

O papel do Verificador Independente no fortalecimento da gestão de contratos públicos



The better the question. The better the answer. The better the world works.



EY

Building a better
working world

Contexto geral

As transformações que vêm acontecendo no ambiente político, social e econômico no Brasil e no mundo estão sendo marcadas sobretudo pela urgente necessidade de se redefinir o papel e o tamanho do Estado na economia e na própria vida institucional.

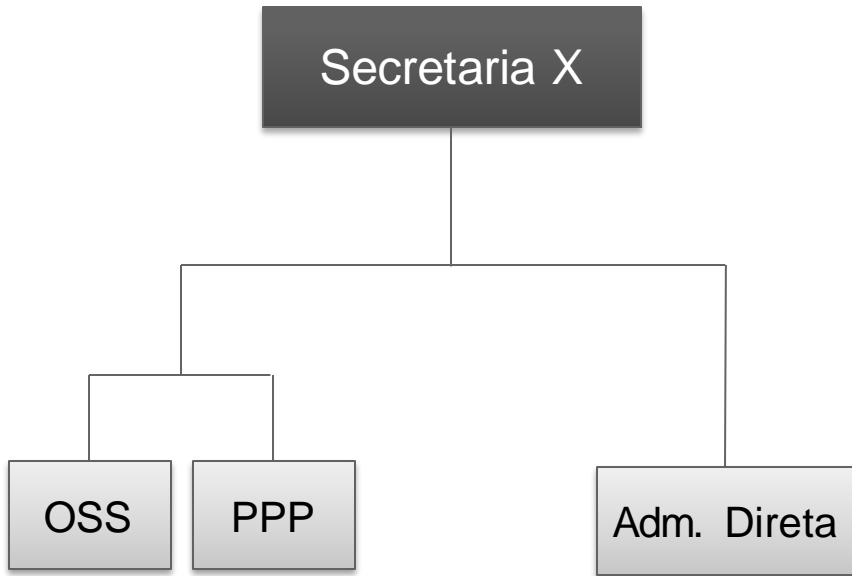
Fatores como o envelhecimento da população, demanda por mais qualidade e o aumento dos custos direcionam o setor público para a busca de modelos modernos e eficientes de gestão organizacional que fortaleçam parcerias com o setor privado e lhe transfira a responsabilidade de execução de serviços que não constituem a sua finalidade.

A necessidade de transparência nunca foi tão grande.

Porém, a complexidade do sistema, a fragmentação de informações e a falta de padronização no reporte de resultados impactam diretamente a gestão da saúde de forma ampla. Entendemos que um modelo integrado de gestão para OSS, PPP e Administração direta poder conseguir mais controle, transparência, melhor desempenho administrativo e operacional, além de um melhor equacionamento dos gastos, visto que o sistema será visto como um todo.

Um novo paradigma: de estruturas de compliance para estruturas integradoras de resultados e inteligentes

