

Caledonian Economics

# PPP en Escocia

9 y 10 octubre 2017

Te invito a conectar en **LinkedIn**  <https://www.linkedin.com/in/martin-finnigan/>

Lunes

*“El motor de la evolución de  
las PPP en Escocia -  
Lecciones aprendidas”*

Martes

*“La Gestión de Contratos PPP  
en Escocia.*

*¿Qué hemos y cuáles son las  
lecciones aprendido para  
Uruguay?”*

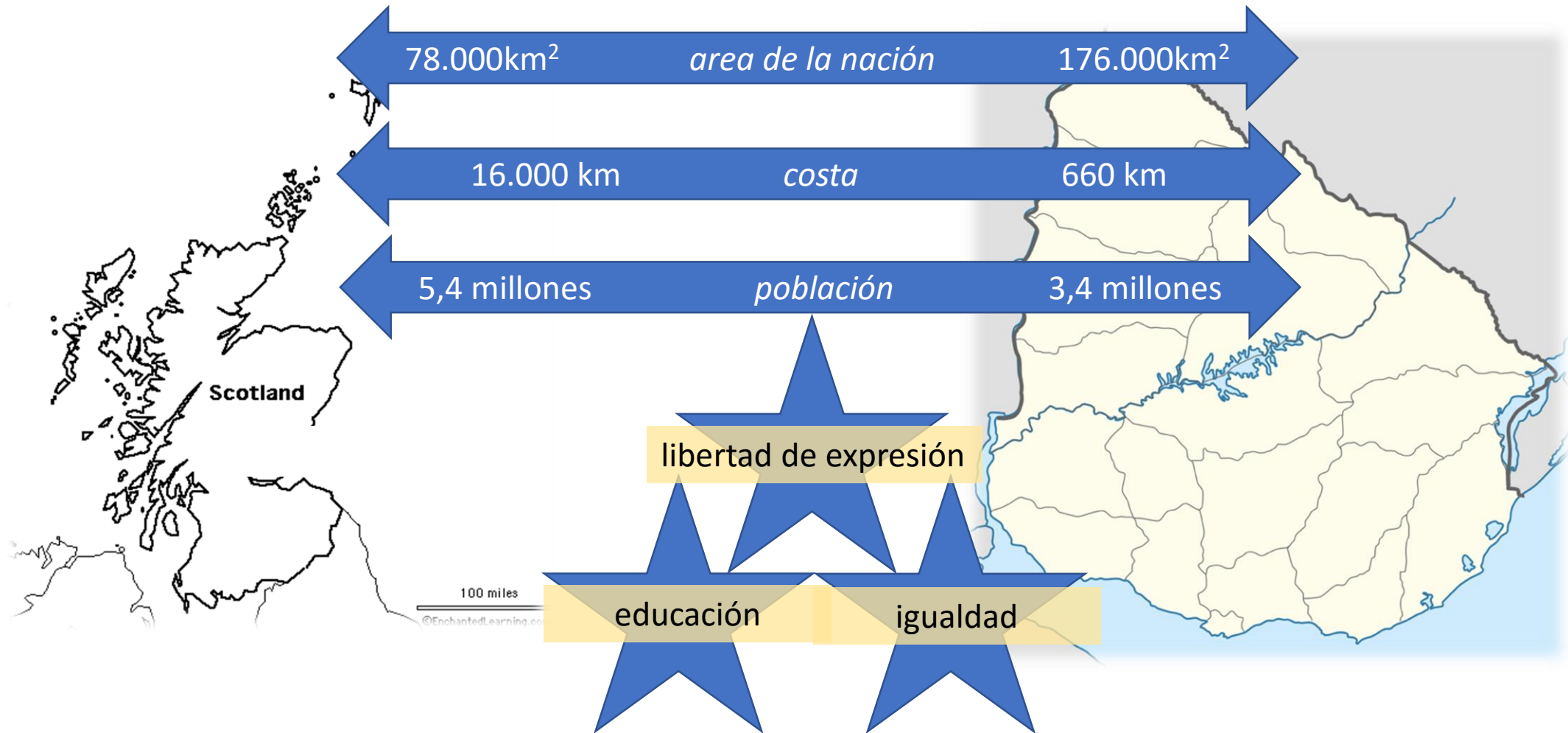
# Caledonian Economics

## *Martin Finnigan*

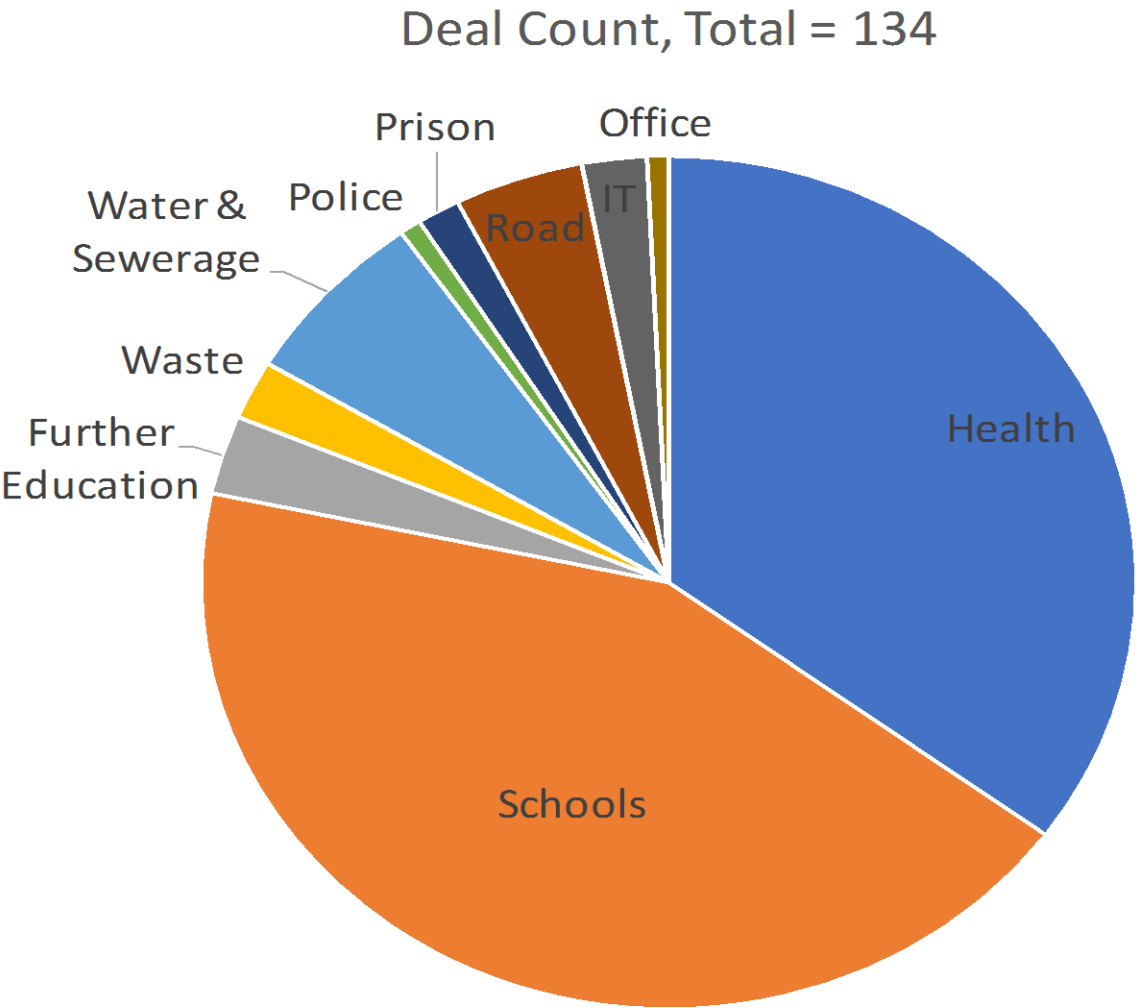
- Especialistas en PPP y infraestructura social desde 1998
- Consultores a agencias del sector público
- Estudios de viabilidad, modelos financieros, apoyo de transacciones, formación
- 24 ofertas de PPP completadas
- Reino Unido, Europa, Medio Oriente, Nueva Zelanda, China, Uruguay



