Luisa Cristina de Andrade

De: vladimiro.lopes@pt.pwc.com em nome de PwC.PT.Contratacao.Publica@pt.pwc.com
Enviado: 20 de julho de 2022 18:47
Para: Direcao Regional de Estradas
Cc: Secretaria Regional dos Equipamentos e Infraestruturas; João Pedro Castro Fino; Raquel Joao Martins da Silva; Antonio Gil Fraga Gomes Ferreira; Nelia Maria Fernandes Vera Cruz; Jose Manuel Soares Mota; Jorge Vale; Ana Luis; Maria Jose Vieira Martins Roque
Assunto: RE: "SERVIÇOS DE CONSULTORIA – GESTÃO DE INFRAESTRUTURAS"
Anexos: Anexo II - Cenários.xlsx; Termos de referência.pdf; -Proposta RAM_Concessões.pdf

Exmos. Senhores,

A PwC vem, por este meio, apresentar os atributos da proposta.

Estamos à disposição de V. Exas. para todos e quaisquer esclarecimentos adicionais que considerem necessários.

Sem mais assunto, despedimo-nos de V. Exas. com os melhores cumprimentos.

From: Direcao Regional de Estradas <dre.srei@madeira.gov.pt>
To:
Cc: Secretaria Regional dos Equipamentos e Infraestruturas <srei@madeira.gov.pt>, João Pedro Castro Fino <jpedro.fino@madeira.gov.pt>, Raquel Joao Martins da Silva <raquel.silva@madeira.gov.pt>, Antonio Gil Fraga Gomes Ferreira <antoniogil.ferreira@madeira.gov.pt>, Nelia Maria Fernandes Vera Cruz <nelia.veracruz@madeira.gov.pt>, Jose Manuel Soares Mota <soares.mota@madeira.gov.pt>, Jorge Vale <jorge.valefernandes@madeira.gov.pt>, Ana Luis <ana.luis@madeira.gov.pt>, Maria Jose Vieira Martins Roque <mjose.vm.roque@madeira.gov.pt>
Date: 14-07-2022 17:28
Subject: "SERVIÇOS DE CONSULTORIA – GESTÃO DE INFRAESTRUTURAS"

Exmos. Senhores,

A Secretaria Regional de Equipamentos e Infraestruturas, através da Direção Regional de Estradas, prevê efetuar a contratação da prestação de serviços "Serviços de Consultoria – Gestão de Infraestruturas", de acordo com as condições referidas no documento em anexo.
Ao abrigo do disposto no artigo 35.º-A do Código dos Contratos Públicos, vimos solicitar a colaboração de Vossa Ex.ª no sentido de ser valorizada a prestação de serviços.
Aguardamos uma resposta até ao dia **2022/07/25.**

Anexo: Termos de referência e anexo II editável.

Secretaria Regional de
Equipamentos e Infraestuturas
Entrada
E 8841 2022/07/21 7.12.2802

Com os melhores cumprimentos,

António Ferreira
Diretor Regional de Estradas

Região Autónoma da Madeira
Governo Regional

Secretaria Regional de Equipamentos e Infraestruturas
Direção Regional de Estradas
Rua Dr. Pestana Júnior, 6 - 2.º Piso – 9064-506 Funchal
Tel.: +351 291 207 272 – Fax: +351 291 225 688
www.madeira.gov.pt – dre.srei@madeira.gov.pt

Região Autónoma da Madeira

Estudo comparativo das opções de exploração das infraestruturas rodoviárias atualmente concessionadas na RAM

Julho 2022
Estritamente privado e confidencial

pwc



ANTONIO DE SOUSA RODRIGUES

Digitally signed by ANTONIO DE SOUSA RODRIGUES
DN: c=PT, ou=Certificate Profile - Qualified Certificate - Representative, ou=Obs1 - COM PODERES PARA, SOZINHO, OBRIGAR E VINCULAR A ENTIDADE, ou=Limitation1 - NO AMBITO DO OBJETO SOCIAL, 2.5.4.97=VATPT-504193279, o=PRICEWATERHOUSECOOPERS /AG - ASSESSORIA DE GESTAO, LDA, ou=Entitlement - ASSINAR DOCUMENTOS E CONTRATOS, email=pwc.pt.contratacao.publica@pt.pwc.com, serialNumber=PASPT-CA284004, sn=DE SOUSA RODRIGUES, givenName=ANTONIO, cn=ANTONIO DE SOUSA RODRIGUES
Date: 2022.07.20 18:43:16 +01'00'
Adobe Acrobat version: 2022.001.20117

Secretaria Regional de Equipamentos e Infraestruturas
Rua Dr. Pestana Júnior, 6 - 2.º Piso
9064-506 Funchal
Portugal

20 de julho de 2022

Exmos. Senhores,

Em primeiro lugar, cumpre-nos agradecer o facto de possibilitarem a PricewaterhouseCoopers /AG - Assessoria de Gestão, Lda ("PwC") a apresentar a presente proposta para assessorar a Secretaria Regional de Equipamentos e Infraestruturas e o Governo Regional da Madeira ("Governo Regional") na elaboração de um estudo comparativo das opções de exploração, conservação e manutenção das infraestruturas rodoviárias na Região Autónoma da Madeira.

Para a realização do presente trabalho disponibilizaremos uma equipa formada por profissionais especializados em *Strategy & Corporate Finance Advisory*, com uma vasta experiência na realização de estudos de viabilidade económica e financeira e de comparadores do setor público.

Consideramos ter incluído nesta proposta os elementos fundamentais e necessários à sua apreciação técnica. Reiteramos a nossa disponibilidade para prestar quaisquer informações adicionais ou esclarecimentos sobre o seu conteúdo, ou eventuais ajustamentos que se revelem necessários para uma maior adequação do âmbito da presente proposta de colaboração aos objetivos e expetativas de V. Exas.

Nesta oportunidade, agradecemos a gentileza do Vosso convite e subscrevemo-nos com os nossos melhores cumprimentos.

Atentamente,

Cláudia Rocha

Índice

Âmbito da proposta 4

A nossa Equipa e credenciais 13

Honorários 17

Anexos 20



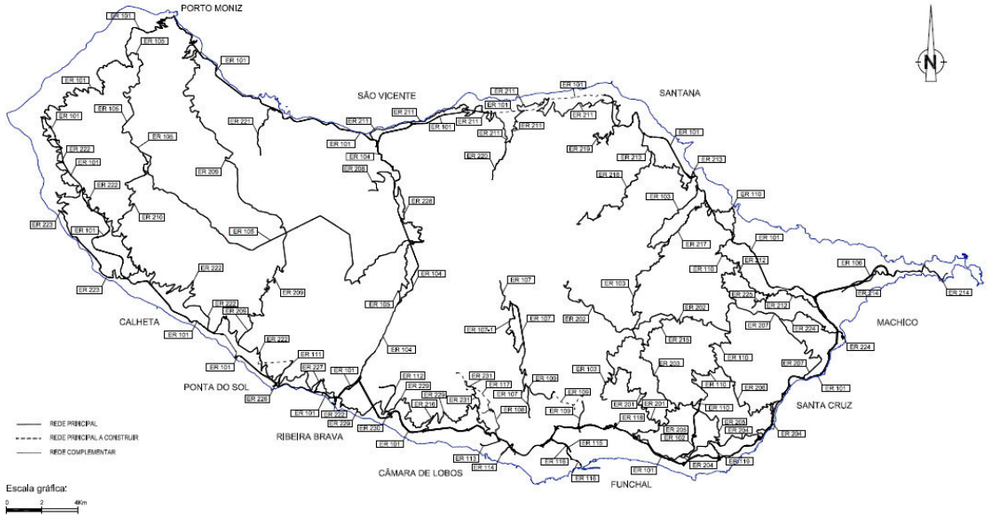
Âmbito da proposta

A rede viária da Região Autónoma da Madeira é constituída por duas vias concessionadas e um conjunto de vias geridas sob a tutela da Região

- O Governo Regional da Madeira atribuiu a exploração, conservação e manutenção da Via Rápida (VR1) e das Vias Expresso (VE) às entidades Vialitoral - Concessões Rodoviárias da Madeira, S.A e Viaexpresso da Madeira, S.A., respetivamente, através de contrato de concessão por um período de 25 anos. A concessão da VR1 teve início em janeiro de 2000 e a concessão das VE em 2004, devendo estas terminar em 2025 e 2029, respetivamente
- Pela exploração das vias, as concessionárias pagaram à Concedente a transferência dos lanços concessionados e obtiveram o direito de cobrar ao Governo Regional uma verba anual, em função do volume de tráfego (portagem SCUT, em ambas as concessões) e pela disponibilização das vias em boas condições de operacionalidade (pagamento de disponibilidade, apenas na concessão VE). A Região detém uma participação financeira de 20% no capital de cada uma das sociedades concessionárias.
- As restantes vias da rede viária regional estão sob a tutela da Secretaria Regional de Equipamentos e Infraestruturas, Direção Regional de Estradas (DRE)

Infraestrutura rodoviária	Via Rápida (VR)	Vias Expresso (VE)	Restantes vias
Entidade	*VIALITORAL*	*VIAEXPRESSO*	*RAM/SREI/DRE*
Início da Concessão	*Janeiro de 2000*	*Dezembro de 2004*	
Termo da Concessão	*Janeiro de 2025*	*Dezembro de 2029*	
Vias Concessionadas	*VR1: Ribeira Brava/Machico Sul*	*VE1, VE2, VE3, VE4*	
Remuneração da Concessão	*Portagem SCUT*	*Portagem SCUT + Disponibilidade*	

Mapa da rede viária da RAM



- Em resultado dos constrangimentos nas acessibilidades dentro do arco urbano constituído pelas cidades de Câmara de Lobos, Funchal e Caniço, o Governo Regional encontra-se a estudar novos corredores alternativos à Via Rápida, estimando-se que esses troços apresentem uma extensão de 7.1km e um investimento de cerca de 150 milhões de euros

O Governo Regional pretende analisar opções futuras de gestão da rede viária na sequência do término dos atuais contratos de concessão