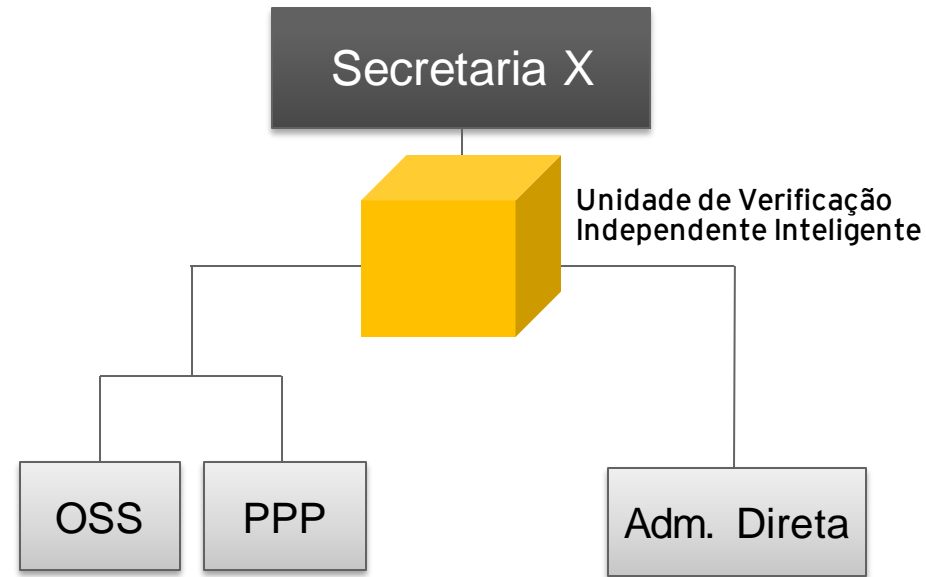
Modelo atual



Foco:

- Compliance contratual
- Visão segregada de resultados

Modelo potencial



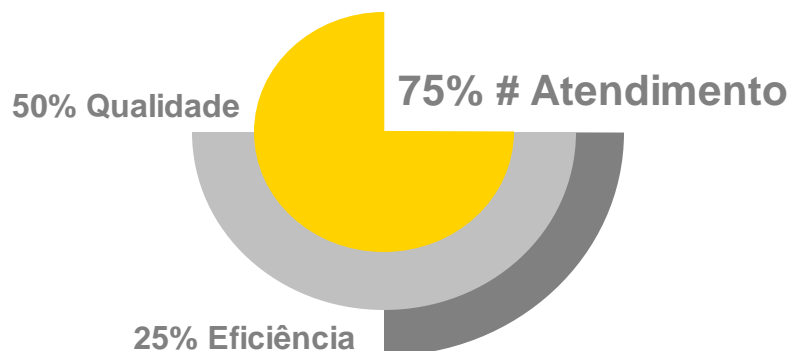
Foco:

- Compliance contratual
- **Gestão integrada de resultados e recursos**
- **Produtividade dos fatores**
- **Inovação**
- **Melhoria contínua**
- **Transparência**

O novo foco da medição

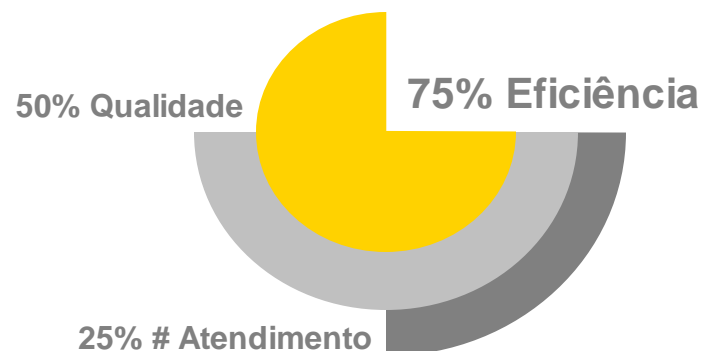
Modelo atual

Foco do Monitoramento:
Produção – visão do passado



Modelo potencial

Foco do Monitoramento:
Eficiência – visão do futuro



O modelo de gestão com enfoque na eficiência/produtividade dos fatores mede resultados e recursos afetos, sempre considerando atendimentos e qualidade dentro dessa equação. **Focar na eficiência (indicador-meio) trará a discussão para um novo patamar e potenciará os outros indicadores-fim.**

Diretrizes do modelo de verificação

Sistemática desenvolvida e estruturada a partir de três princípios norteadores



Pilares de responsabilidades

Não Exaustivo

Estratégico

- Interface cooperativa com Secretarias e outras esferas do serviço público;
- Agenda de Inovação: análise das melhores soluções para o futuro considerando a complexidade do sistema, a otimização de recursos e perfil epidemiológico da população;
- Agenda estratégica para propiciar a melhora na gestão da operação
- Participação no planejamento, na regulação, na integração com outros serviços sob gestão regional e municipal;