# Uruguay y Escocia: diferentes y similares

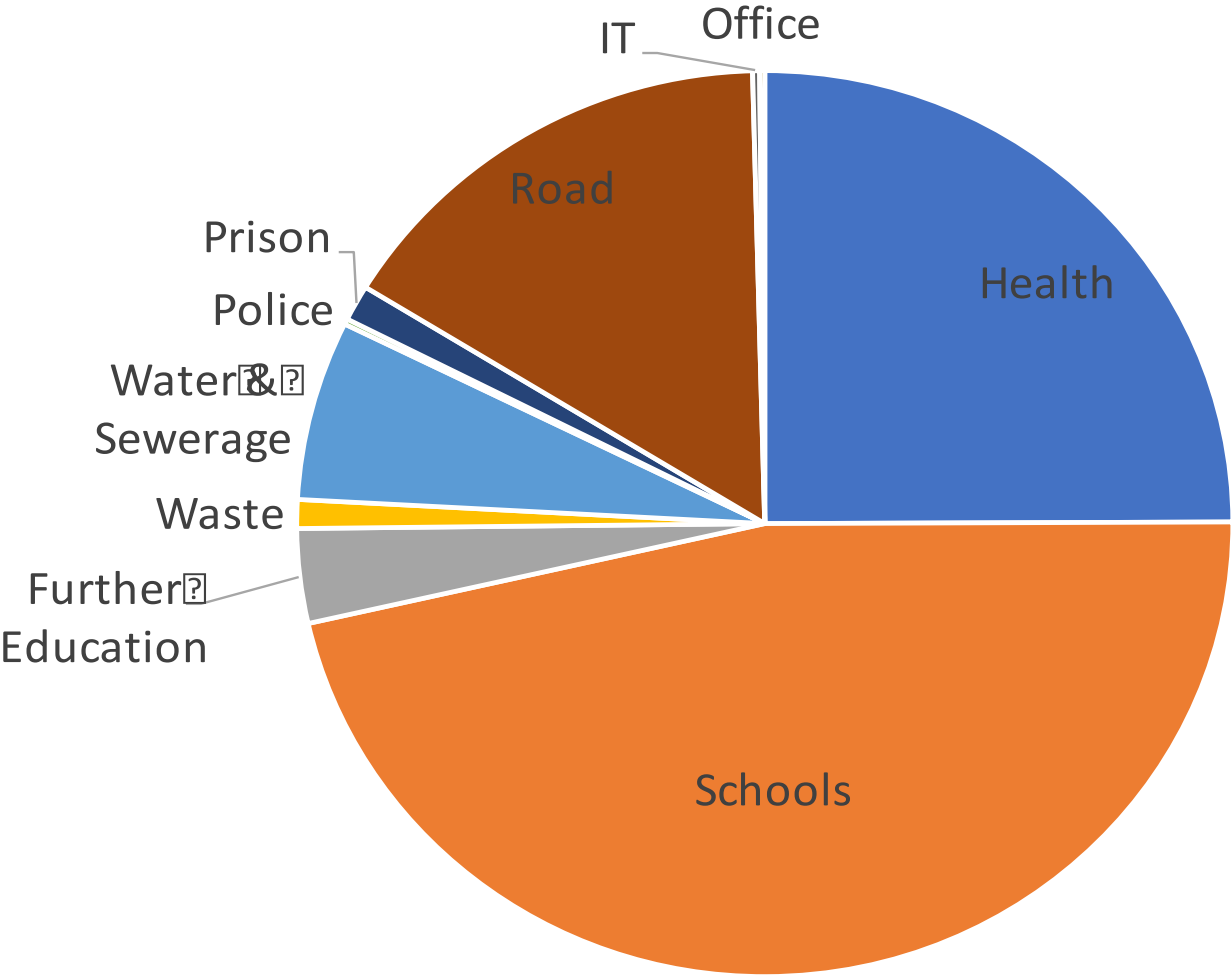


# Número de contratos de PPP

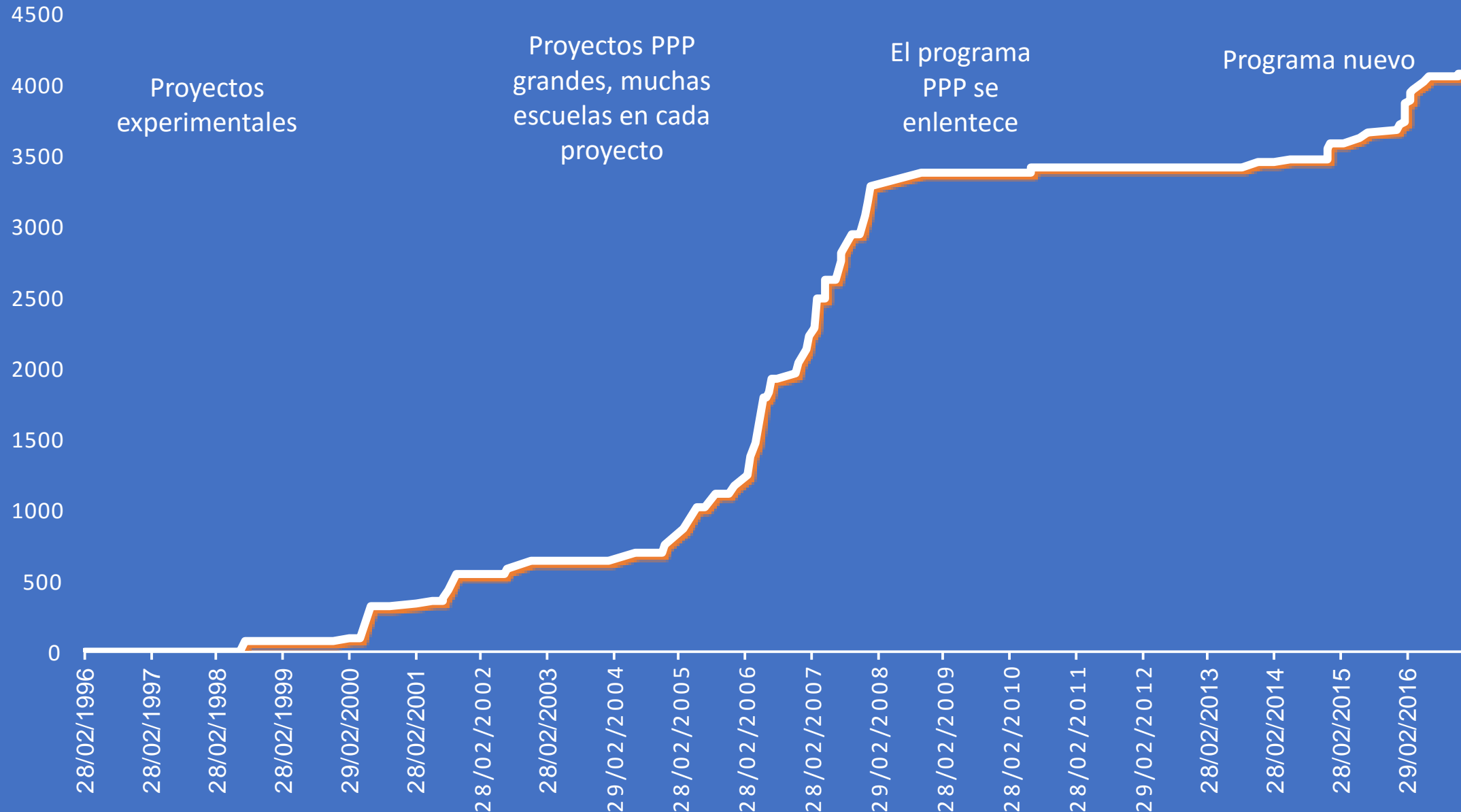