- Tendo em conta que o atual contrato de concessão da Via Rápida (VR1) se encontra próximo do respetivo término e atendendo à necessidade de definir, atempadamente, o modelo que melhor garante o interesse público, o Governo Regional pretende assessoria financeira na elaboração de um estudo de viabilidade económico financeira de forma a apoiar a tomada de decisão do futuro da gestão e exploração das vias que constituem a rede viária da RAM

Rede viária em análise

	Rede viária	Extensão (km)
1.1	**Troços Atualmente Concessionados**	**104.2**
1.1.1.	Concessionados à Vialitoral	
1.1.1.1.	Via Rápida Ribeira Brava/Machico Sul (VR1)	36.9
1.1.2.	Concessionados à Viaexpresso	
1.1.2.1.	Via Expresso 1 – Machico/Ribeira de São Jorge	18.5
1.1.2.2.	Via Expresso 2 – São Vicente/Porto Moniz	14.9
1.1.2.3.	Via Expresso 3 – Ribeira Brava/Madalena do Mar	8.1
1.1.2.4.	Via Expresso 3 – Arco da Calheta/Raposeira	11.6
1.1.2.5.	Via Expresso 4 – Ribeira Brava/Meia Légua	2.7
1.1.2.6.	Via Expresso 4 – Serra de Água/São Vicente	11.4
1.1.3.	**Troços em Exploração pela SREI/DRE**	**40.1**
1.1.3.1.	Via Rápida Machico Sul/Caniçal (VR1)	6.8
1.1.3.2.	Via Rápida Câmara de Lobos/Estreito de Câmara de Lobos (VR2)	2.5
1.1.3.3.	Via Expresso 1 – Ribeira de São Jorge/S. Jorge	2.3
1.1.3.4.	Via Expresso 1 – Boaventura/São Vicente	7.1
1.1.3.5.	Via Expresso 3 – Madalena do Mar/Arco da Calheta	3.5

	Rede viária	Extensão (km)
1.1.3.	**Troços em Exploração pela SREI/DRE (cont)**	**40.1**
1.1.3.6.	Via Expresso 3 – Raposeira/Ponta do Pargo	5.7
1.1.3.7.	Via Expresso 5 – Caniço/Camacha	3.9
1.1.3.8.	Via Expresso 6 – Túnel do Curral das Freiras	2.6
1.1.3.9.	Via Expresso 7 – Túnel do Jardim do Mar/Paúl do Mar	2.7
1.1.3.10.	Via Expresso 8 – Cota 500	2.2
1.1.3.11.	ER117 - Ligação VR2 ao Covão	0.9
1.1.4.	**Troços em construção pela SREI/DRE**	**11.1**
1.1.4.1.	Túnel do Jardim do Mar	1.1
1.1.4.2.	Troço Jardim Mar – Estreito da Calheta	0.8
1.1.4.3.	ER117 - Ligação do Covão ao Jardim da Serra	2.7
1.1.4.4.	Via Expresso 1 – S. Jorge/Arco de S. Jorge	3.7
1.1.4.5.	Via Expresso 1 – Arco de S. Jorge/Boaventura	2.8
1.1.5.	**Novos Troços**	**7.7**

A RAM quer estudar quatro principais cenários de exploração das infraestruturas rodoviárias

- De forma a analisar as opções futuras de gestão e exploração das via indicadas o Governo Regional pretende analisar os seguintes cenários:

Cenário I – Exploração regressa à RAM	
Neste cenário os atuais troços concessionados à VIALITORAL (1.2.1) e à VIAEXPRESSO (1.2.2) regressam à tutela da R.A.M. em 2025 e 2029, respetivamente.	
Cenário II – Nova Concessão, sem construção de novos troços	
Cenário II.1 –VR1 & VE's Concessionadas	Neste cenário deverá ser analisado a criação de 2 (duas) concessionárias, em 2 (dois) momentos distintos: • Concessionária I - Em 2025, quando terminar a atual concessão VIALITORAL, onde seria incluída toda a VR1 (1.2.1.1 e 1.2.3.1) e; • Concessionária II - Em 2029, quando terminar a atual concessão VIAEXPRESSO, onde seriam incluídos os atuais troços Concessionados à VIAEXPRESSO (1.2.2), acrescido do troço da Via Expresso 3 - Madalena do Mar/Arco da Calheta (1.2.3.5), tendo em vista a continuidade da VE3 entre a Ribeira Brava e a Raposeira.
Cenário II.2 –VR1 + VE's Concessionadas	Neste cenário, os troços a Concessionar são os mesmos que no Cenário II.1, no entanto, será apenas 1 (uma) Concessão. A integração dos troços na Concessão ocorreriam em momentos distintos, ou seja, em 2025, são integrados os troços da VR1 (1.2.1.1 e 1.2.3.1) e o troço da Via Expresso 3 - Madalena do Mar/Arco da Calheta (1.2.3.5) e em 2029 os atuais troços Concessionados à VIAEXPRESSO (1.2.2).
Cenário II.3 – VR1 + Exploração SREI/DRE + Troços em construção & VE's Concessionadas	Neste cenário deverá ser analisado a criação de 2 (duas) concessionárias, em 2 (dois) momentos distintos: • Concessionária I - Em 2025, quando terminar a atual concessão VIALITORAL, onde seria incluída toda a VR1 (1.2.1.1 e 1.2.3.1), os troços sob exploração da SREI/DRE (1.2.3, exceto o troço 1.2.3.5) e os troços em construção (1.2.4). • Concessionária II - Em 2029, quando terminar a atual concessão VIAEXPRESSO, onde seriam incluídos os atuais troços Concessionados à VIAEXPRESSO (1.2.2), acrescido do troço Madalena do Mar/Arco da Calheta (1.2.3.5), tendo em vista a continuidade da VE3 entre a Ribeira Brava e a Raposeira.
Cenário II.4 – VR1 + Exploração SREI/DRE + Troços em construção + VE's Concessionadas	Neste cenário, os troços a Concessionar são os mesmos que no Cenário II.3, no entanto, será apenas 1 (uma) Concessão. A integração dos troços na Concessão ocorreriam em momentos distintos, ou seja, em 2025, são integrados os troços da VR1 (1.2.1.1 e 1.2.3.1), os troços sob exploração da SREI/DRE (1.2.3) e os troços em construção (1.2.4) e em 2029 os atuais troços Concessionados à VIAEXPRESSO (1.2.2).
Cenário II.5 – VR1 + VR2 + alguns troços Exploração SREI/DRE e alguns troços em construção & VE's Concessionadas + alguns troços Exploração SREI/DRE + alguns troços em construção	Neste cenário deverá ser analisado a criação de 2 (duas) concessionárias, em 2 (dois) momentos distintos: • Concessionária I - Em 2025, quando terminar a atual concessão VIALITORAL, onde seria incluída toda a VR1 (1.2.1.1 e 1.2.3.1), a VR2 (1.2.3.2), a VE5 (1.2.3.7), VE6 (1.2.3.8), a Cota 500 (1.2.3.10), a ER117 (1.2.3.11) e a ER117 - Ligação ao Jardim da Serra (1.2.4.3). • Concessionária II - Em 2029, quando terminar a atual concessão VIAEXPRESSO, onde seriam incluídos os atuais troços Concessionados à VIAEXPRESSO (1.2.2), acrescido dos restantes troços em exploração pela SREI não contemplados na Concessionária I (1.2.3.3, 1.2.3.4, 1.2.3.5, 1.2.3.6 e 1.2.3.9) e os troços em construção (1.2.4, exceto o troço 1.2.4.3).

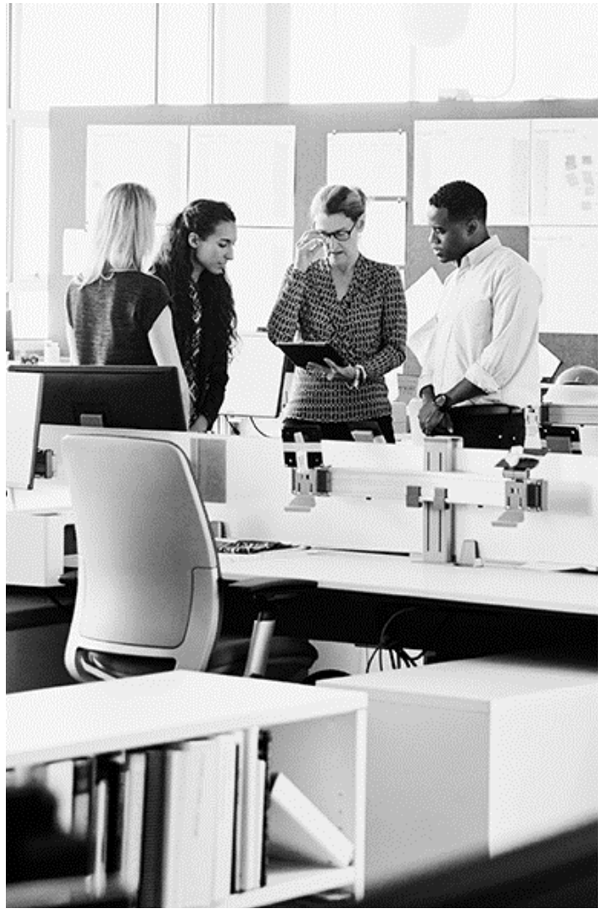
A RAM quer estudar quatro principais cenários de exploração das infraestruturas rodoviárias

- De forma a analisar as opções futuras de gestão e exploração das via indicadas o Governo Regional pretende analisar os seguintes cenários (continuação):

