



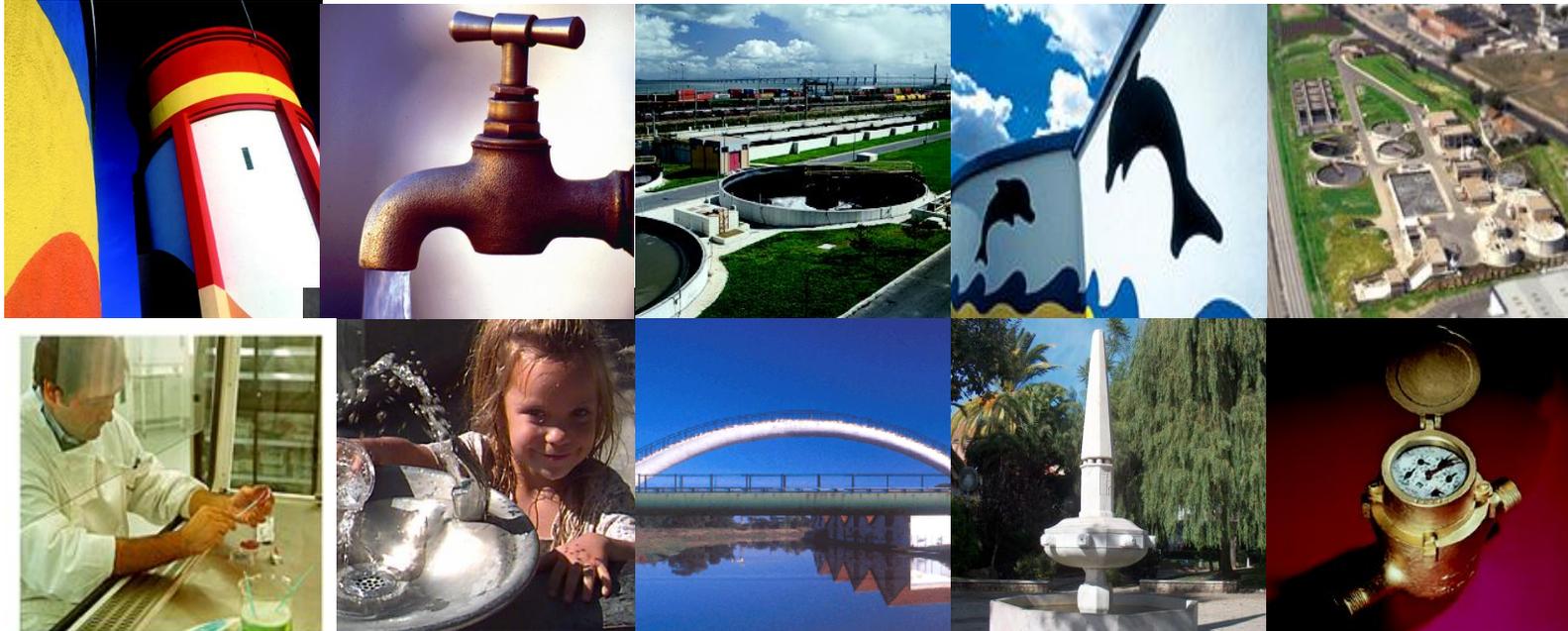
ciclo urbano da água

V JORNADAS DOS
RECURSOS HÍDRICOS

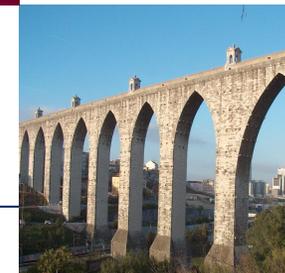
22.out.2015 | Faro, Auditório da DRAP Algarve

Realidades comparativas de gestão

Carlos Martins



O modelo de gestão é determinante para o cumprimento dos objetivos nacionais ?





ciclo urbano da água

V JORNADAS DOS
RECURSOS HÍDRICOS

22.out.2015 | Faro, Auditório da DRAP Algarve

Modelos comparáveis...

Vs

Modelos complementares !?