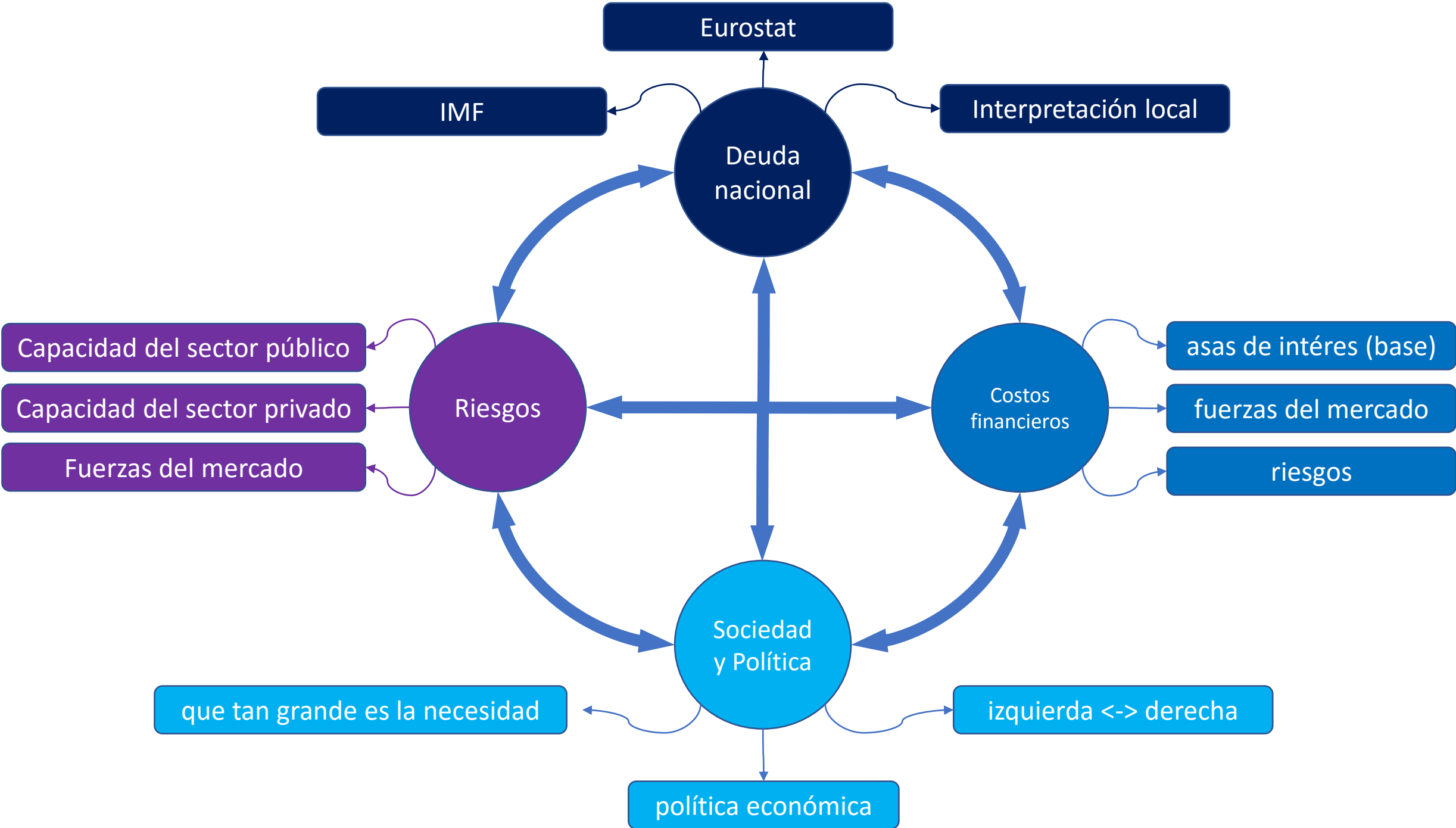
# Valor de inversión de los contratos de PPP

Capital Value, Total = £8.765 millones  
(£8 thousand million)