Cenário III – Nova Concessão, incluindo construção e exploração pela Concessionária	
Cenário III.1 – VR1 + Exploração SREI/SRE + Troços em construção + Novos troços & VE's Concessionadas	Neste cenário deverá ser analisado a criação de 2 (duas) concessionárias, em 2 (dois) momentos distintos: • Concessionária I - Em 2025, quando terminar a atual concessão VIALITORAL, onde seria incluída toda a VR1 (1.2.1.1 e 1.2.3.1), os troços sob exploração da SREI/DRE (1.2.3, exceto o troço 1.2.3.5), os troços em construção (1.2.4) e os novos troços (1.2.5). Neste cenário a concessionária assume a construção e exploração dos novos troços. • Concessionária II - Em 2029, quando terminar a atual concessão VIAEXPRESSO, onde seriam incluídos os atuais troços Concessionados à VIAEXPRESSO (1.2.2), acrescido do troço Madalena do Mar/Arco da Calheta (1.2.3.5), tendo em vista a continuidade da VE3 entre a Ribeira Brava e a Raposeira.
Cenário III.2 - VR1 + Exploração SREI + Troços em construção + Novos troços + VE's Concessionadas	Neste cenário, os troços a Concessionar são os mesmos que no Cenário III.1, no entanto, será apenas 1 (uma) Concessão. A integração dos troços na Concessão ocorreriam em momentos distintos, ou seja, em 2025, são integrados os troços da VR1 (1.2.1.1 e 1.2.3.1), os troços sob exploração da SREI/DRE (1.2.3) e os troços em construção (1.2.4) e em 2029 os definidos nos pontos 4.2.2. **Neste cenário a concessionária assume a construção e exploração dos novos troços.**
Cenário IV – Nova Concessão, incluindo a construção pela RAM e a exploração pela Concessionária	
Cenário IV.1 – VR1 + Exploração SREI/DRE + Troços em construção + Novos troços & VE's Concessionadas	Neste cenário deverá ser analisado a criação de 2 (duas) concessionárias, em 2 (dois) momentos distintos: • Concessionária I - Em 2025, quando terminar a atual concessão VIALITORAL, onde seria incluída toda a VR1 (1.2.1.1 e 1.2.3.1), os troços sob exploração da SREI/DRE (1.2.3, exceto o troço 1.2.3.5), os troços em construção (1.2.4) e os novos troços (1.2.5). Neste cenário a R.A.M assume a construção dos novos troços e a Concessionária a sua exploração. • Concessionária II - Em 2029, quando terminar a atual concessão VIAEXPRESSO, onde seriam incluídos os atuais troços Concessionados à VIAEXPRESSO (1.2.2), acrescido do troço Madalena do Mar/Arco da Calheta (1.2.3.5), tendo em vista a continuidade da VE3 entre a Ribeira Brava e a Raposeira.
Cenário IV.2 - VR1 + Exploração SREI/DRE + Troços em construção + Novos troços + VE's Concessionadas	Neste cenário, os troços a Concessionar são os mesmos que no Cenário IV.1, no entanto, será apenas 1 (uma) Concessão. A integração dos troços na Concessão ocorreriam em momentos distintos, ou seja, em 2025, são integrados os troços da VR1 (1.2.1.1 e 1.2.3.1), os troços sob exploração da SREI/DRE (1.2.3) e os troços em construção (1.2.4) e em 2029 os definidos nos pontos 1.2.2. **Neste cenário a R.A.M assume a construção dos novos troços e a Concessionária a sua exploração.**

A nossa abordagem metodológica proposta

Entendimento inicial | **Modelo de negócios** | **Estudo de viabilidade económica e financeira** | **Conclusões e relatório**



Principais atividades desenvolvidas pela PwC

- Mobilização da equipa do Projeto
- Compreender os principais aspetos do projeto, nomeadamente:
  - Contexto e caracterização geral do projeto
  - Entendimento das condições contratuais das atuais concessões, nomeadamente a análise aos atuais contratos de concessão celebrados entre o Governo Regional e as Concessionárias
  - Entendimento das obrigações contratuais atuais no âmbito do término dos atuais contratos de concessão
  - Entendimento das condições de exploração das vias exploradas pela DRE
  - Entendimento da situação atual das vias em construção e a construir
- Definição dos objetivos do Governo Regional e das principais variáveis críticas do projeto
- Definição dos cenários em estudo apresentados anteriormente, nomeadamente ao nível das opções para a internalização da gestão das infraestruturas ou as condições para o lançamento de novas concessões
- Desenvolvimento dos eventuais ajustamentos necessários à metodologia por forma a ajustar a mesma aos cenários a analisar

A nossa abordagem metodológica proposta

Entendimento inicial | **Modelo de negócios** | **Estudo de viabilidade económica e financeira** | **Conclusões e relatório**

Principais atividades desenvolvidas pela PwC

- Compreender e obter a razoável fundamentação para as principais variáveis críticas da análise, nomeadamente:
  - Estimativa dos custos de operação das infraestruturas rodoviárias concessionadas, geridas pela DRE e em fase de construção/a construir
  - Estimativa do valor do investimento de manutenção e grandes reparações das vias em análise
  - Estimativa do valor de investimento adicional identificado pelo Governo Regional da Madeira
- Análise ao modelo de remuneração das concessionárias
- Análise das vantagens e desvantagens do modelo de concessão face ao modelo de gestão direta pelo Governo Regional
- Identificação de estruturas de financiamento possíveis face às atuais condições de mercado
- Identificação de modelos de financiamento alternativos que permitam o investimento de até 150 milhões de euros (novos troços) e respetivo impacto nas demonstrações financeiras da RAM (ex. ao nível do endividamento e outras variáveis económico-financeiras)



A nossa abordagem metodológica proposta

Entendimento inicial | **Modelo de negócios** | **Estudo de viabilidade económica e financeira** | **Conclusões e relatório**

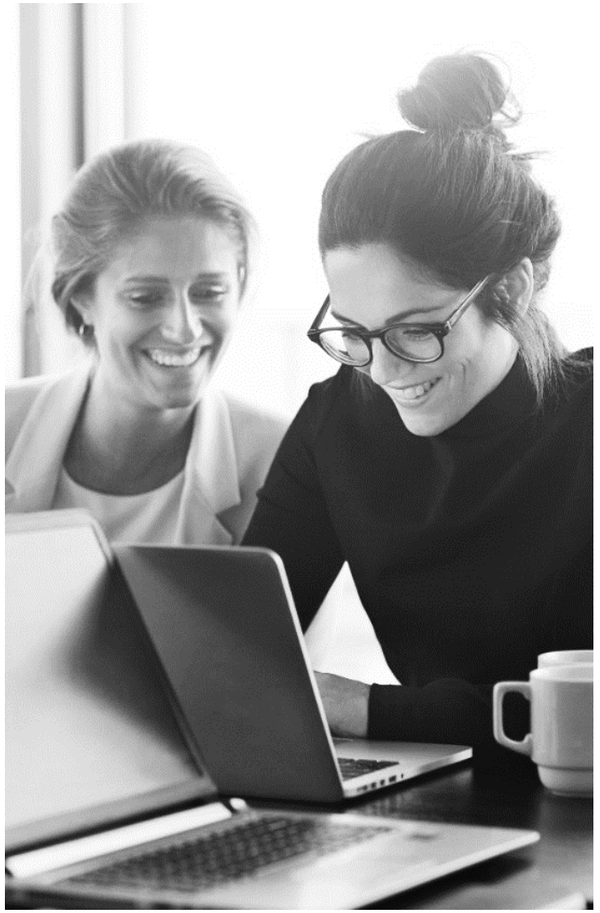


Principais atividades desenvolvidas pela PwC

- O modelo de negócios será, na sua componente quantitativa, traduzido num modelo financeiro que permita analisar de forma simples a complexidade normal de um projeto deste tipo, incluindo:
  - Indicação do investimento em manutenção, grandes reparações ou expansão das infraestruturas durante o período de projeção
  - Apresentação dos custos operacionais com a gestão das infraestruturas rodoviárias
  - Compreensão das fontes de financiamento
  - Apuramento da rentabilidade e sustentabilidade financeira do projeto e do capital (VAL e TIR)
- Análise comparativa entre a opção de internalizar a gestão das infraestruturas rodoviárias no Governo Regional (gestão direta) face às opções de novas concessões (gestão através de PPP) e respetiva quantificação – incluindo uma analise do Comparador do setor público
- Realização de análises de sensibilidade e de risco para avaliar os riscos associados ao projeto e o impacto de eventos ou variáveis críticas ou disruptivas

A nossa abordagem metodológica proposta

Entendimento inicial	Modelo de negócios	Estudo de viabilidade económica e financeira	Conclusões e relatório



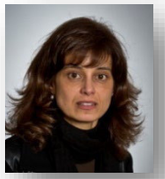
Principais atividades desenvolvidas pela PwC

- Apresentação do relatório em versão preliminar, salientando:
  - as análises efetuadas
  - a informação utilizada
  - os pressupostos nos quais baseámos todo o trabalho
  - a metodologia utilizada e
  - as conclusões alcançadas
- Discussão da versão preliminar do relatório
- Aprovação da versão preliminar
- Emissão do relatório em versão final



A nossa Equipa e credenciais

Equipa e gestão de projeto

	- Responsabilidades -	- Competências relevantes -
	**Cláudia Rocha** *Engagement Partner – PwC* • Assegura o cumprimento de prazos e objetivos • Está presente em reuniões de trabalho • Prepara, analisa e divulga relatório	• *Project management* • > 25 anos de experiência em consultoria • Experiência em Parcerias Público-Privadas, *Project Finance* e Infraestruturas • Experiência em processos de avaliação, integração e reestruturação, na elaboração de planos estratégicos e de negócios, estudos de viabilidade e análises de mercado • Experiência em concursos públicos e contratualização de concessões
	**Hernâni Silva** *Partner - PwC* • Responsável pela gestão do dia a dia do projeto • Está presente em reuniões com os responsáveis pela gestão do Projeto	• > 15 anos de experiência em projetos de consultoria • Experiência em Parcerias Público-Privadas, *Project Finance* e Infraestruturas • Experiência em planos estratégicos, planos de negócio, estudos de viabilidade económica e financeira, avaliações de empresas e estudos de mercado, tendo trabalhado com diversas empresas privadas e públicas • Experiência em concursos públicos e contratualização de concessões
	**Sérgio Veloso** *Senior Manager - PwC* • Responsável pela gestão do dia a dia do projeto • Está presente em reuniões com os responsáveis pela gestão do Projeto	• > 10 anos de experiência em projetos de consultoria • Experiência em Parcerias Público-Privadas, *Project Finance* e Infraestruturas • Experiência em estudos de viabilidade económica e financeira, avaliações de empresas, tendo trabalhado com diversas empresas privadas e públicas • Experiência em concursos públicos e contratualização de concessões