1

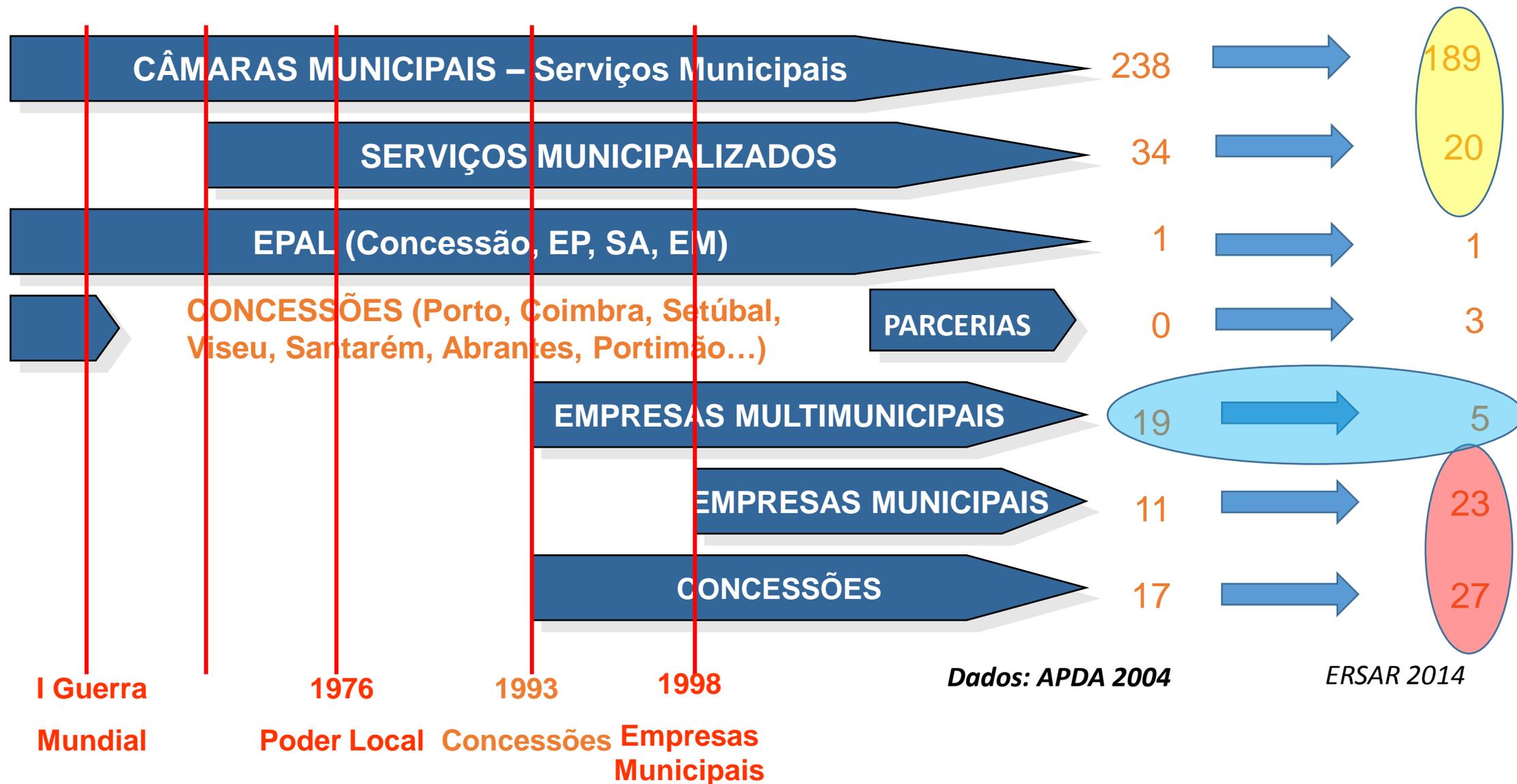
COMENTÁRIOS INICIAIS

A EFICIÊNCIA DOS SISTEMAS ORIENTADA AOS CLIENTES

- A eficiência na ótica dos cidadãos traduz-se em boa qualidade do serviço e tarifas baixas;
- Essa eficiência passou da esfera estrita municipal para uma esfera partilhada municipal e supramunicipal;
- As tarifas dos sistemas supramunicipais tem um significado acrescido nas tarifas municipais (50 a 65% do custo final);
- O custo e a complexidade de tarifas de água a que estão geralmente indexadas p.e. as tarifas de resíduos pode introduzir grandes problemas de equidade social.



