que só é conseguida em modelos de gestão empresarial, com incentivos e responsabilização dos resultados, como acontece nas concessões.

Acreditamos que o futuro do setor passa pela criação de condições para uma maior competitividade, assente num maior equilíbrio entre atores públicos e privados, e que promova uma maior aposta na eficiência e na inovação, tornando o setor mais atrativo para financiamento. De outra forma, chegaremos a 2030 como chegámos a 2020: com resultados insatisfatórios.