Tático

- Busca da melhoria contínua de governança e resultados, por meio de recomendações que visem aprimorar os processos, melhorar os controles e aumentar a responsabilidade gerencial;
- Verificar a execução atual do Plano Diretor do que deve contemplar investimentos novos programas e serviços assistenciais, adequação de recursos humanos e financiamento para custeio a curto, médio e longo prazo em decorrência de avanços demográficos, epidemiológicos e tecnológicos;
- Administração da Acreditação;

VI

Operacional

- Monitoramento *on time* de informações, permitindo a prática de gestão por resultado, que possibilita tomadas de decisão mais rápidas e que considerem de forma integrada a operação;
- Monitoramento da gestão do contrato dos parceiros de acordo com as diferentes legislações aplicáveis a cada modalidade contratual
- Verificar em termos de riscos e *compliance* os processos praticados sob Gestão dos contratos das empresas terceirizadas
- Comparação permanente de operações para identificação de desvios;

Papel do Verificador Independente

- ▶ Medição dos indicadores de desempenho dos serviços prestados pelo parceiro privado.
- ▶ Por não possuir vínculo com nenhuma das partes, tem como função dar maior transparência e impessoalidade ao processo de aferição do desempenho do contratado.

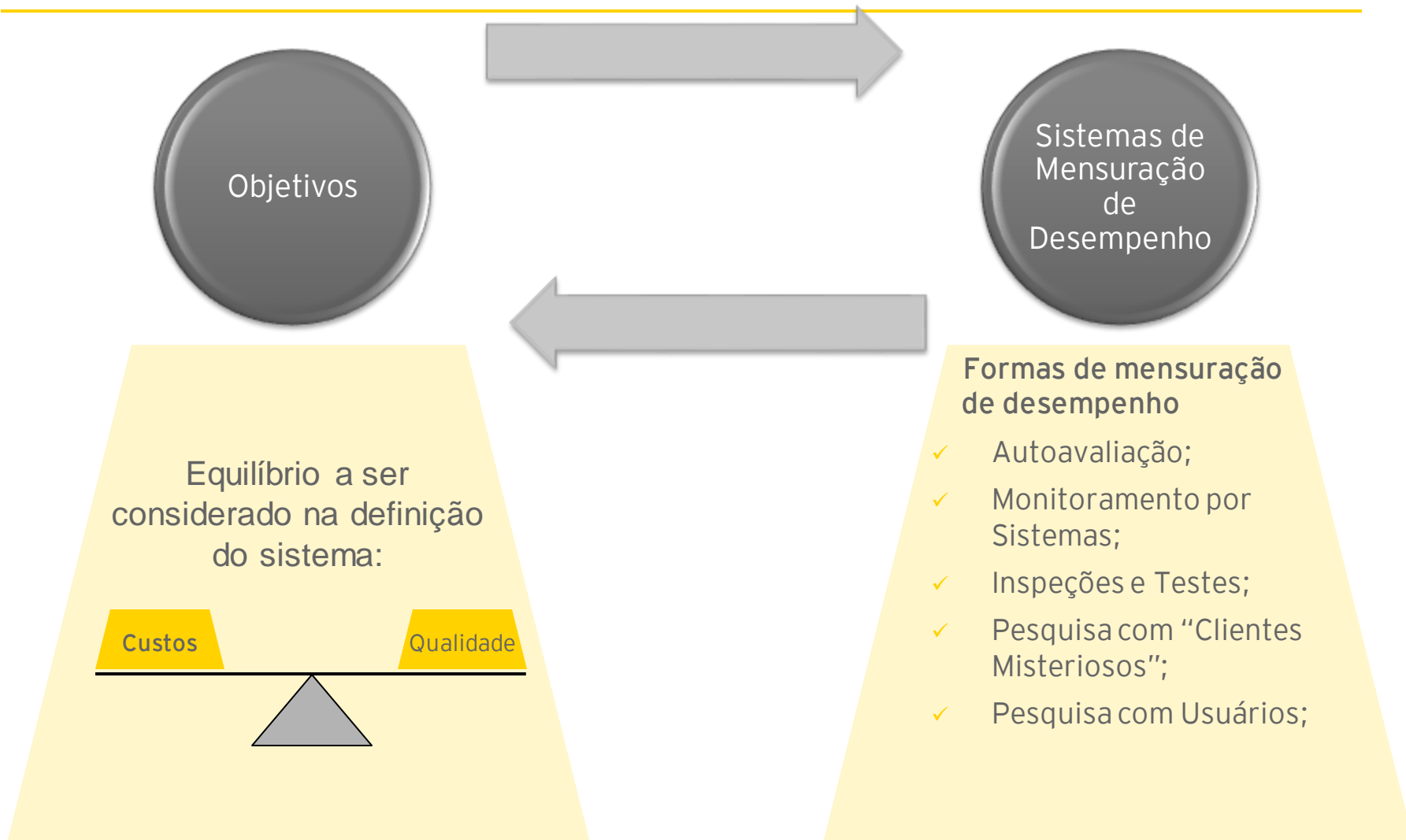


- ▶ A avaliação de desempenho será realizada com base em critérios previamente estabelecidos e resultará em uma nota, que servirá para determinar o valor da contraprestação pública justa.