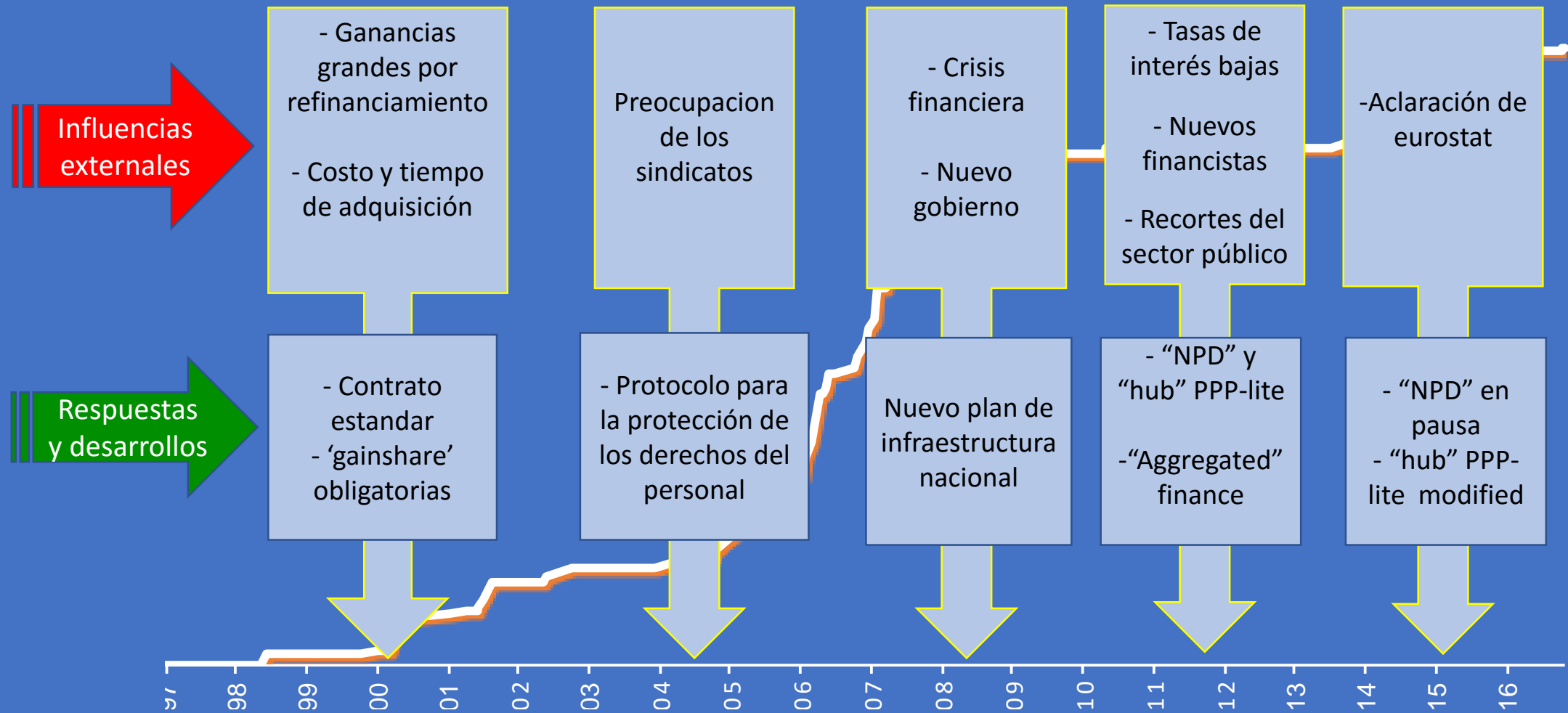


# Capital acumulado de Proyectos PPP (escuelas) (£ millones)









# Caso de Estudio 1

## - Aberdeen City Council “3Rs” PPP

- 13 centros educativos combinando Primarias y Secundarias ~£120M capex, firmado en 2007
- Financiado por Icelandic bank
- Obstáculos a la PPP:
  - Crisis bancaria del 2008
  - Muchos centros construidos simultaneamente
  - ¿Se puede rescatar el proyecto?
- Nuestro rol:
  - Identificación de opciones de rescate
  - Identificación de nuevo financista
  - Minimización de impacto sobre la APC
- Resultado: todos los centros completados sin impacto financiero sobre la APC

Photo: Manor Park, Aberdeen City, AXN Architects

# Caso de Estudio 2

## - Highland Council education PPP2

- Problemas de mantenimiento, edificios inadecuados y desalineados con cambios demográficos.
- 4 Secundarias, 5 Primarias, 1 centro especial comunitario ~£130M capex
- Financiado por el EIB y bono público
- Obstáculos a la PPP:
  - Mercado recalentado – solo un oferente
  - Dispersión geográfica y rural
  - Requerimientos no estándar
- Estatus: En operación desde el 2010
- Nuestro rol:
  - Business Case y Modelo Financiero
  - Licitación y negociación
  - Apoyo post-licitación

Kinlochleven High School, Highland Council, photo Anne Petty

# Caso de Estudio 3

## - Orkney Health Board –New Hospital

- Pequeño hospital, ~£60M capex
- Obstáculos a la PPP:
  - La interpretación de Eurostat de la estructura cambió durante la licitación
  - Decisión:
    - Continuar como una PPP financiada con deuda; o:
    - Re licitar como “capital project”; o
    - Encontrar un híbrido que genere mayor valor por dinero
- Nuestro rol:
  - Identificación y evaluación de opciones de rescate
  - Business Case y Modelo Financiero
  - Licitación y negociación
  - Apoyo post-licitación
- Estatus: Operación en 2018

# Caso de Estudio 5 – the Skye Bridge

From this:



To this:



Inaugurado en 1995 como PFI/PPP

Proyecto terminado en 2004

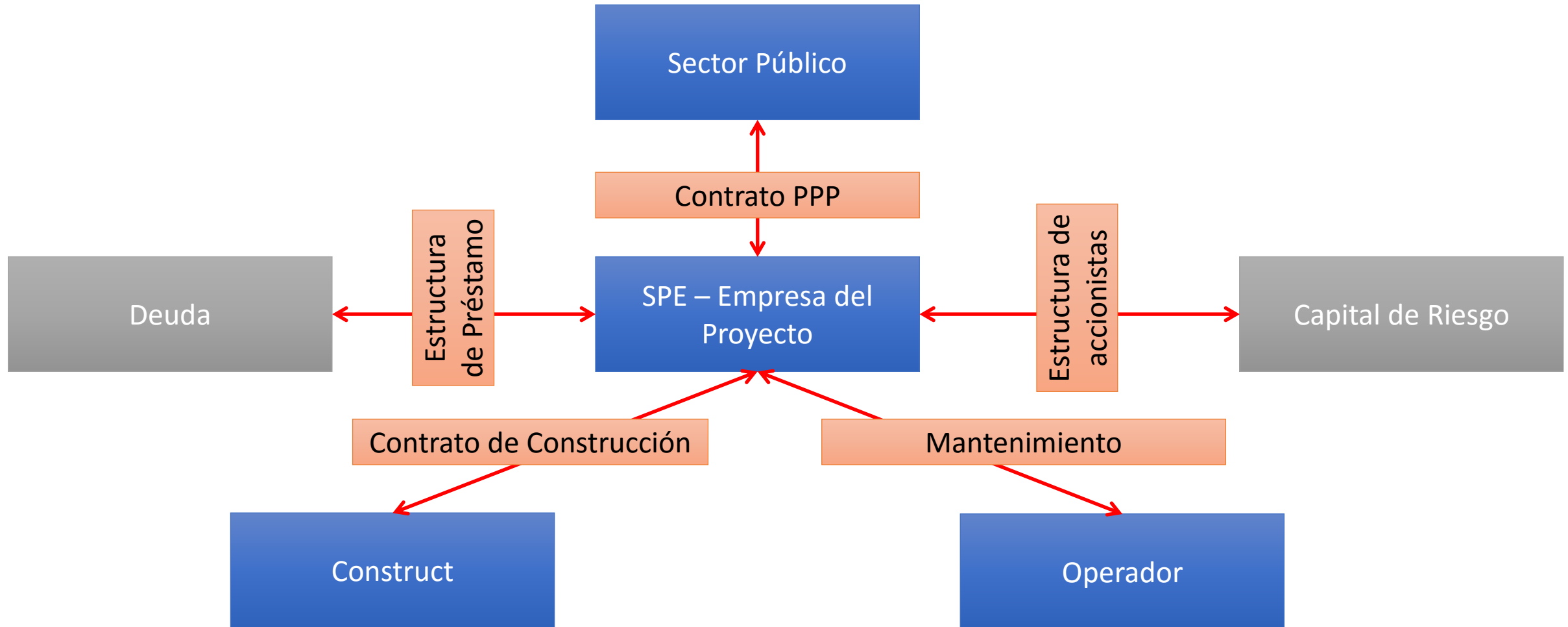
Fallo en la transferencia de demanda y el consecuente costo político que esto implicó llevó a que el proyecto fuera rescatado.