Complementada com equipa consultores



Experiência PwC

Não exaustivo

Governo Regional da Madeira	*Assessoria ao Governo Regional da Região Autónoma da Madeira na elaboração de um Estudo de Viabilidade Económica e Financeira no contexto da definição do modelo de gestão para a gestão e exploração da Zona Franca da Madeira através da comparação de cenários de internalização da gestão com cenários de PPP contratual ou institucional*
APCAP	*Assessoria financeira à APCAP na quantificação indicativa do impacto económico das (sub)concessões rodoviárias, na economia nacional, considerando os custos (investimento e operação) e os benefícios (Poupança de tempo, Menores custos operacionais dos veículos rodoviários, Acidentes rodoviários evitados e Redução da emissão de gases com efeito estufa) das mesmas*
Confidencial	*Assessoria na avaliação indicativa das várias concessionárias rodoviárias nacionais*
Infraestruturas de Portugal	*Assessoria no âmbito da renegociação dos contratos de subconcessão celebrados pela Estradas de Portugal, atualmente designada por IP – Infraestruturas de Portugal, no contexto do programa de ajustamento de Portugal*
Infraestruturas de Portugal	*Assessor da Estradas de Portugal, atualmente designada por IP – Infraestruturas de Portugal, no lançamento do concurso da PPP Subconcessão da autoestrada do Pinhal Interior*
Infraestruturas de Portugal	*Assessoria financeira e económica à IP – Infraestruturas de Portugal numa análise custo-benefício económica e financeira para a modernização da linha ferroviária da Beira Alta, entre Pampilhosa e Vilar Formoso*
Infraestruturas de Portugal	*Assessoria financeira à Estradas de Portugal, atualmente designada por IP – Infraestruturas de Portugal, na componente financeira da análise custo-benefício económica e financeira do projeto de construção da Auto – Estrada Transmontana, para ser posteriormente submetida no âmbito do cofinanciamento ao abrigo do POVT*
Infraestruturas de Portugal	*Assessoria financeira à Estradas de Portugal, atualmente designada por IP – Infraestruturas de Portugal, na componente financeira da análise custo-benefício económica e financeira do projeto de construção do troço Vilar Formoso/Fronteira (IP5) a ser submetida no âmbito do cofinanciamento ao abrigo do Mecanismo Interligar a Europa*
Infraestruturas de Portugal	*Assessoria financeira à Estradas de Portugal, atualmente designada por IP – Infraestruturas de Portugal, na componente financeira da análise custo-benefício económica e financeira do projeto de construção do Túnel do Marão para ser posteriormente submetida no âmbito do cofinanciamento ao abrigo do POVT*
Confidencial	*Assessor na revisão dos modelos financeiros de várias concessões rodoviários no contexto de transações e financiamento*

Experiência PwC

Não exaustivo

Infraestruturas de Portugal	*Assessoria financeira e económica à IP – Infraestruturas de Portugal numa análise custo-benefício económica e financeira para a modernização da linha ferroviária do Oeste, entre Meleças e Caldas da Rainha*
Confidencial	*Assessoria a uma concessionária rodoviária na elaboração do modelo financeiro do novo caso base da concessão, tendo por base a conversão dos pagamentos SCUT para pagamentos por disponibilidade, a introdução de portagem real e a renegociação/reequilíbrio*
Infraestruturas de Portugal	*Assessor da Estradas de Portugal (atualmente Infraestruturas de Portugal) e da Unidade Técnica de Acompanhamento de Projetos no âmbito da renegociação dos contratos de subconcessão das infraestruturas rodoviárias nacionais no âmbito do Plano Estratégico dos Transportes*
Confidencial	*Assessor de diversos municípios no âmbito de processos de reposição de equilíbrio económico-financeiro de concessões de serviços públicos no seguimento de solicitações por parte das concessionárias*
Município de Setúbal	*Elaboração de um estudo económico para a avaliação de diferentes cenários de exploração dos serviços de abastecimento de água e saneamento de águas residuais no concelho, incluindo os cenários de internalização da gestão ou manutenção da exploração através de concessão*
Confidencial	*Assessoria financeira na análise económica e financeira relacionada com o possível resgate da concessão de serviço público de abastecimento de água em dois concelhos nacionais, incluindo a realização de um comparador público para o cenário de resgate e continuidade da concessão*
Município de Vila Real	*Assessoria à Câmara Municipal de Vila Real na realização de um estudo de viabilidade económico-financeira com o objetivo de colocar a concurso a exploração e manutenção da rede de transporte público em autocarro do município de Vila Real e respetivo apoio na preparação do concurso público, avaliação de propostas e celebração do contrato*
Município de Vila Real	*Assessoria à Câmara Municipal de Vila Real na realização de um estudo de viabilidade económico-financeira relativo ao estacionamento público da cidade de Vila Real e respetivo apoio na preparação do concurso público, avaliação de propostas e celebração do contrato*
Gestão de Obras Públicas da Câmara Municipal do Porto	*Assessoria financeira à Câmara Municipal do Porto na elaboração de um Estudo de Viabilidade Económico-Financeira para o Terminal Intermodal de Campanhã e apoio na preparação do caderno de encargos para efeitos do concurso público internacional para a construção e exploração*
Horários do Funchal	*Assessoria financeira à Horários do Funchal na elaboração de um Estudo de Viabilidade Económico-Financeira para o serviço de transporte de pessoas com mobilidade reduzida no Funchal*



Honorários

Honorários

- Apresentamos seguidamente os nossos honorários para a prestação de serviços indicada, que procuram refletir o know-how e experiência da equipa envolvida e a complexidade dos trabalhos a executar.
- Reiterando o nosso empenho em assessorar a V. Exas. na execução do presente Projeto, propomos o preço total de € 45 00 (quarenta e cinco mil euros). O preço total proposto não inclui IVA.
- Os nossos honorários serão faturados da seguinte forma:
    - 50% com a entrega do relatório preliminar;
    - 50% com a entrega do relatório final.
- O nosso trabalho será desenvolvido no prazo máximo de 90 (noventa) dias.
- Os nossos honorários, pressupõem que durante todo o processo nos será proporcionado um interlocutor que servirá como interface com o Governo Regional, no sentido de obter toda a informação necessária.
- Estamos, no entanto, disponíveis para melhor discutir com V. Exas. o âmbito e a extensão do presente trabalho, se assim o desejarem.

Agradecimento

Reiteramos os nossos agradecimentos pelo convite que nos estenderam

É nossa convicção estarmos particularmente bem colocados para assegurar a prossecução de um projeto desta natureza, fundamentado nas nossas credenciais, competências e experiência dos consultores que integram a equipa que desenvolverá o projecto, associados à capacidade de alavancagem de conhecimento potenciada pela nossa *network* internacional.

Consideramos ter incluído nesta proposta os elementos fundamentais e necessários à sua apreciação. Contudo, ficamos à disposição de V. Exas. para prestar quaisquer informações adicionais ou esclarecimentos sobre o seu conteúdo. Para esse efeito, agradecíamos que entrassem em contacto com Cláudia Rocha (+351 213 599 317).



Anexos

Anexo A
Condições contratuais

Sem prejuízo do disposto no Código dos Contratos Públicos respeitante à contratação de serviços e nos elementos do procedimento, que em tudo prevalecem ao clausulado seguinte, salvo no que neles for omisso, propõe-se a aplicação da seguinte redação de termos contratuais adicionais.

1 Serviços

1.1 Serviços – Os serviços descritos na Proposta serão prestados com o cuidado e a diligência razoável de acordo com as práticas aceites de conduta profissional. O Cliente confirma que o objeto do Contrato é suficiente e adequado aos seus objetivos. Os serviços (incluindo os relatórios) serão prestados e entregues exclusivamente ao cliente e de acordo com as finalidades previstas na Proposta ou referidas nos relatórios entregues.

1.2. ***Extensão dos Serviços*** – A prestação dos serviços: (i) não constitui um exame completo de auditoria ou um exame simplificado conduzido de acordo com as normas nacionais ou Internacionais de auditoria/revisão (ii) não inclui a deteção de fraudes ou quaisquer outras irregularidades, pelo que a PwC não aceita quaisquer responsabilidade pela respetiva não deteção (caso no decurso do trabalho tais situações sejam detetadas, serão as mesmas reportadas ao Cliente) e (iii) não inclui a prestação de quaisquer serviços jurídicos.

1.3 Outros Serviços – Na prestação dos serviços não será tomada em consideração, nem teremos acesso a informação que seja ou tenha sido prestada pelo Cliente na prestação de outros serviços que não os objeto do Contrato.

1.4 Documentos a entregar – O Cliente obriga-se a não divulgar ou fornecer qualquer documento ou informação preparada e/ou entregue relativamente aos serviços prestados, a terceiros exceto (i) na medida em que tal resulte das disposições contratuais (ii) sem o prévio e escrito consentimento da PwC (iii) quando exigido por lei ou regulamentação.

1.5 Responsabilidade perante o Cliente – A única responsabilidade relacionada com a prestação dos serviços que a PwC assume é perante o Cliente, exceto se o contrário for acordado por escrito.

1.6 Alterações – Qualquer das partes pode solicitar alterações aos serviços ou ao Contrato nos termos previstos na lei, as quais apenas produzirão efeitos após acordo escrito.

1.7 Informação não escrita e minutas de documentos a entregar – O Cliente apenas poderá considerar como definitivo e como correspondendo às conclusões da PwC, os relatórios/documentos finais e não qualquer informação prestada oralmente, ou por meio eletrónico, ou qualquer minuta preliminar de relatório/documento. Caso pretenda considerar qualquer informação não escrita ou minuta de documento ainda que transmitido por via eletrónica, como final, o Cliente obriga-se a solicitar à PwC a emissão de documentação final.