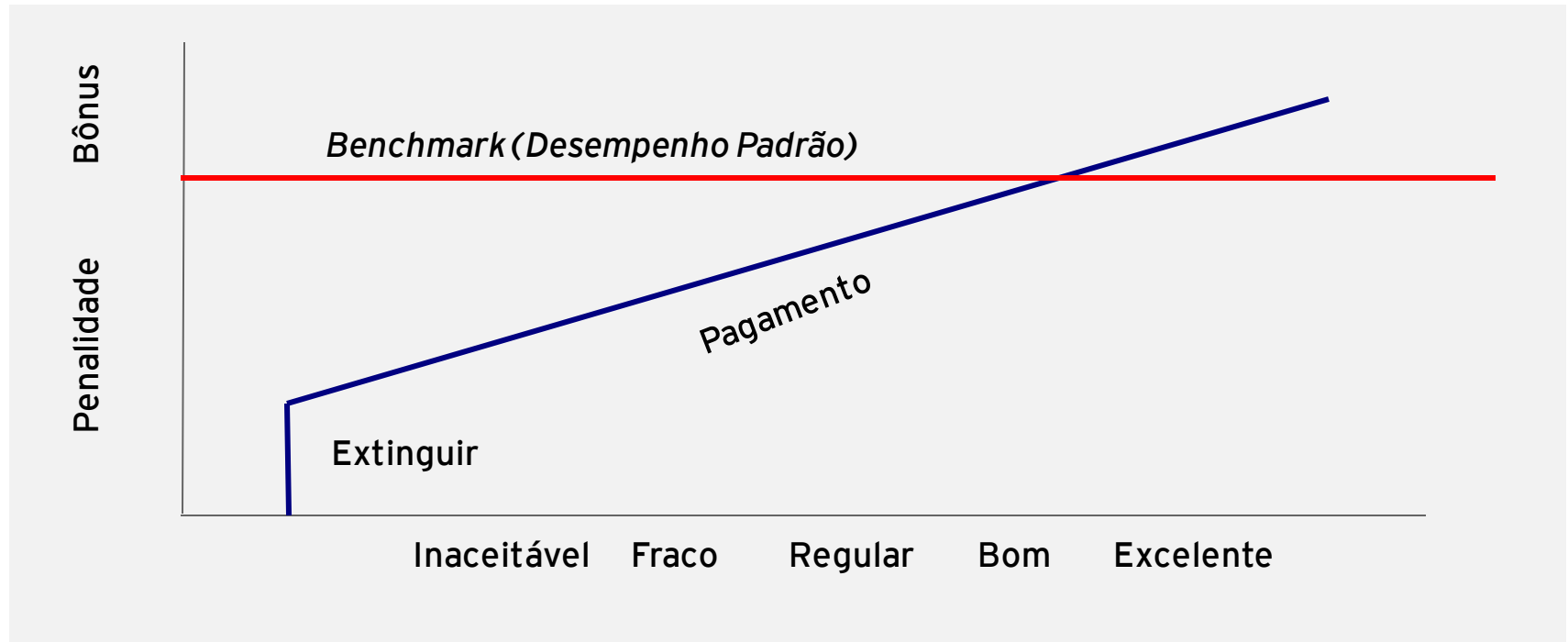


Sistemas de Mensuração de Desempenho

Formas de mensurar desempenho



Os mecanismos de pagamento devem assegurar o retorno da Concessionária, maximizando o nível de serviço...



Diretrizes para a Definição de Mecanismos de Desempenho:

- ✓ Incentivar a Concessionária a prover um serviço de qualidade ao melhor preço possível;
- ✓ O Mecanismo de Pagamento deve assegurar que o retorno seja maximizado quanto o nível de serviço desejado pelo Poder Concedente for atingido.

Mecanismos de Pagamento

Fatores críticos de sucesso

- ✓ Identificar prováveis impactos do mecanismo de pagamento proposto, considerando as penalidades propostas e as possíveis falhas de desempenho;
- ✓ Assegurar equilíbrio entre custo e recompensa;
- ✓ Assegurar incentivos apropriados;
- ✓ Evitar subjetividade e ambiguidade que possam ser exploradas pela Concessionária;
- ✓ Prever penalidades adicionais pela reincidência de descumprimento de indicadores de desempenho;
- ✓ Prever uma curva de aprendizagem na definição do mecanismo de pagamento;
- ✓ Prever contratualmente a revisão periódica dos indicadores.

Verificador Independente

Práticas distintas de monitoramento impactam papel de Verificador

A responsabilidade pelo monitoramento é sempre do poder concedente mas a medição dos resultados varia de acordo com o país analisado:

Reino Unido, Austrália, África do Sul