## *Lecciones aprendidas:*

- El programa PPP existe en un ambiente dinámico
- La estructura específica refleja todas las fuerzas existentes
- Las estructuras deben ser flexibles para adaptarse a estas fuerzas, seguir siendo de buen valor y atraer la competencia
- A veces se necesitan pequeñas mejoras
- A veces se necesita un gran re-diseño

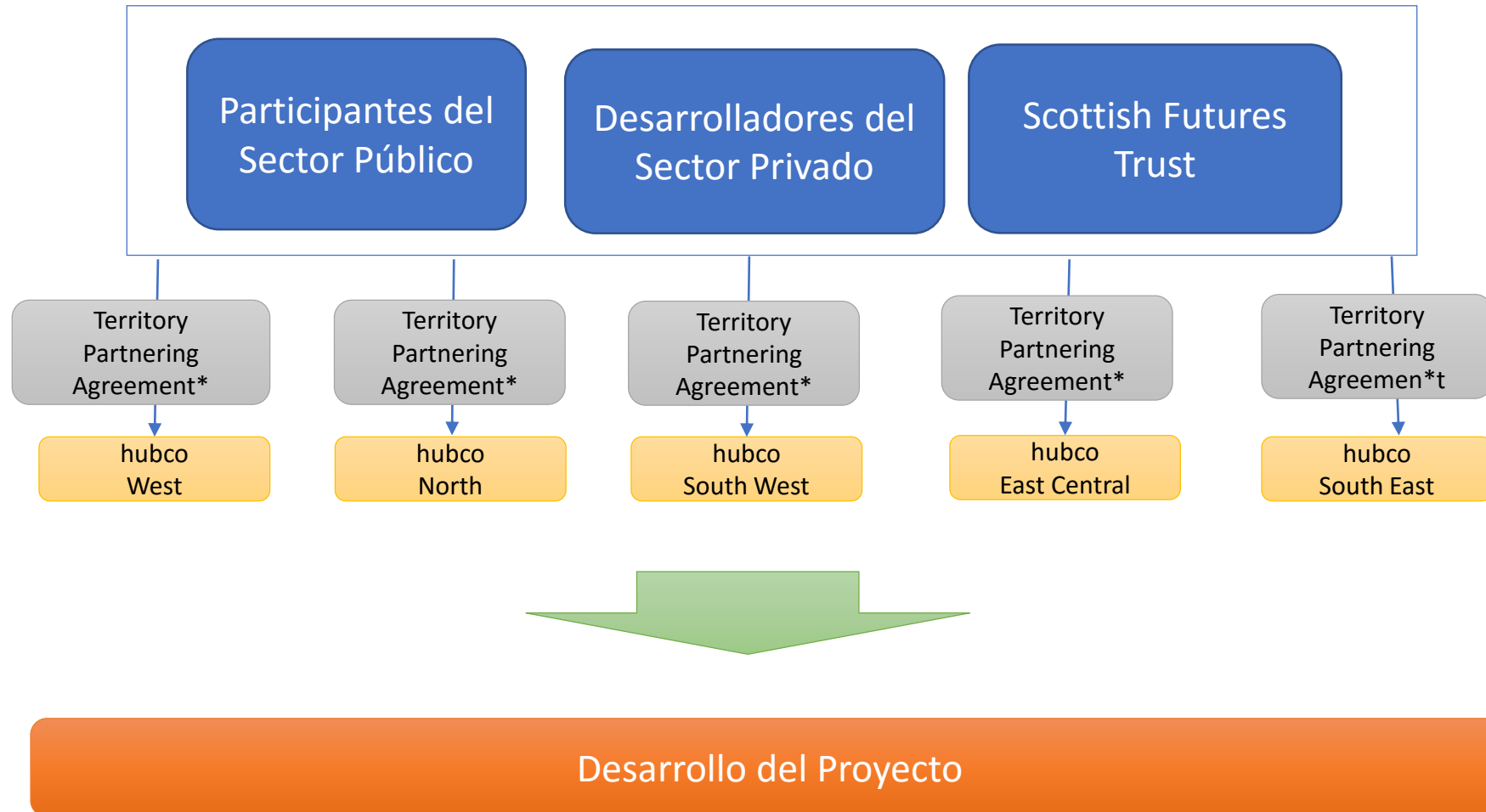
# Como se estructura el Proyecto con el Sector Público

## - La estructura de PPPs en Escocia



# Estructura de Hub

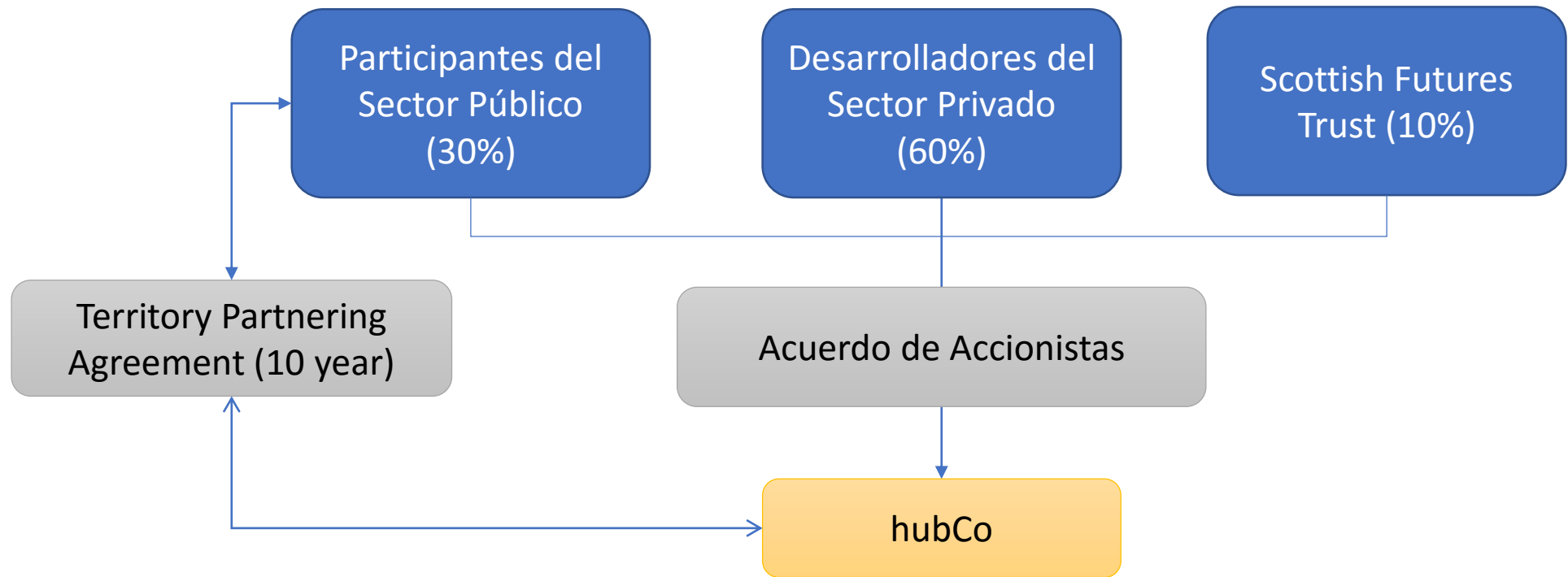
- “PPP-lite” – estructura a nivel nacional