1.8 Modelo Financeiro (se aplicável) – Sem prejuízo do parágrafo 1 e 13 destes Pressupostos e Limitações, V. Exas. aceitam que qualquer modelo e respetiva documentação fornecida pela PwC no âmbito da prestação dos Serviços ("Modelo") é preparado por nós, com base, no todo ou em parte, em pressupostos e outras informações fornecidas por V. Exas.. Qualquer Modelo é fornecido apenas para as finalidades definidas no Contrato de Prestação de Serviços Profissionais, não é adequado para qualquer outra finalidade e, assim, qualquer utilização que seja feita do Modelo para outras finalidades é da Vossa exclusiva responsabilidade e risco.

2 Responsabilidades do Cliente

2.1 Informação – O cumprimento do Contrato depende do facto de: (i) a informação prestada pelo Cliente ou por terceiros por sua indicação ser (a) fornecida atempadamente, (b) precisa e (c) completa e (ii) os pressupostos fornecidos serem adequados, corretos e verdadeiros.

Não será da responsabilidade da PwC a verificação da veracidade e adequacidade da informação prestada.

2.2 Responsabilidades do Cliente – A prestação dos serviços depende do cumprimento por parte do Cliente das suas obrigações conforme assumidas no Contrato. A PwC não assumirá quaisquer responsabilidades decorrentes do incumprimento do Cliente das obrigações assumidas no Contrato.

2.3 ***Responsabilidade Individual –*** O Cliente aceita não instaurar qualquer procedimento contra qualquer colaborador da PwC. A PwC será a única responsável pela prestação dos serviços.

2.4 Proporcionalidade – Na medida permitida pela lei aplicável, qualquer responsabilidade que seja imputada à PwC relacionada com os serviços prestados, será limitada à proporção da perda real efectiva do Cliente que for direta e exclusivamente causada pela PwC. Nos casos em que esta perda seja causada por mais do que uma entidade, a obrigação da PwC de indemnizar será proporcional ao seu grau de responsabilidade tendo em consideração a responsabilidade de todas as partes que contribuíram para a perda do Cliente.

2.5 Responsabilidades de decisão – Constitui responsabilidade do Cliente a tomada de qualquer decisão decorrente dos Serviços. O Cliente designará um ou mais elementos dos seus quadros para acompanhar os Serviços, os quais assumirão responsabilidade por: (i) tomar decisões significativas e efetuar julgamentos que constituam responsabilidade da gestão, (ii) avaliar os resultados dos Serviços.

3 Faturação

A fatura e respetivo pagamento ocorrerá nos termos indicados na proposta.

Dado que o sistema da PwC não permite alterar o prazo de pagamento inscrito nas faturas, as mesmas serão impressas com o prazo de 15 dias. No entanto estas terão o prazo de pagamento referido na proposta.

4 Referências ao Cliente e aos Serviços

Sem prejuízo da obrigação de confidencialidade, e caso o Cliente não manifeste uma opinião contrária, a PwC poderá indicar a prestação dos serviços objeto do Contrato aos seus clientes e/ou potenciais clientes, como exemplo da sua experiência, através de meios de comunicação interna e externa.

5 Confidencialidade

Informação confidencial – As partes obrigam-se a utilizar a informação confidencial da outra parte apenas para a prestação dos serviços objeto do Contrato, obrigando-se ainda a não divulgar essa informação, exceto quando tal for exigido por lei, regulamento ou por qualquer entidade profissional que regulamente a atividade da parte que a divulga. Em qualquer caso, nada no Contrato proíbe a PwC de divulgar a informação confidencial a outras Firmas PwC, outros subcontratados ou prestadores de serviços informáticos, nomeadamente de processamento e armazenagem de informação, desde que estas entidades observem deveres de confidencialidade.

Sem prejuízo das obrigações de confidencialidade, a PwC poderá divulgar a informação confidencial à sua seguradora, aos seus advogados, e utilizá-la em foros judiciais quando necessária à defesa dos seus interesses em caso de litígio.

As restrições previstas nesta cláusula não se aplicam a (i) informações que sejam ou possam ser do conhecimento geral (ii) sejam adquiridas através de terceiros não vinculados por este dever de confidencialidade (iii) ou tenham sido produzidas já de forma autónoma pela parte destinatária ou que sejam já do seu conhecimento antes do seu recebimento.

6 Prestação de serviços para outros Clientes

O Cliente desde já aceita que nada no Contrato proíbe a PwC de prestar serviços a outros clientes, ainda que com interesses concorrentes ou conflituantes com o Cliente, desde que não haja violação da obrigação de confidencialidade.

Anexo A
Condições contratuais

7 Propriedade Intelectual
Sem prejuízo do estabelecido nas regras do procedimento, a PwC será titular dos direitos de autor, bem como dos direitos de propriedade intelectual sobre os documentos, relatórios e trabalhos por si realizados no âmbito do Contrato. O Cliente terá uma licença não exclusiva e não transmissível de utilização, para seu uso interno e para a finalidade para a qual foram entregues.

8 Proteção de Dados Pessoais
8.1 Conformidade – Em relação a quaisquer dados pessoais partilhados ao abrigo do presente Contrato, as partes obrigam-se ao cumprimento da legislação aplicável no que diz respeito ao seu tratamento.
8.2 Envio de dados pessoais – O Cliente não transferirá dados pessoais, à exceção dos necessários para efeitos de cumprimento do Contrato ou caso seja solicitado pela PwC. Em relação aos dados transferidos, o Cliente desde já declara que obteve todos os consentimentos e autorizações necessárias que permitem sua transferência e tratamento e forneceu ao titular dos dados toda a informação necessária para esse efeito.
8.3 Tratamento de dados pessoais – Quando a PwC atua como responsável pelo tratamento dos dados pessoais transmitidos pelo Cliente ou por qualquer entidade atuando em seu nome e/ou sob suas instruções, o Cliente dá o seu acordo, ao tratamento de dados pessoais para (i) a prestação dos serviços (ii) a manutenção dos sistemas e/ou gestão de clientes da PwC, incluindo o recurso à subcontratação na área de sistemas informáticos (iii) controlos de qualidade e gestão de risco e (iv) efeitos de divulgação de informações sobre a PwC e/ou serviços por esta prestados (v) cumprimento com qualquer requisito legal, regulamentar ou profissional.
8.4 Transferência de dados pessoais – O Cliente dá desde já o seu acordo para a transferência de dados pessoais a outras firmas PwC, outros subcontratados e prestadores de serviços informáticos em relação às finalidades acima referidas. Para efeitos do disposto na presente cláusula, poderão ser transferidos dados pessoais para fora da União Europeia. Contudo essa transferência só poderá ocorrer desde que (i) para um Estado que assegure um nível de proteção de dados adequado (ii) ao abrigo de um acordo que respeite os requisitos da União Europeia relativos à transferência de dados pessoais para fora da União Europeia ou (iii) ao abrigo de um acordo com cláusulas contratuais tipo aprovadas pela União Europeia.
8.3 Transferência de dados pessoais – Para efeitos do disposto na cláusula 8.1 poderão ser transferidos dados pessoais para fora da União Europeia. Contudo essa transferência só poderá ocorrer desde que (i) para um Estado que assegure um nível de proteção de dados adequado (ii) para uma entidade reconhecida ao abrigo do acordo US Safe Harbour ou (iii) ao abrigo de um acordo com cláusulas contratuais tipo aprovadas pela Comissão Europeia.
8.5 Subcontratante – Na qualidade de subcontratante no processamento dos dados pessoais transmitidos pelo Cliente, ou por terceiros em sua representação, a PwC (i) apenas atuará mediante instruções do Cliente que, na qualidade de responsável pelo tratamento de dados pessoais, lhe confere poderes para, no exercício das suas funções, proceder ao seu tratamento (ii) implementará medidas para assegurar um nível de segurança adequado ao risco, incluindo a imposição de obrigações de confidencialidade aos seus colaboradores (iii) procederá à transferência dos dados pessoais apenas mediante um acordo escrito que contenha disposições consistentes com as da presente cláusula e mediante o acordo do Cliente (iv) prestará ao Cliente assistência razoável por forma a permitir-lhe a realização de qualquer avaliação de impacto que seja legalmente exigível, em cumprimento dos direitos dos titulares de dados e das obrigações de segurança que recaem sobre o Cliente de acordo com a legislação aplicável em matéria de proteção de dados pessoais; (v) notificará o Cliente o mais brevemente possível caso verifique qualquer violação de dados pessoais; (vi) sujeito às disposições sobre essa matéria referidas neste Contrato, e após solicitação do Cliente, devolverá ou destruirá os dados pessoais após cessação do contrato e;
(vii) após solicitação do cliente, fornecerá informação razoável para demonstrar o cumprimento da PwC com as obrigações da presente cláusula, a qual poderá incluir relatórios emitidos por entidades terceiras, caso estes se encontrem disponíveis.

9 Firmas PwC e outros subcontratados
9.1 Subcontratados - Na prestação dos serviços objeto do presente Contrato, mediante autorização da Contratante, a PwC poderá recorrer a outras Firmas PwC (cada uma das quais é uma entidade legal autónoma e independente) ou outros subcontratados, nos termos previstos na lei. No entanto, a responsabilidade pela prestação dos serviços recai única a exclusivamente sobre a PwC.
9.2 Responsabilidade - O Cliente aceita não instaurar qualquer ação judicial contra qualquer outra Firma PwC (seus sócios, representantes legais ou colaborador) ou qualquer outra entidade subcontratada resultante da prestação dos serviços objeto do Contrato.

10 Documentação
10.1 Política - O Cliente desde já aceita que seja mantida uma cópia de toda a documentação relevante para a prestação dos serviços, incluindo qualquer documentação que seja entregue à PwC pelo Cliente ou por terceiros.
10.2 Entrega - Todos os documentos relativos aos serviços prestados (incluindo os papeis de trabalho) permanecerão na posse da PwC, salvo acordo escrito em contrário.

111 Cessação
Na medida permitida pela lei, o Cliente aceita assegurar o pagamento de todos os serviços prestados até à data da cessação do Contrato.

12 Branqueamento de Capitais e financiamento do terrorismo
Caso, no decurso da prestação de serviços, a PwC tenha conhecimento ou se verificarem suspeitas do envolvimento em práticas de branqueamento de capitais ou financiamento do terrorismo, a PwC reportará a situação às autoridades competentes nos precisos termos legalmente aplicáveis.