A responsabilidade de medição é do operador privado, com o poder concedente conduzindo revisões periódicas ou auditorias.

Nestes casos, o poder concedente pode utilizar um Verificador (Independente ou não) ou órgão de regulação do setor.

Cada parte arca com seus custos. Em caso de revisão por descumprimento do contrato, o poder privado paga.

Colômbia e Chile

Responsabilidade pela medição é sempre atribuída ao poder concedente.

O poder concedente pode utilizar de órgão próprio de regulação ou contar com o suporte externo.

Os custos são absorvidos pelo próprio poder concedente.

Verificador Independente

Poder Concedente arca com ônus financeiro da contratação

No Brasil o ônus dos serviços prestados pelo Verificador Independente tem prevalecido como responsabilidade do Poder Concedente, exemplos:

- ▶ PPP da Rodovia DER MG-050 de 2007;
- ▶ PPP administrativa das Unidades de Atendimento Integrado UAI /MG;
- ▶ PPP do Estádio das Dunas de Natal/RN;
- ▶ PPP do Estádio do Mineirão;

Porém, isso não é uma regra. É possível que a remuneração do Verificador Independente seja responsabilidade da empresa concessionária, como ocorreu nos casos abaixo:

- ▶ PPP Estádio da Fonte Nova - Arena Esportiva da Bahia;
- ▶ PPP Hospital do Subúrbio - Salvador/BA;
- ▶ Projetos do Programa Estadual de PPPs de São Paulo;

Verificador Independente

Sistemática de Mensuração de Desempenho

O Índice de Desempenho é, geralmente, formado a partir de 4 índices que mensuram os principais tópicos da operação