Realidades comparativas de gestão

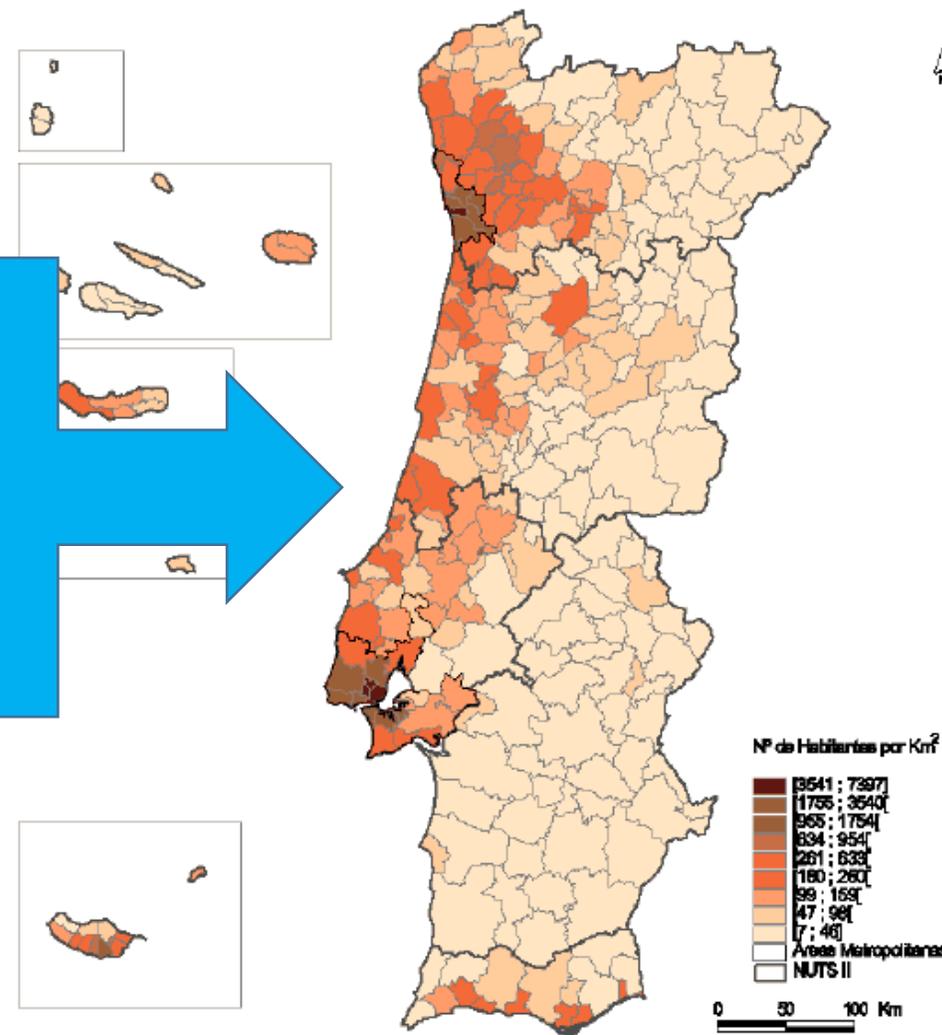


**FUNDOS ESTRUTURAIS
DISPONIBILIDADE DE
INVESTIMENTO**



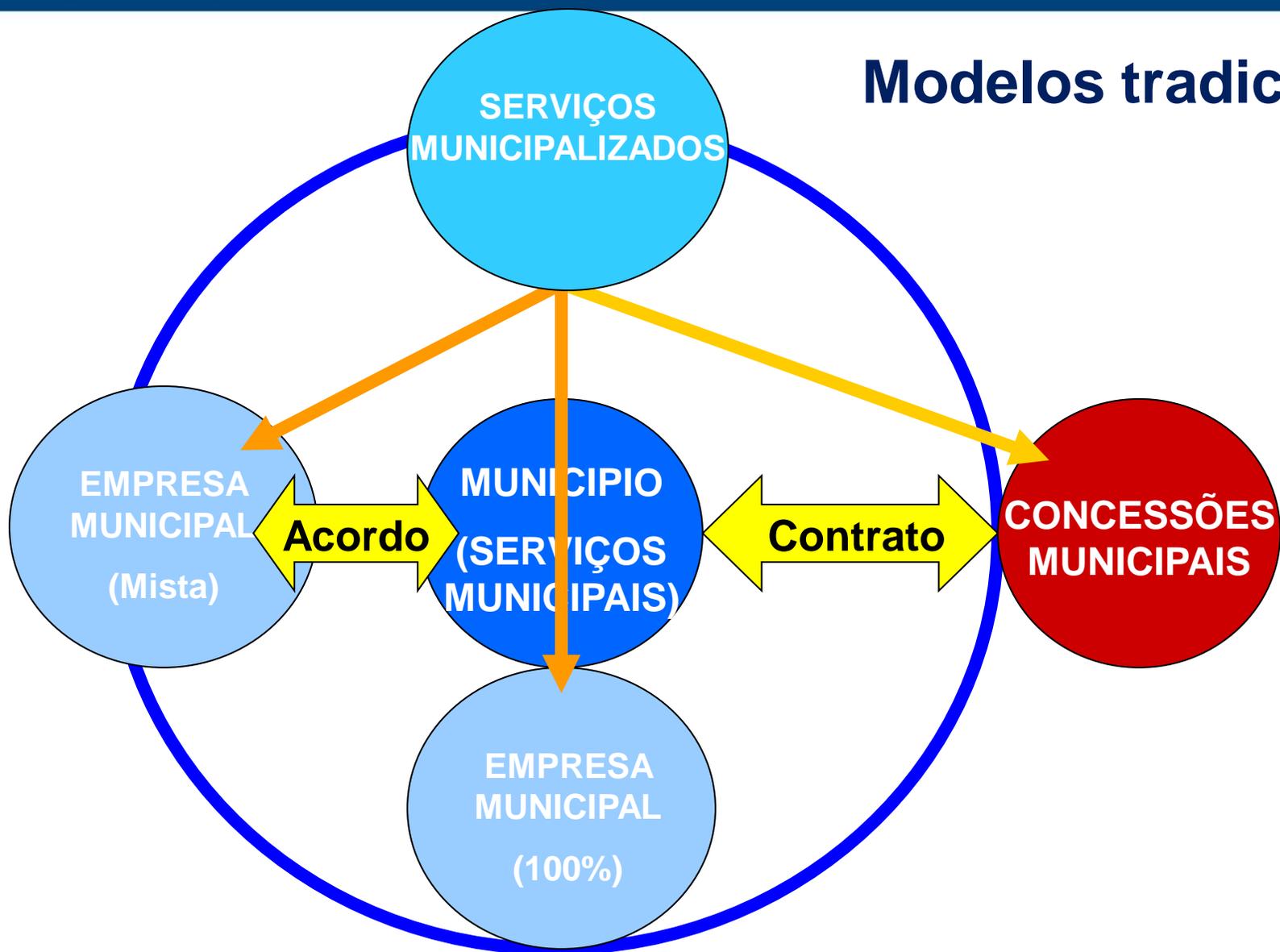
**PRIORIDADES:
MAIOR DENSIDADE
POPULACIONAL;
MAIOR EFICIÊNCIA;
SUCESSO NAS
METAS.**