13 Transmissão eletrónica de informação
No decurso da prestação dos serviços, as Partes poderão comunicar e transmitir documentos eletronicamente, via fax, correio eletrónico ou através de outras plataformas de transmissão de dados eletrónicas (coletivamente referida como “transmissão eletrónica”). As Partes reconhecem e aceitam que a Transmissão Eletrónica de dados, incluindo anexos, não pode ser garantida como sendo absolutamente segura, livre de erros, ou vírus ou outras formas de código malicioso e que a informação transmitida poderá ser intercetada, corrompida, infetada, perdida, destruída ou chegar atrasada ou incompleta, ou por qualquer forma afetada durante a transmissão, podendo ainda provocar danos na rede ou sistemas informáticos da Parte Destinatária. As Partes declaram ter tomado as devidas precauções para reduzir os riscos acima referidos recorrendo aos meios e ferramentas comercialmente aceitáveis e consistentes com as práticas no mercado, para testar os vírus informáticos mais conhecidos à data, bem como proteger a confidencialidade da informação, antes de proceder à transmissão eletrónica de informação. As Partes, reconhecem e aceitam os riscos desta transmissão e não assumirão qualquer responsabilidade (por si ou pelos seus colaboradores, sócios, subcontratados ou outros prestadores de serviços) quando, por motivos que lhes sejam alheios, ocorra erro, dano, perda ou omissão, difusão ou acesso não autorizado decorrente ou em conexão com a transmissão eletrónica de informação.
Salvo declaração expressa em contrário, as partes aceitam reciprocamente a utilização do e-mail como forma preferencial de transmissão de dados e informações.

Anexo A
Condições contratuais

14 Resolução de litígios
Em caso de litígio, as partes comprometem-se, previamente à instauração de qualquer procedimento judicial ou arbitral, a tentar resolver a situação por acordo.

15 Casos de força maior
As partes não poderão ser responsáveis pelo não cumprimento ou cumprimento defeituoso das obrigações por si assumidas ao abrigo do Contrato, quando tal resulte e, apenas na exata medida em que tal resulte, da ocorrência de uma situação de natureza extraordinária ou imprevisível exterior às partes e que por elas não possa ser controlada, tal como pandemias e/ou epidemias, guerra (declarada ou não), tumultos, insurreição civil, catástrofes naturais, greves gerais de âmbito nacional, incêndios, inundações, explosões, decisões governamentais ou outras situações não controláveis pelas partes que impeçam ou prejudiquem o cumprimento das obrigações assumidas.

16 COVID-19
A incerteza contínua relacionada com o Coronavírus (a pandemia COVID-19) pode afetar a capacidade das Partes cumprirem as obrigações decorrentes do presente contrato, pelo que as Partes desde já se comprometem a, em conjunto, encontrar a melhor solução para ultrapassar as possíveis consequências, impactos e implicações, diretas ou indiretas que a pandemia COVID-19 possa produzir na prestação dos serviços. Caso não seja possível encontrar uma solução imediata para ultrapassar o impacto verificado, as Partes acordam na suspensão dos serviços pelo tempo necessário à resolução do problema identificado. Na situação de ainda assim, não ser possível retomar o contrato, as partes acordam na cessação do mesmo. Em qualquer dos casos, nenhuma das Partes poderá ser responsável pelo não cumprimento ou cumprimento defeituoso das obrigações por si assumidas ao abrigo do Contrato, quando tal resulte, e apenas na exata medida em que tal resulte, dos efeitos provocados pela pandemia Covid-19. Os serviços entretanto prestados pela PwC serão faturados, e deverão ser pagos nos termos acordados.

17 Definições
Os termos e expressões abaixo mencionados têm, para efeitos de interpretação e aplicação do disposto no Contrato, o significado que resulta das seguintes definições:
Firmas PwC – qualquer entidade (cada qual uma entidade legal autónoma e independente) pertencente à rede mundial de empresas PricewaterhouseCoopers.
Serviços – serviços a prestar estabelecidos nos termos e condições da Proposta.
Contrato – o contrato a celebrar entre as partes, os suprimentos dos erros e das omissões do Caderno de Encargos identificados, desde que aceites pelo Cliente, os esclarecimentos e retificações relativos ao Caderno de Encargos, o Caderno de Encargos, as presentes condições, a Proposta anexa e quaisquer anexos que façam parte integrante da mesma, bem como os seus esclarecimentos.
PwC – PricewaterhouseCoopers / AG – Assessoria de Gestão, Lda

www.pwc.pt/cpi

© PricewaterhouseCoopers /AG – Assessoria de Gestão, Lda. 2022. Todos os direitos reservados. Neste documento, “PwC” refere-se a PricewaterhouseCoopers /AG – Assessoria de Gestão, Lda., pertencente à network de entidades que são membros da PricewaterhouseCoopers International Limited, cada uma das quais é uma entidade legal autónoma e independente.

Luisa Cristina de Andrade

De: Carlos M Lopes <Carlos.Lopes@pt.ey.com>
Enviado: 26 de julho de 2022 00:15
Para: Antonio Gil Fraga Gomes Ferreira; Direcao Regional de Estradas
Cc: Secretaria Regional dos Equipamentos e Infraestruturas; João Pedro Castro Fino; Raquel Joao Martins da Silva; Nelia Maria Fernandes Vera Cruz; Jose Manuel Soares Mota; Jorge Vale; Ana Luis; Maria Jose Vieira Martins Roque; Joao Moura
Assunto: RE: "SERVIÇOS DE CONSULTORIA – GESTÃO DE INFRAESTRUTURAS"
Anexos: RAM EstudoComparativoOpçõesGestãoInfraRodoConsultaPreliminarEY.pdf

Caro Eng. António Ferreira,

Partilhamos a nossa resposta à vossa Consulta Preliminar no contexto deste processo.

Acabámos por elaborar um pequeno documento para apoiar a comunicação da nossa abordagem tentativa que naturalmente influencia o nível de esforço e honorários aqui propostos indicativamente.

Gostaríamos mais uma vez de agradecer o vosso contacto e reforçar a nossa disponibilidade para vos apoiar neste e noutros desafios. Como tive oportunidade de referir na nossa conversa temos uma equipa focada no setor de infraestruturas com uma ampla abrangência de competências e teremos todo o gosto em marcar uma pequena conversa de apresentação da mesma se acharem adequado.

Melhores cumprimentos,

cl

Carlos M Lopes | Executive Director | Strategy and Transactions – Infrastructure Advisory

Ernst & Young, S.A.
Cell: +351 913 466 104 | Direct: +351 217 912 000 | carlos.lopes@pt.ey.com

Thank you for considering the environmental impact of printing this email.

At EY, we work flexibly so whilst it suits me to e-mail now, I do not expect a response or action outside of your own working hours

From: Antonio Gil Fraga Gomes Ferreira <antoniogil.ferreira@madeira.gov.pt>
Sent: Tuesday, July 19, 2022 8:37 AM
To: Carlos M Lopes <Carlos.Lopes@pt.ey.com>; Direcao Regional de Estradas <dre.srei@madeira.gov.pt>
Cc: Secretaria Regional dos Equipamentos e Infraestruturas <srei@madeira.gov.pt>; João Pedro Castro Fino <jpedro.fino@madeira.gov.pt>; Raquel Joao Martins da Silva <raquel.silva@madeira.gov.pt>; Nelia Maria Fernandes Vera Cruz <nelia.veracruz@madeira.gov.pt>; Jose Manuel Soares Mota <soares.mota@madeira.gov.pt>; Jorge Vale <jorge.valefernandes@madeira.gov.pt>; Ana Luis <ana.luis@madeira.gov.pt>; Maria Jose Vieira Martins Roque <mjose.vm.roque@madeira.gov.pt>; Joao Moura <Joao.Moura@pt.ey.com>
Subject: Re: "SERVIÇOS DE CONSULTORIA – GESTÃO DE INFRAESTRUTURAS"

Bom dia,

Acusamos a recepção do vosso correio electrónico que muito agradecemos e desde já confirmamos disponibilidade para vídeo conferência, hoje pelas 16h00.

Com os melhores cumprimentos,

A Ferreira

Secretaria Regional de
Equipamentos e Infraestuturas

Entrada

E 9014 2022/07/26 7.12.2802

Obter o Outlook para iOS

De: Carlos M Lopes <Carlos.Lopes@pt.ey.com>
Enviado: Monday, July 18, 2022 11:56:33 PM
Para: Direcao Regional de Estradas <dre.srei@madeira.gov.pt>
Cc: Secretaria Regional dos Equipamentos e Infraestruturas <srei@madeira.gov.pt>; João Pedro Castro Fino <jpedro.fino@madeira.gov.pt>; Raquel Joao Martins da Silva <raquel.silva@madeira.gov.pt>; Antonio Gil Fraga Gomes Ferreira <antoniogil.ferreira@madeira.gov.pt>; Nelia Maria Fernandes Vera Cruz <nelia.veracruz@madeira.gov.pt>; Jose Manuel Soares Mota <soares.mota@madeira.gov.pt>; Jorge Vale <jorge.valefernandes@madeira.gov.pt>; Ana Luis <ana.luis@madeira.gov.pt>; Maria Jose Vieira Martins Roque <mjose.vm.roque@madeira.gov.pt>; Joao Moura <Joao.Moura@pt.ey.com>
Assunto: RE: "SERVIÇOS DE CONSULTORIA – GESTÃO DE INFRAESTRUTURAS"

Exmo. Dr. António Ferreira,

Agradecemos o V/ contato no contexto deste processo. Efetivamente trata-se de um âmbito no qual temos muita experiência pelo que teremos todo o gosto em colaborar e dar resposta em tempo útil.

Seria ótimo se fosse possível marcarmos uma pequena conversa para esclarecermos algumas dúvidas e desta forma conseguirmos dimensionar melhor o esforço a empreender. Teriam disponibilidade amanhã às 16:00 ou quarta às 10:00? Julgo que meia-hora será suficiente.