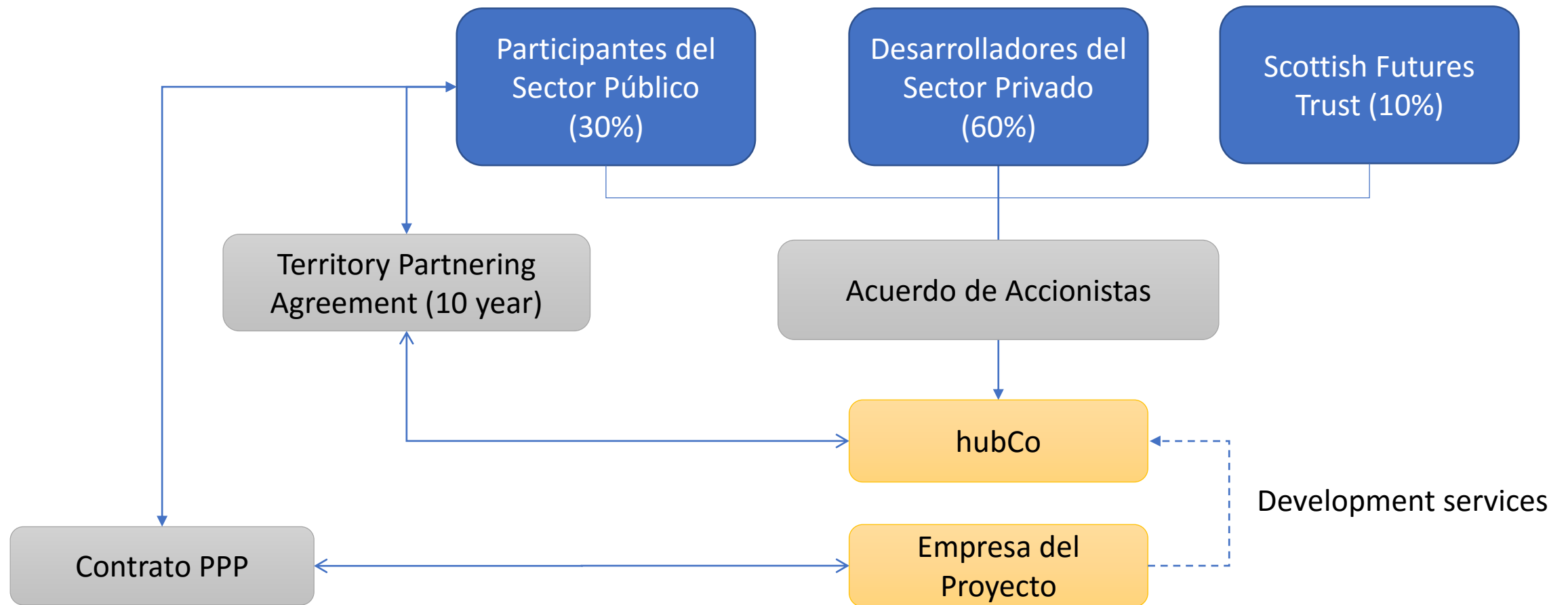
# Estructura Hub

- “PPP-lite” – estructura a nivel regional



# Hub Structure

- “PPP-lite” – estructura a nivel project individual



# Caso de Estudio 4

## - Scottish Blood Transfusion Service, Manufacturing Centre

- Resguardo de sangre y tejidos, procesamiento y distribución
- Primero de su clase, £35M capex
- Obstáculos a la PPP:
  - Mercado en recuperación luego de la crisis bancaria del 2008
  - Infraestructura única en su tipo
  - Dificultad para delinear servicios
- Estatus: Operación a fines de 2017
- Nuestro rol:
  - Business Case y Modelo Financiero
  - Desarrollo de mecanismo de pagos por disponibilidad
  - Licitación y negociación

SNBTS Jack Copland Centre, photo Richard Coe

# Caso de Estudio 6– Inverness Airport

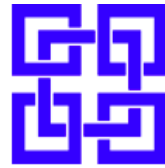
Riesgo de Demanda transferido via cargo a los pasajeros



Número de pasajeros se despegó con la llegada de las aerolíneas de bajo costo.

Inaugurado en 1997 como PFI/PPP

Proyecto terminado en 2006 debido a que los pagos resultaron significativamente superiores a los estimados



Caledonian Economics

# PPP en Escocia

10 octubre 2017

Te invito a conectar en **LinkedIn** <https://www.linkedin.com/in/martin-finnigan/>

# Caledonian Economics

## *Martin Finnigan*

- Especialistas en PPP y infraestructura social desde 1998
- Consultores a agencias del sector público
- Estudios de viabilidad, modelos financieros, apoyo de transacciones, formación
- 24 ofertas de PPP completadas
- Reino Unido, Europa, Medio Oriente, Nueva Zelanda, China, Uruguay



Lunes

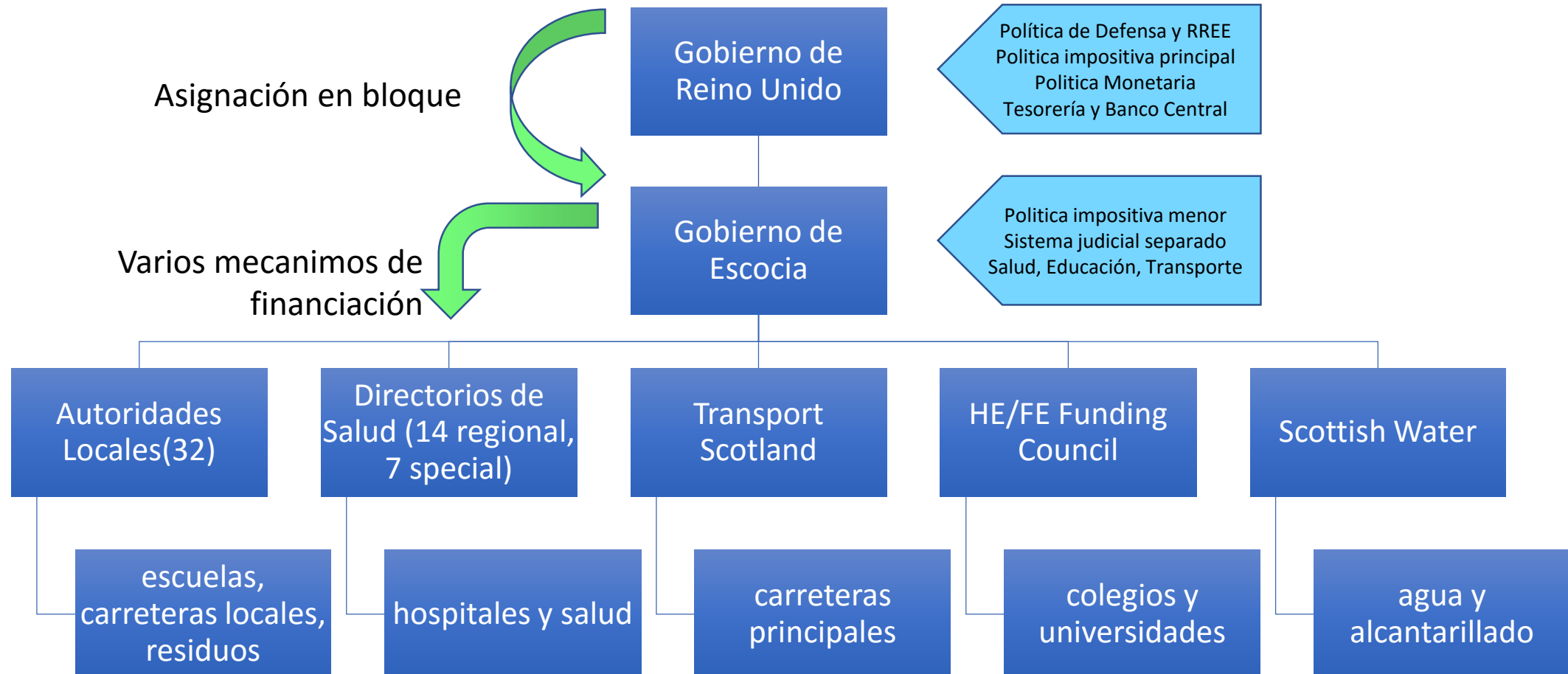
*“El motor de la evolución de  
las PPP en Escocia -  
Lecciones aprendidas”*