**CUMPRIR METAS
TAXAS DE COBERTURA
ÁGUA E ÁGUAS RESIDUAIS**



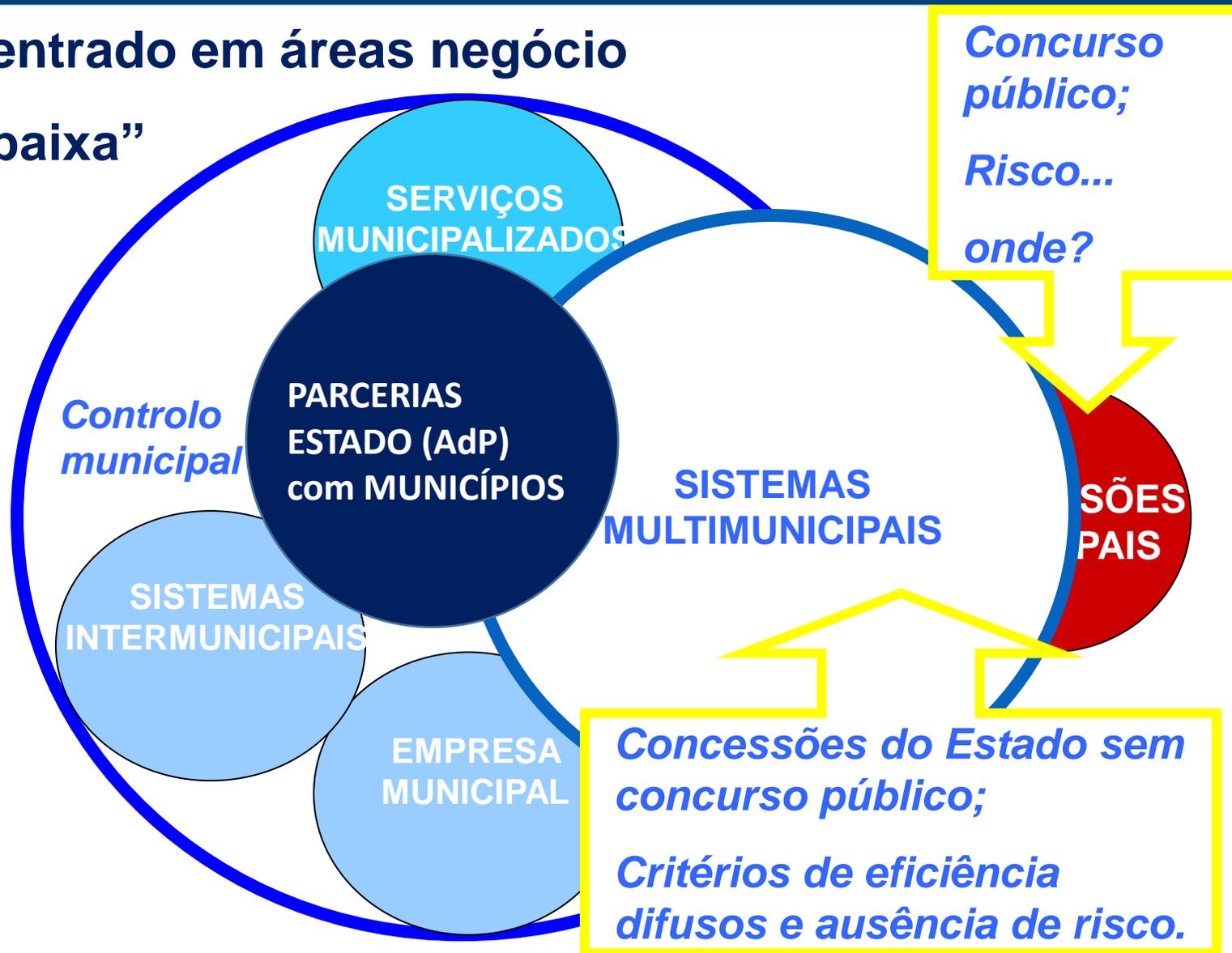


Modelos tradicionais da “baixa”