Obrigado. Melhores cumprimentos,

cl

Carlos M Lopes | Executive Director | Strategy and Transactions – Infrastructure Advisory

Ernst & Young, S.A.
Cell: +351 913 466 104 | Direct: +351 217 912 000 | carlos.lopes@pt.ey.com

Thank you for considering the environmental impact of printing this email.

At EY, we work flexibly so whilst it suits me to e-mail now, I do not expect a response or action outside of your own working hours

From: Direcao Regional de Estradas <dre.srei@madeira.gov.pt>
Sent: Thursday, July 14, 2022 5:27 PM
Cc: Secretaria Regional dos Equipamentos e Infraestruturas <srei@madeira.gov.pt>; João Pedro Castro Fino <jpedro.fino@madeira.gov.pt>; Raquel Joao Martins da Silva <raquel.silva@madeira.gov.pt>; Antonio Gil Fraga Gomes Ferreira <antoniogil.ferreira@madeira.gov.pt>; Nelia Maria Fernandes Vera Cruz <nelia.veracruz@madeira.gov.pt>; Jose Manuel Soares Mota <soares.mota@madeira.gov.pt>; Jorge Vale <jorge.valefernandes@madeira.gov.pt>; Ana Luis <ana.luis@madeira.gov.pt>; Maria Jose Vieira Martins Roque <mjose.vm.roque@madeira.gov.pt>
Subject: "SERVIÇOS DE CONSULTORIA – GESTÃO DE INFRAESTRUTURAS"

Some people who received this message don't often get email from dre.srei@madeira.gov.pt. Learn why this is important

Exmos. Senhores,

A Secretaria Regional de Equipamentos e Infraestruturas, através da Direção Regional de Estradas, prevê efetuar a contratação da prestação de serviços "Serviços de Consultoria – Gestão de Infraestruturas", de acordo com as condições referidas no documento em anexo.

Ao abrigo do disposto no artigo 35.º-A do Código dos Contratos Públicos, vimos solicitar a colaboração de Vossa Ex.ª no sentido de ser valorizada a prestação de serviços.

Aguardamos uma resposta até ao dia **2022/07/25**.



Estudo Comparativo das Opções de Gestão das Infraestruturas Rodoviárias

RAM - Secretaria Regional de Equipamentos e Infraestruturas, Direção Regional de Estradas

Consulta Preliminar

25 de julho, 2022

EY

Building a better working world

Ernst & Young, S.A.
Avenida da República, 90-3º
1649-024 Lisboa
Portugal

www.ey.com

João Moura, MRICS
Partner
Strategy and Transactions RHCI
☎ +351 217 912 000
+351 937 038 602
joao.moura@pt.ey.com

Carlos Lopes
Executive Director
SaT – Infrastructure Advisory
☎ +351 217 912 000
+351 913 466 104
carlos.lopes@pt.ey.com

Privado e Confidencial

RAM - Secretaria Regional de Equipamentos e Infraestruturas, Direção Regional de Estradas
Rua Dr. Pestana Júnior, n.º 6 - 2.º Piso
9064-506 Funchal

25 de julho de 2022

Estudo Comparativo das Opções de Gestão das Infraestruturas Rodoviárias

Exmos. Sr. Diretor Regional de Estradas, Eng.º António Ferreira,

Em resposta à solicitação que nos dirigiram, que muito agradecemos, temos o prazer de apresentar a resposta no âmbito da V/ Consulta Preliminar para a elaboração de Estudo Comparativo das Opções de Gestão das Infraestruturas Rodoviárias da Região Autónoma da Madeira ("Estudo").

A equipa de Infrastructure Advisory da EY em Portugal tem apoiado diversas iniciativas similares por parte do setor público no setor de infraestruturas, incluindo infraestruturas rodoviárias. De uma forma geral a experiência adquirida na assessoria, quer ao setor público e privado, ao longo de todo o ciclo de vida de uma infraestrutura, permite deter um conhecimento profundo de modelos contratuais e de gestão alternativos, das expetativas dos vários agentes e de modelos e fontes de financiamento disponíveis. Esta experiência tem tipicamente subjacente o desenvolvimento de modelos económico-financeiros sofisticados de apoio à decisão.

É nossa convicção que este documento responde às necessidades por Vós expressas. No entanto, manifestamos a nossa disponibilidade para esclarecer eventuais dúvidas existentes e/ou introduzir os ajustes que entenderem necessários.

Com os melhores cumprimentos,

João Moura, MRICS
Partner
EY SaT - RHCI

Carlos Lopes
Executive Director
EY SaT - Infrastructure Advisory

Anexo: Termos de referência e anexo II editável.

Com os melhores cumprimentos,

António Ferreira
Diretor Regional de Estradas

Região Autónoma da Madeira
Governo Regional

Secretaria Regional de Equipamentos e Infraestruturas
Direção Regional de Estradas
Rua Dr. Pestana Júnior, 6 - 2.º Piso – 9064-506 Funchal
Tel.: +351 291 207 272 – Fax: +351 291 225 688
www.madeira.gov.pt – dre.srei@madeira.gov.pt

The information contained in this communication is intended solely for the use of the individual or entity to whom it is addressed and others authorized to receive it. It may contain confidential or legally privileged information. If you are not the intended recipient you are hereby notified that any disclosure, copying, distribution or taking any action in reliance on the contents of this information is strictly prohibited and may be unlawful. If you have received this communication in error, please notify us immediately by responding to this email and then delete it from your system. EY is neither liable for the proper and complete transmission of the information contained in this communication nor for any delay in its receipt.

The information contained in this communication is intended solely for the use of the individual or entity to whom it is addressed and others authorized to receive it. It may contain confidential or legally privileged information. If you are not the intended recipient you are hereby notified that any disclosure, copying, distribution or taking any action in reliance on the contents of this information is strictly prohibited and may be unlawful. If you have received this communication in error, please notify us immediately by responding to this email and then delete it from your system. EY is neither liable for the proper and complete transmission of the information contained in this communication nor for any delay in its receipt.

Âmbito

A RAM pretende analisar a implementação de modelos de gestão alternativos da rede viária atual e potencial ampliação

Modelos alternativos de gestão de infraestruturas e abordagem comparativa

O espetro de opções de gestão de uma infraestrutura é amplo, sendo que cabe ao setor público, como promotor, a análise e implementação do cenário que cumpre com os critérios pré-definidos. Uma das análises fundamentais desse processo de decisão, quando o debate se centra no impacto e sustentabilidade financeira, é a de Value for Money. Esta análise permite contrapor a alternativa de implementação de uma infraestrutura por parte do setor privado face à tradicional implementação por parte do setor público, tentando concluir se realmente a opção privada traz valor para o erário público.

Quando se fala em implementação não se trata necessariamente da construção da rede viária. Neste caso o investimento já foi realizado e a rede está consolidada, existindo, no entanto, a necessidade de construção complementar de determinados troços.

Na presente análise pretende-se contrapor o modelo de gestão privada, precisamente com uma gestão pública, sendo que no caso do primeiro foram identificados múltiplos cenários. Em resumo, pretende-se comparar três grandes grupos de alternativas:

A. Gestão pública direta – internalização da gestão após término das duas concessões existentes, assumindo exatamente a mesma rede viária

B. Gestão privada (PPP) sem construção de novos troços – lançamento de um ou mais processos de *procurement,* no seguimento do término dos atuais contratos, com análise de vários cenários dependentes do número de troços a incluir, sem que exista construção de troços adicionais.

C. Gestão privada (PPP) com construção de novos troços – lançamento de um ou mais processos de *procurement,* no seguimento do término dos atuais contratos, com análise de vários cenários dependentes do número de troços a incluir, incluindo a construção de novos.

Em termos de abordagem a proposta da EY passa por contrapor o cenário de continuidade contra cada um dos cenários alternativos numa ótica incremental

Conceito base da abordagem metodológica proposta

A comparação dos vários cenários e respetivas ramificações, numa perspetiva puramente financeira, tem por objetivc percecionar qual o que se traduz na menor responsabilidade financeira para o setor público. Nessa perspetiva não se torna necessário projetar todas as dimensões relevantes do plano de negócio mas apenas aquelas em que se antecipa alterações entre um cenário de continuidade e os outros que o desafiam.

Neste contexto, e seguindo o espírito subjacente às análises custo-benefício, apesar de não ser esta a metodologia a implementar, propomos a defin ção de uma cenário base, o cenário da continuidade, que neste caso se materializa pelo lançamento de dois processos de contratação pública com o alcance e natureza dos atuais, e em que as projeções operacionais associadas representam a evolução natural dessa experiência. O modelo base tentará antecipar a proposta e expetativa de rendibilidade que o setor privado terá (shadow model).

A partir deste todos os restantes cenários de gestão privada via concessão serão ajustados numa ótica incremental, ou seja, apenas os fluxos que alteram face ao base. As dimensões de ajustamento podem incluir:

- Cronograma: dependente de ser lançado um ou dois processos de contratação e dos novos troços a construir
- Tráfego: nos cenários com a inclusão de troços que não estavam previamente concessionados ou de novos troços a construir.
- Receitas: nos cenários com a inclusão de troços que não estavam previamente concessionados ou de novos troços a construir.
- Investimento (greenfield): nos cenários com a inclusão de novos troços a construir
- Reinvestimento: nos cenários com a inclusão de troços que não estavam previamente concessionados ou de novos troços a construir
- Custos operacionais: nos cenários com a inclusão de troços que não estavam previamente concessionados ou de novos troços a construir.

Também o cenário de gestão pública representará uma contraposição ao cenário de continuidade, sendo que neste caso os ajustamentos serão de outra índole (comparador co setor público). Tipicamente os ajustamentos de maior peso deste tipo de análise estão relacionados com a fase de empreitada, em que através de *benchmarks*, se procura capturar o efeito positivo e negativo que a alteração da natureza da entidade tem em termos da implementação de um projeto. Neste caso, existe já uma rede viária consolidada, não sendo solicitada uma análise com a construção de novos troços. No entanto, e em termos de grandes reparações este tema também se coloca e mesmo na gestão operacional é sempre tema o impacto que a uma gestão pública pode trazer.