Martes

*“La Gestión de Contratos PPP  
en Escocia.*

*¿Qué hemos aprendido y  
cuáles son las lecciones para  
Uruguay?”*

# Autoridades responsables de las infraestructuras





# Más de 10 años de proyectos operacionales, le preguntamos a los administradores:

Gestión, gobernanza

¿Es el 'self monitoring' (autocontrol) efectivo?

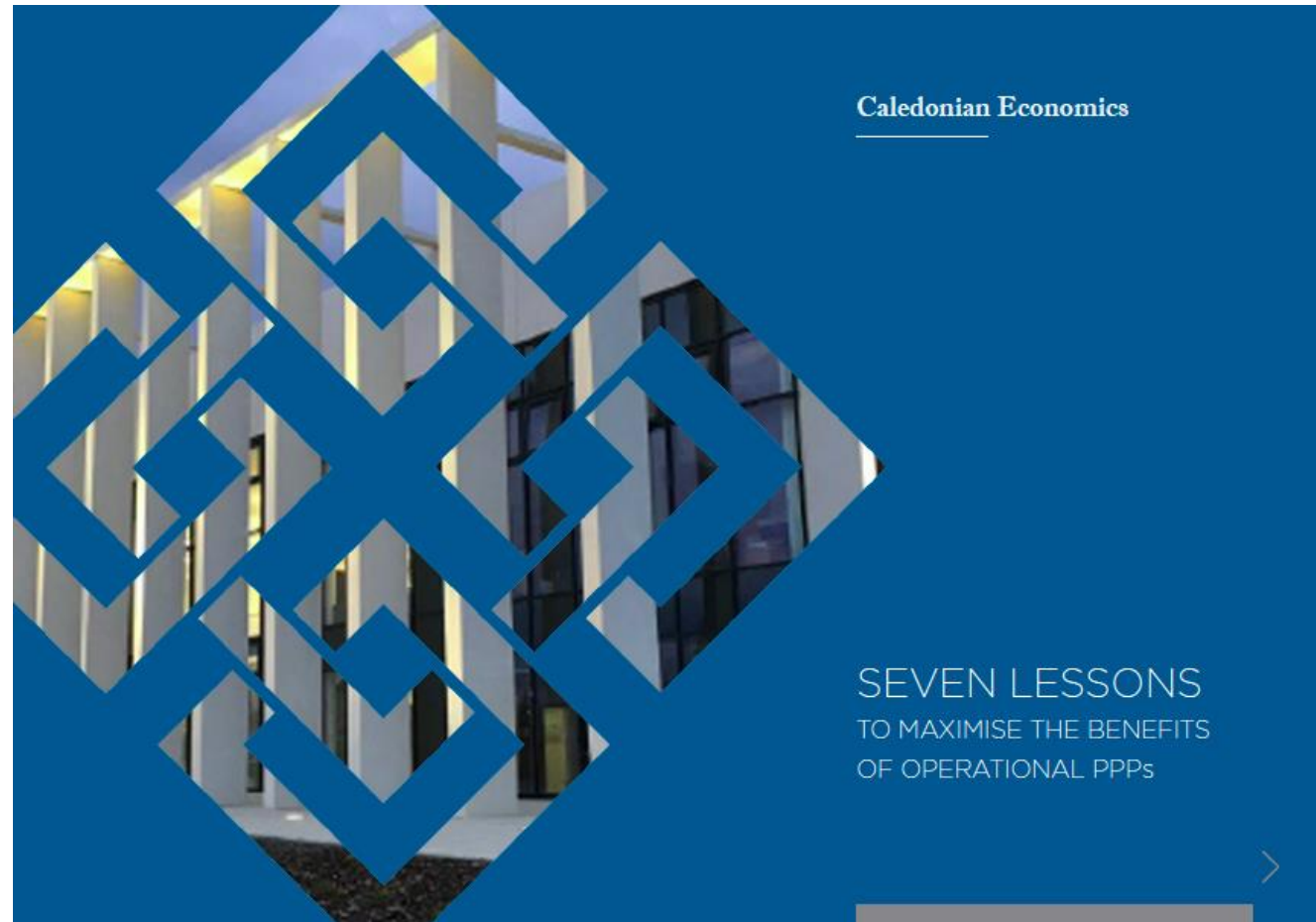
¿La percepción pública de PPP cambia con el paso del tiempo?

¿Funcionan los "mecanismos de cambio" del contrato?

¿Cómo se han resuelto los desacuerdos?

¿Cómo se conserva y desarrolla el conocimiento?

¿Los gerentes de contrato estaban adecuadamente preparados?