Modelo centrado em áreas negócio

“alta” e “baixa”



e a verticalização supramunicipal... em Parceria.

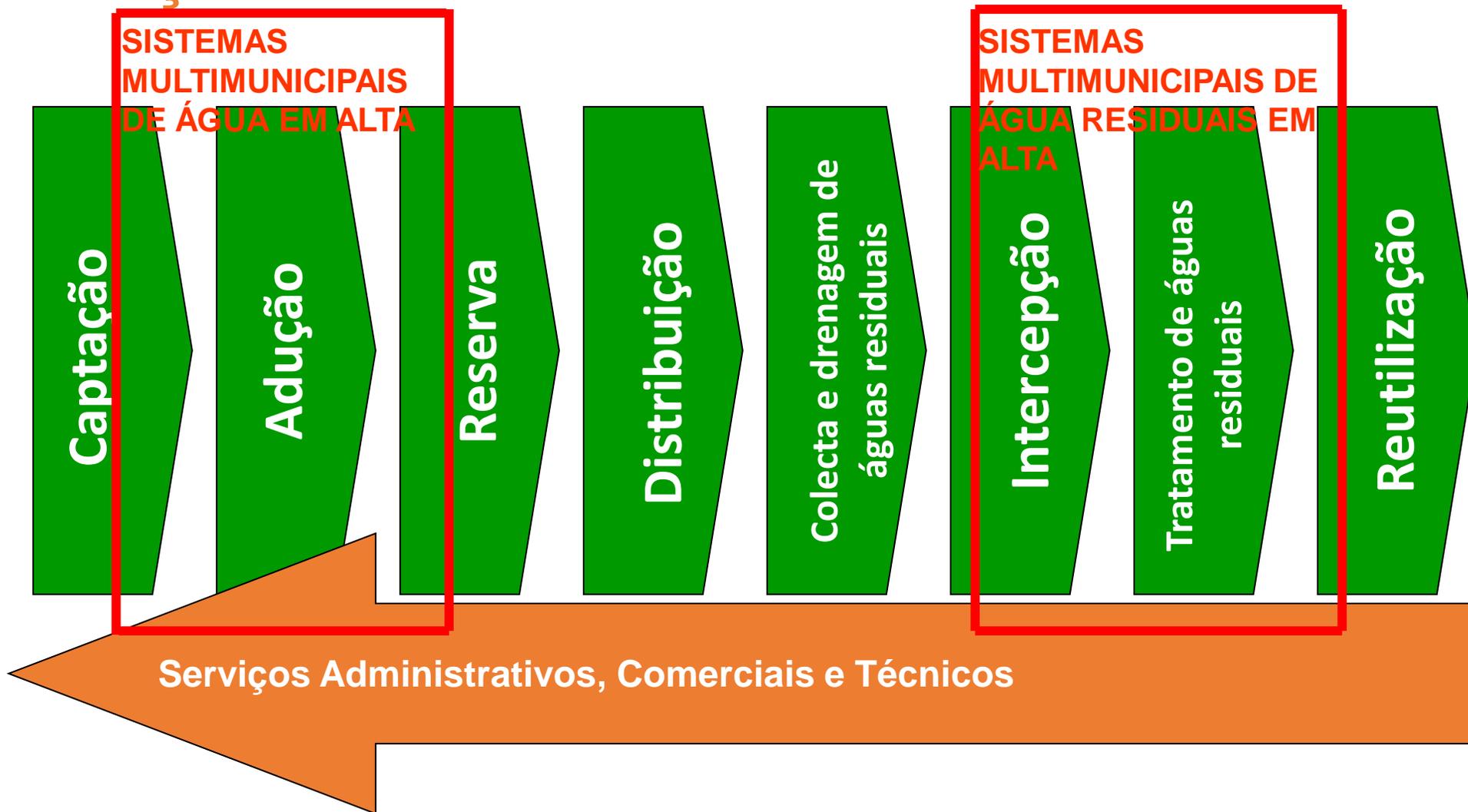
Ideias-chave:

- **Competência exclusiva dos municípios;**
- **Papel relevante dos municípios no sector;**
- **Contextos demográficos e geográficos diversificados;**
- **Serviços municipais nos pequenos sistemas;**
- **Serviços Municipalizados nos grandes sistemas;**
- **Concessões em todas as gamas populacionais;**
- **Alargada gama de opções de modelo institucional;**
- **Segmentação do “negócio” em “alta” e “baixa”.**

OPERAÇÕES DE GESTÃO DOS SISTEMAS:



SEGMENTAÇÃO DO MERCADO E DOS SEGMENTOS DE GESTÃO:



Ideias-chave:

- Reduzida capacidade de investimento dos municípios;
- Problemas de articulação “alta” e “baixa”;
- Regimes de tarifários muito díspares;
- Preços abaixo da custo de produção e do limiar de sustentabilidade;
- Preços da água com valores díspares;
- Melhoria da taxa de atendimento;
- Melhoria da qualidade da água distribuída;
- Melhoria da qualidade do serviço.



Os pontos fortes da gestão direta municipal, sob a forma de serviços municipais e serviços municipalizados:

- **Elevada especialização no caso dos Serviços Municipalizados;**
- **Regime fiscal mais favorável;**
- **Articulação com gestão do território;**
- **Limitada regulação externa;**
- **Controlo político local.**



**LIMITAÇÕES NO
SETOR
EMPRESARIAL
DO ESTADO**

Um dos pontos fracos da gestão directa municipal, sob a forma de serviços municipais e serviços municipalizados era o modelo de gestão de pessoal:

- **Recrutamento e selecção (categorias e carreiras);**
- **Sistema remuneratório, prémios e incentivos;**
- **Formação profissional.**



Outro dos pontos fracos da gestão direta municipal, sob a forma de serviços municipais e serviços municipalizados está na dificuldade de mobilizar verbas para investimento:

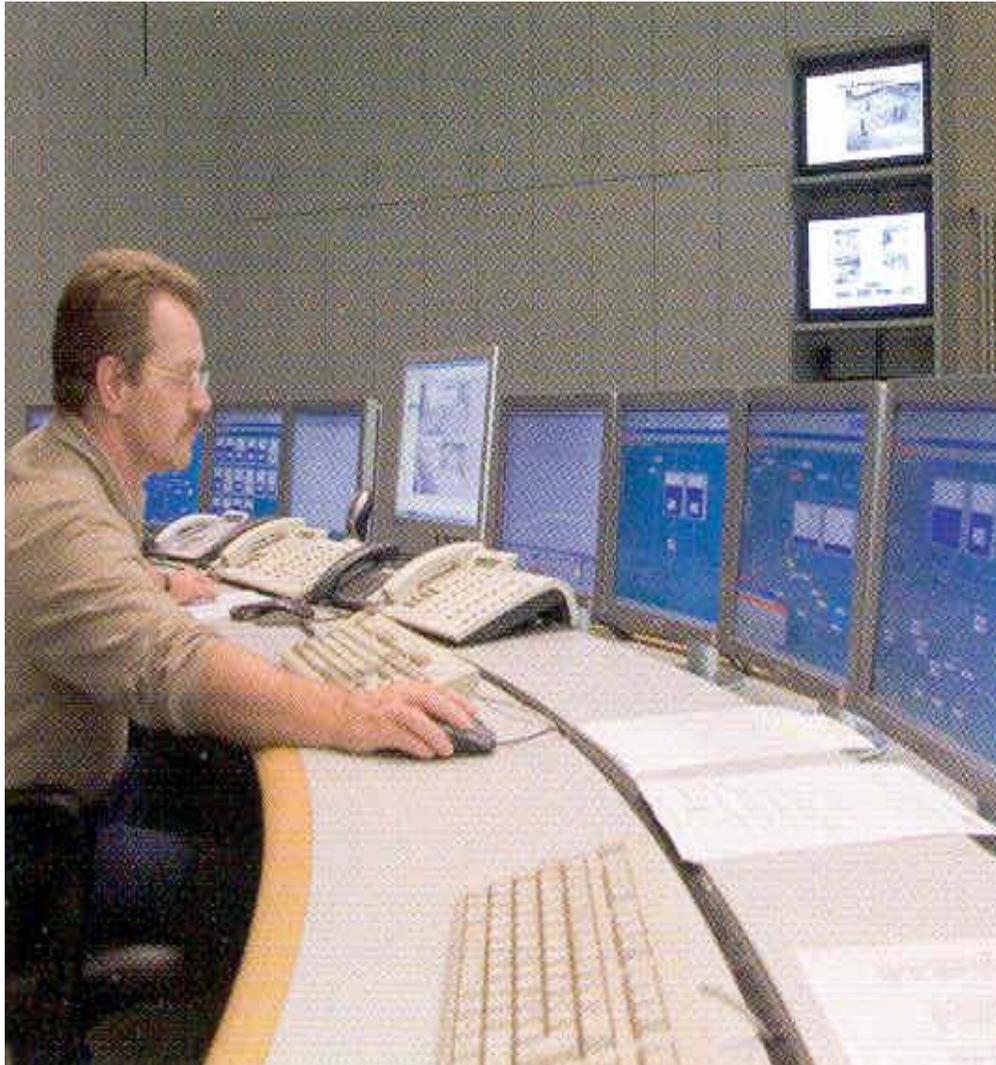
- **Complexidade crescente;**
- **Especialização aos vários níveis profissionais;**
- **Elevados custos de investimento;**
- **Instabilidade das políticas estratégicas organizacionais (ciclo eleitoral).**