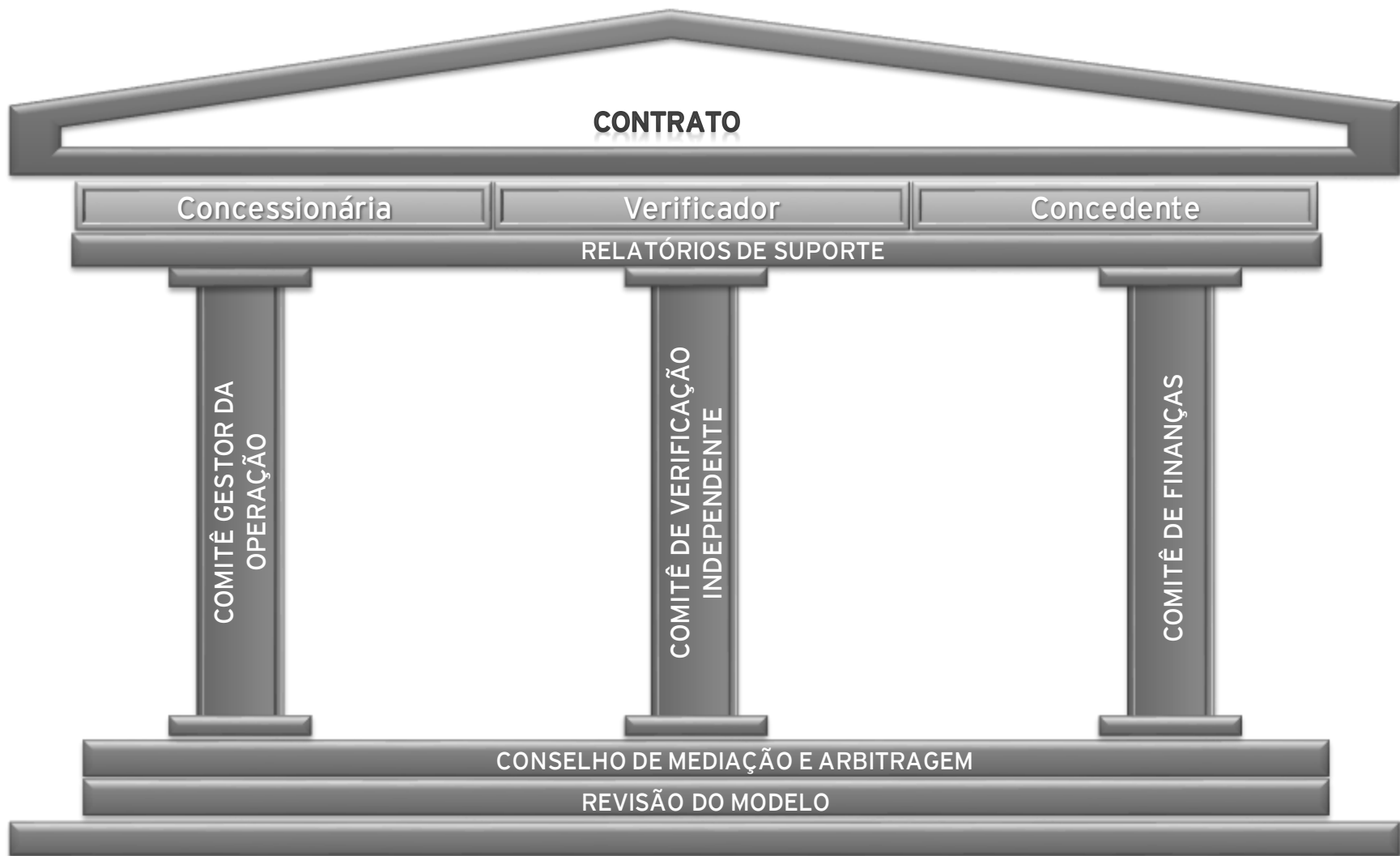
1 - Índice de Qualidade

2 - Índice de Disponibilidade

4 - Índice de Conformidade

3 - Índice Financeiro

Exemplo de Modelo de Governança



Operação

Concessionária