# Más de 10 años de proyectos operacionales, le preguntamos a los administradores:

## Gestión, gobernanza

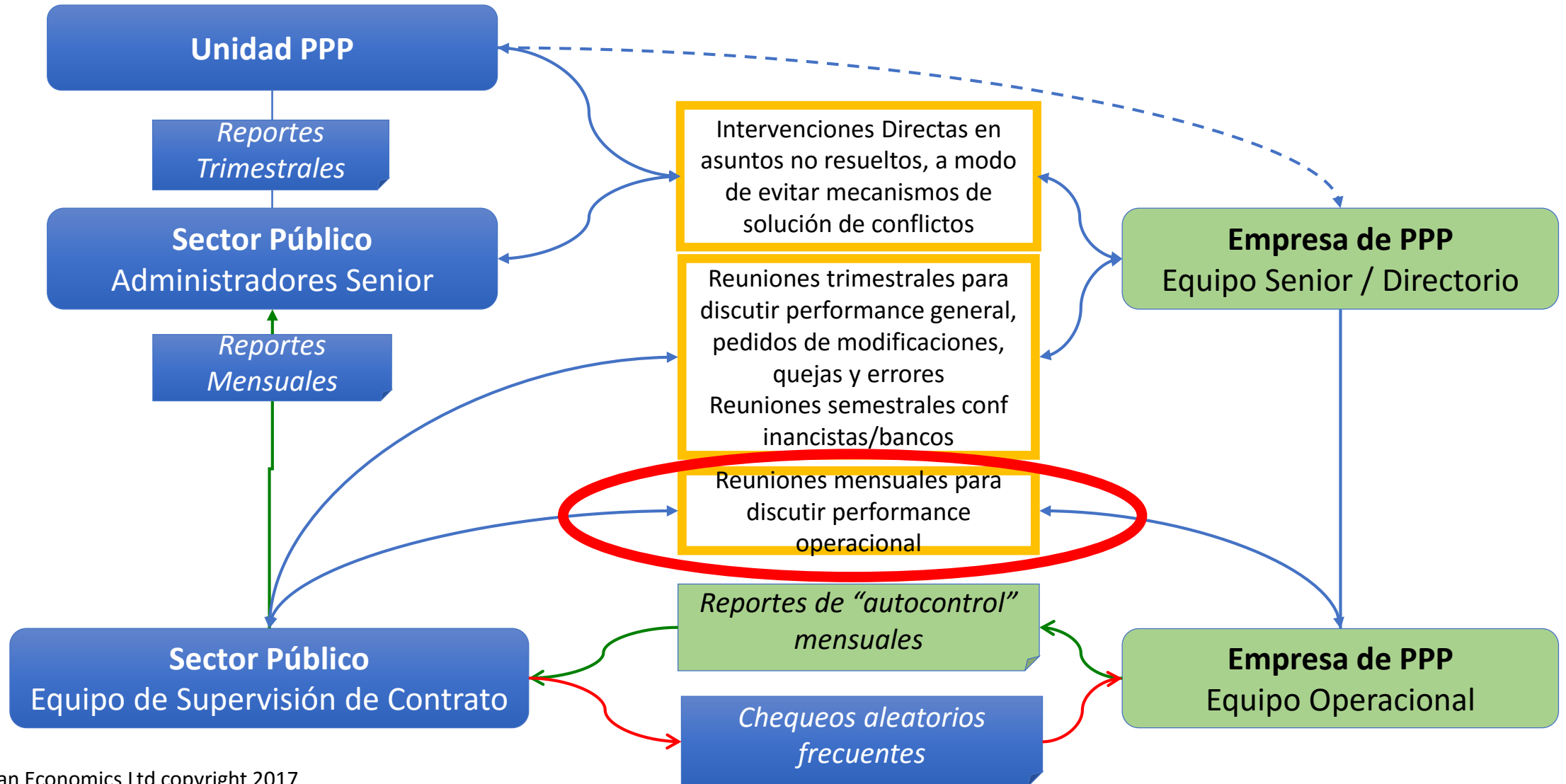
- Las estructuras difieren en detalle pero son bastante similares
- Reuniones mensuales para discutir las deducciones de los pagos de disponibilidad
- Reuniones separadas para discutir la retroalimentación de los usuarios del servicio y las tendencias de desempeño
- Algunos proyectos cuentan con un equipo de "respuesta rápida" para evitar que los problemas aumenten
- Transparencia y apertura crean confianza



Stranraer Academy, Dumfries & Galloway Council

# Gestión de Riesgos, Monitoreo y Control de Calidad

- Ejemplo de relación entre socios Público y Privado en un Proyecto educativo



# Más de 10 años de proyectos operacionales, le preguntamos a los administradores:

Gestión, gobernanza

¿Es el 'self monitoring' efectivo?

Las autoridades públicas:

- no confían en el 'self-monitoring' de los contratistas
- han aumentado los recursos de gestión de contratos

“Smart Monitoring” (Control Inteligente) es la mejor:

- áreas críticas para los servicios públicos
- áreas con mayor disponibilidad de deducciones
- áreas que no son visibles



# Más de 10 años de proyectos operacionales, le preguntamos a los administradores:

Gestión, gobernanza

¿Es el 'self monitoring' efectivo?

¿La percepción pública de PPP cambia con el paso del tiempo?

- El escepticismo público será superado si las instalaciones son buenas y bien mantenidas



Photo: Manor Park, Aberdeen City, AXN Architects



# Más de 10 años de proyectos operacionales, le preguntamos a los administradores:

Gestión, gobernanza

¿Es el 'self monitoring' efectivo?

¿La percepción pública de PPP cambia con el paso del tiempo?

¿Funcionan los "mecanismos de cambio" del contrato?

- Las buenas asociaciones encuentran las mejores maneras de implementar los cambios
- El contrato no siempre es la mejor manera
- Encuentre la mejor manera de hacer cambios y luego registre el acuerdo.



# Más de 10 años de proyectos operacionales, le preguntamos a los administradores:

Gestión, gobernanza

¿Es el 'self monitoring' efectivo?

¿La percepción pública de PPP cambia con el paso del tiempo?

¿Funcionan los "mecanismos de cambio" del contrato?

¿Cómo se han resuelto los desacuerdos?

- ¡Los desacuerdos son inevitables!
- Los DRP contractuales son costosos y engorrosos.
- Los desacuerdos relacionados con problemas de construcción son más fáciles de tratar si el constructor también está involucrado como inversionista o administrador de instalaciones.
- Abordar los problemas al nivel más bajo posible dentro de la estructura de gestión



Stromness Primary School, Orkney Islands Council

# Más de 10 años de proyectos operacionales, le preguntamos a los administradores:

Gestión, gobernanza

¿Es el 'self monitoring' efectivo?

¿La percepción pública de PPP cambia con el paso del tiempo?

¿Funcionan los "mecanismos de cambio" del contrato?

¿Cómo se han resuelto los desacuerdos?

¿Cómo se conserva y desarrolla el conocimiento?

- El conocimiento debe ser transmitido
- Los contratos de PPP durarán más que las carreras de las personas involucradas.
- Asegurar que el conocimiento del contrato, los acuerdos complementarios y la justificación de las características específicas trasciendan a los individuos involucrados.
- Esto es importante para las Autoridades Públicas y Contratistas.



Keith Primary School, Moray Council, MB Landscapes



# Más de 10 años de proyectos operacionales, le preguntamos a los administradores:

Gestión, gobernanza

¿Es el 'self monitoring' efectivo?

¿La percepción pública de PPP cambia con el paso del tiempo?

¿Funcionan los "mecanismos de cambio" del contrato?

¿Cómo se han resuelto los desacuerdos?

¿Cómo se conserva y desarrolla el conocimiento?

¿Los gerentes de contrato estaban adecuadamente preparados?

- Comenzar con el objetivo en mente
- La preparación para la fase operacional debe comenzar durante las etapas de especificación y adquisición.
- Los buenos gerentes entienden:
  - por qué el edificio está diseñado de la manera que es,
  - por qué los términos fueron acordados,
  - cómo piensan todas las partes.
- Esto no puede ser una idea posterior.



## *Lecciones aprendidas:*

- La Transparencia es Rey
- “Smart Monitoring” es la mejor
- El escepticismo público será superado
- Las PPP deben ser flexibles
- Abordar los problemas al nivel más bajo posible
- El conocimiento debe ser transmitido
- Comenzar con el objetivo en mente