**LIMITAÇÕES NO
SETOR
EMPRESARIAL
DO ESTADO**

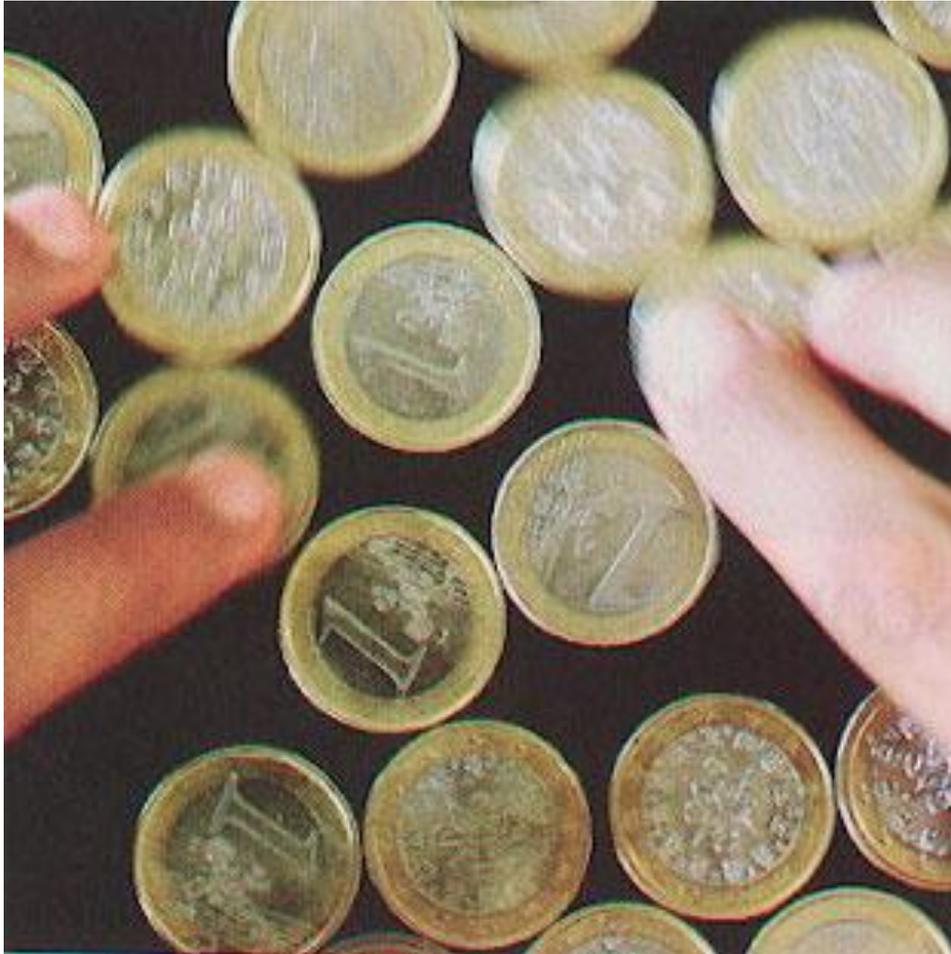
Outro dos pontos fracos da gestão direta municipal, sob a forma de serviços municipais e serviços municipalizados está na dificuldade de implementar sistemas de qualidade:

- **Programas de manutenção preventiva;**
- **Contratação de pessoal técnico-profissional;**
- **Desenvolvimento e estabilidade de competências técnicas .**



Outro dos pontos fracos da gestão direta municipal, sob a forma de serviços municipais e serviços municipalizados está na dificuldade otimizar investimentos tecnológicos:

- Telegestão;
- Sistemas SIG para cadastro;
- Sistemas comerciais;
- Telemedição;
- Gestão de frota com GPS.