Verificador Independente

Concedente

Levantamento
de Dados



Cálculo da
Nota Final

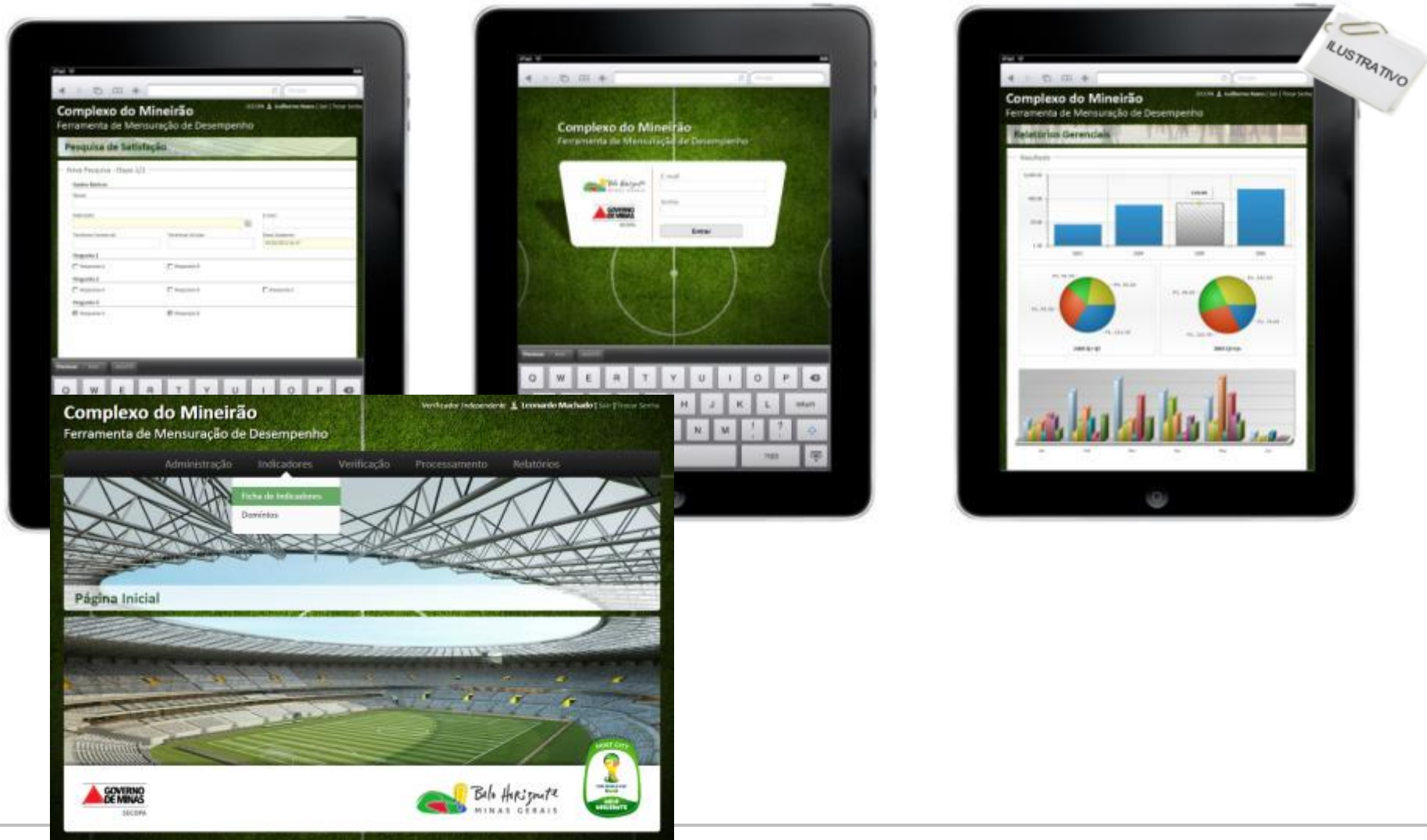


Validação /
Aprovação



Verificação Independente

Ferramenta de Mensuração de Desempenho



ILUSTRATIVO