Outro dos pontos fracos da gestão directa municipal, sob a forma de serviços municipais e serviços municipalizados está na dificuldade de praticar tarifas adequadas :

- **Enfoque social;**
- **Políticas locais sensíveis às tarifas dos serviços públicos municipais.**



PARCERIA é um modelo equilibrado em termos de poderes, permite ganhos de escala e de gama, otimiza a gestão:

- **Visão integrada do ciclo da água;**
- **Ganhos de eficiência:**
- **Reduz riscos tesouraria nos municípios e nas empresas multimunicipais.**



A temática dos modelos de gestão tem estado muito centrada na dicotomia:

Gestão pública vs gestão privada

e

Águas de Portugal vs Municípios

A questão fundamental está em assegurar...

...melhor gestão da água!

O modelo de gestão é instrumento de política...

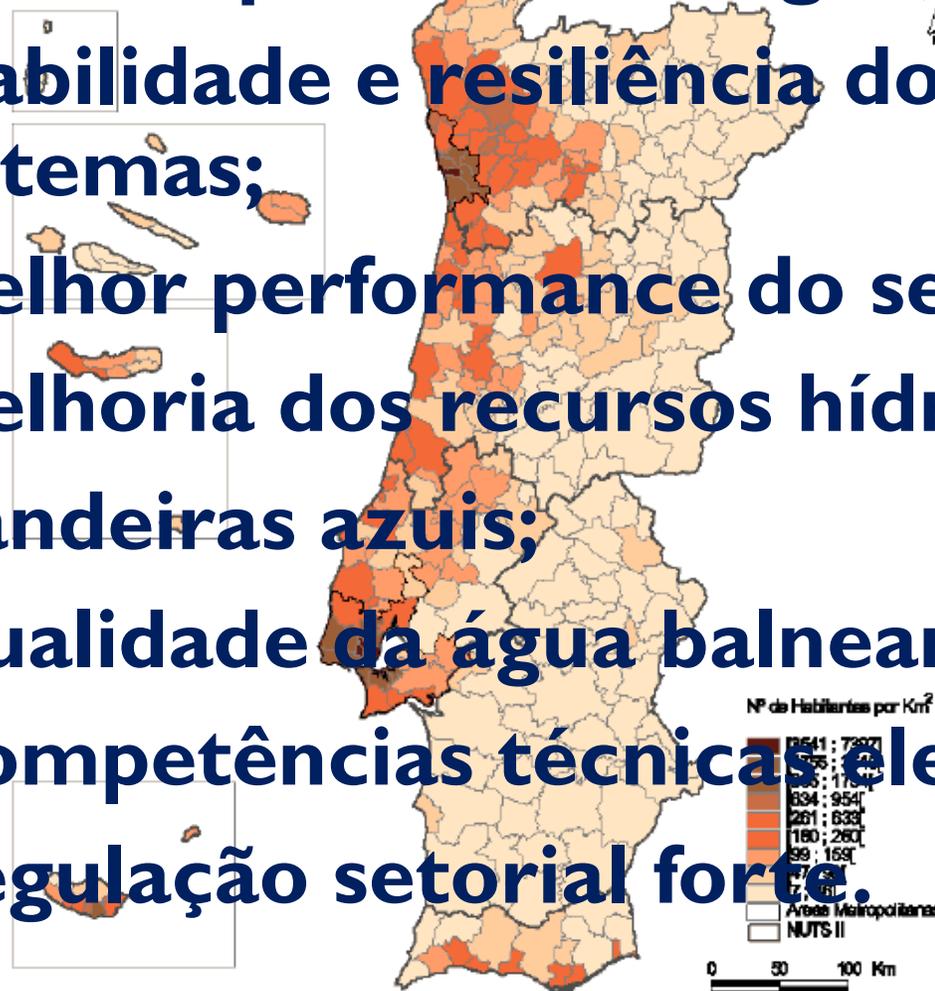


O importante é o resultado da política:

- **Qualidade dos serviços públicos prestados;**
- **A qualidade de vida dos cidadãos.**



- **Melhor qualidade de água;**
- **Fiabilidade e resiliência dos sistemas;**
- **Melhor performance do setor;**
- **Melhoria dos recursos hídricos;**
- **Bandeiras azuis;**
- **Qualidade da água balnear;**
- **Competências técnicas elevadas;**
- **Regulação setorial forte.**



Desafios:

- Capacidade para gerir num novo quadro institucional;
- Necessidade de gestão de tipo empresarial, de nível supramunicipal de geografia variável, tendencialmente com alargamento de gama de prestação de serviços;
- Verticalização das operações, integrando a “alta” e a “baixa”, com vista à otimização da gestão;
- Alteração das competências municipais na operação de sistemas deverão traduzir uma nova forma de “regular” as tarifas e a defesa dos interesses locais;
- Novas responsabilidades de regulação da Autoridade de Concorrência e da ERSAR.



OBRIGADO