Por último, e em termos de dimensões críticas de comparação e ajustamento importa mencionar o custo de capital do privado. No caso desse tipo de gestão, principalmente nos cenários em que se prevê investimento e potencial angariação de dívida, mas sempre pela necessidade de remunerar capitais próprios, importa incorporar esta variável na análise. Numa perspetiva mais prática parece-nos que a responsabilidade financeira do Estado pode ser dimensionada antecipando o custo de capital do setor privado para um VAL privado de zero.

Tendo chegado ao fluxo financeiro ajustado incremental da RAM em cada cenário será necessário estabelecer uma comparação de VAL através do custo de capital público

Exercício de projeção e comparação de cenários

Tendo chegado ao fluxo financeiro ajustado incremental da RAM em cada cenário será necessário estabelecer uma comparação entre estes recorrendo ao cálculo do VAL, tendo por base o uma taxa de desconto que reflita o custo de capital da RAM.

	Gestão concessionada – Shadow Model		Gestão pública direta – Comparador do Setor Público
	Modelo base (continuidade): continuidade duas concessões com o mesmo alcance da rede viária	**Cenários alternativos com variações de número de lotes e alterações do alcance da rede viária, inclusive novos troços**	**Cenário de gestão pública direta com alteração da entidade em gestão e mesmo alcance da rede viária do cenário base**
Dimensões de projeção e ajustamento		**ATIVIDADE (novos troços)**	
		RECEITAS (novos troços)	
		CAPEX (novos troços)	
	REPEX	**REPEX**	**REPEX**
	OPEX	**OPEX**	**OPEX**
		CUSTO CAPITAL PRIVADO	
	Ajustamentos		
VAL responsabilidade financeira setor público	Fluxos de Caixa Anuais - somatório dos fluxos referentes à responsabilidade financeira do setor público em cada cenário		
	Taxa de Desconto - definição da taxa de desconto a aplicar transversalmente que reflita custo de capital RAM		
	VAL fluxos setor público em termos absolutos e por km - cálculo do VAL dos somatório dos fluxos financeiros do setor público em cada cenário		

O Estudo incorpora análises complementares que influenciam a análise financeira comparativa base

Análises complementares ao exercício de comparação base

Importa por último referir quanto à análise base de comparação que será importante recorrer a um indicador relativo como VAL da responsabilidade financeira. Nos cenários que incluem construção de novos troços uma análise pura em termos absolutos produzirá naturalmente uma maior responsabilidade financeira para o setor público, no entanto em termos relativos pode chegar-se à conclusão que são cenários mais interessantes uma vez que por unidade monetária permitem uma maior disponibilidade da rede viária com os benefícios que isso traz para os utilizadores. Neste sentido propomos também incorporar uma análise de VAL por km.

Análises complementares

Em complemento, e numa perspetiva qualitativa, iremos incluir no Estudo análises complementares que vão acabar por informar a análise comparativa, nomeadamente:

- Comparativo do modelo de gestão privada concessionada (PPP) e pública em termos conceptuais, procurando perceber vantagens e desvantagens, inclusive fora da esfera meramente financeira. Esta análise acabará por influenciar naturalmente a análise base, nomeadamente em termos das dimensões de ajustamento na análise do comparador do setor público.

- Análise ao modelo de remuneração e potencial evolução do modelo atual. Este é um tema crítica uma vez que influencia decisivamente a tensão competitiva de potenciais processos de contratação no contexto dos cenários em que o privado assume a gestão. Sendo que importa analisar a transferência ou não do risco de procura, numa perspetiva total ou parcial, ou se a remuneração do lado público se fará por disponibilidade. Sabemos que a dinâmica na RAM implica um nível de investimento muito significativo em que existe sempre uma necessidade de contribuição pública para se viabilizar pelo que este tema é crítico sempre. Naturalmente, a análise do modelo comercial influenciará a análise base, pelo menos na perspetiva incremental dos cenários de gestão privada em que novos lanços e troços são incorporados.

- Identificação de modelos de financiamento alternativos que permitam o investimento nos novos troços e respetivo impacto nas demonstrações financeiras da RAM. Neste ponto estão naturalmente potenciais fundos europeus e outros instrumentos acessíveis à RAM. O impacto nas demonstrações financeiras terá apoio da nossa equipa interna de Assurance que detém experiência relevante neste tipo de análises.

Apresentamos uma estimativa de honorários indicativa em função do nosso entendimento dos desafios da RAM e em linha com a nossa visão de âmbito e abordagem

Orçamentação

Proposta de honorários (indicativa)

Os honorários que propomos para a realização dos trabalhos propostos encontram-se discriminados de seguida:

€110.000	*Cento e dez mil euros*

Ao valor indicado acresce Imposto sobre o Valor Acrescentado à taxa legal em vigor.

A presente estimativa teve por base o dimensionamento dos recursos a afetar ao projeto, do calendário proposto e tendo em conta os conteúdos e metodologias a utilizar.

Os honorários propostos não incluem despesas de deslocação entre Portugal Continental e a Madeira, bem como outros associados relacionados com a estadia no Funchal.

Esforço previsto

A afetação total de recursos ao longo de 90 (noventa) dias encontra-se descriminada de seguida:

75 dias-homem	*setenta dias-homem em três meses*

Condições de pagamento

Propomos o seguinte plano de pagamentos:

- 50% com a estabilização do modelo financeiro subjacente ao Estudo
- 40% com a entrega do Estudo em versão preliminar;
- 10% com a revisão e entrega do Estudo versão final

Cada prestação devida será paga no prazo de 30 (trinta) dias após a receção da(s) respetiva(s) fatura(s).

Propriedade da presente resposta à Consulta Preliminar

O conteúdo deste documento é propriedade da EY e não poderá ser utilizado para fins diferentes do processo de contratação de serviços no âmbito do Estudo.

A EY detém uma equipa sénior com larga experiência em infraestruturas e operação no setor dos transportes com conhecimento da realidade da RAM



Carlos Lopes
Executive Director, Infra Advisory

Nos últimos vinte anos prestou assessoria financeira e comercial ao sector público e privado em inúmeros projetos de infraestruturas, incluindo transportes, infraestruturas sociais, energia, água e saneamento e imobiliário.

Experiência relevante inclui:

- ANAC / Secretário de Estado de Infraestruturas - negociação de uma nova solução complementar para o aeroporto de Lisboa no Montijo, incluindo modelação de cenários de negociação em função de alternativas de implementação física;
- IMT – apoio no processo de reequilíbrio de uma concessão de referência rodoviário no contexto do impacto COVID-19 incluindo o estabelecimento de cenários.
- APV Asset Management - Assessoria financeira (due diligence) no processo competitivo de aquisição de uma posição maioritária do capital da Brisa Auto-Estradas de Portugal S.A.
- Rodoeste – apoio no processo de contratação publica de dois concessões rodoviárias de passageiros na ilha da Madeira;
- Estradas de Portugal - Processo de concurso da Subconcessão AE Centro; Reequilíbrios Financeiros e Renegociação do Acordo de Lusoponte. Elaboração do estudo de viabilidade e estudo estratégico da Subconcessão do Baixo Alentejo, e Desenvolvimento do Estudo de Impacto Económico da Terceira Ponte do Tejo.

Licenciatura em Organização e Gestão de Empresas pelo Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE) e Pós-graduação em Corporate Finance pelo CEMAF – INDEG.



João Moura, MRICS
Partner, RHCI

Associate Partner na EY e responsável pela área de Real Estate, Hotelaria, Construção e Infraestruturas em Portugal desde 2020. Desenvolveu sua carreira anterior no setor privado como Diretor Executivo na Duff & Phelps, American Appraisal e no setor financeiro no Banco Espírito Santo.

Experiência inclui:

- Avaliação das Concessões Rodoviárias da Odebrecht (Portugal) para uma estratégia de desinvestimento;
- Avaliação de seguros e inspecção técnica às pontes Lusoponte (Ponte Vasco da Gama e Ponte 25 de Abril);
- Avaliação da concessão rodoviária Scutvias;
- Levantamento técnico à Ascendi a 7 concessões de autoestradas e revisão de contratos;
- 19 anos de experiência em avaliação de ativos e projetos de assessoria em Portugal, Cabo Verde, São Tomé, Angola e Moçambique;
- Coordenou mais de 150 projetos nas áreas de consultoria imobiliária, avaliação de ativos e sistemas de gestão de ativos;

João é licenciado em Economia pela Universidade Católica Portuguesa e Pós-graduado em Empreendedorismo & Inovação pela INDEG Business School.



Carlos Couto
Director, RHCI

Diretor na EY na prática de Imobiliário, Hotelaria, Construção e Infraestruturas em Portugal desde 2020, líder da prática de due diligence técnica. Desenvolveu sua carreira anterior em empresas de engenharia e gerenciamento de projetos. Foi Diretor Executivo da Tecnoplano Moçambique e Tecnoplano Angola.20 anos de experiência.

Experiência inclui:

- Coordenador de Contratos de diversos projetos realizados para grandes empresas em Portugal, nomeadamente REN, Grupo ADP, Pestana, Hilodi, UHUB, Continental, Parque Escolar, entre outras.
- Due diligence técnica para apoiar transações e projetos de construção de investimentos.
- Due diligence técnica para entidades financiadoras e investidores imobiliários, bem como para acompanhamento de obras.
- Coordenador de Fiscalização de Projetos para Escolas, ETARs e Emissários, Subestações Elétricas.
- Coordenação de diversos projetos de reabilitação urbana e reorganização de espaços urbanos, nomeadamente em áreas residenciais, de serviços e de lazer.
- Vários projetos de construção de estradas e gasodutos para municípios em Portugal.

Carlos é licenciado em Engenharia Civil pela Universidade do Minho e Mestre em Física da Construção e Gestão Técnica pela Universidade do Minho.

EY | Assurance | Tax | Strategy and Transactions | Consulting

About EY

EY is a global leader in assurance, tax, transaction and advisory services. The insights and quality services we deliver help build trust and confidence in the capital markets and in economies the world over. We develop outstanding leaders who team to deliver on our promises to all of our stakeholders. In so doing, we play a critical role in building a better working world for our people, for our clients and for our communities.

EY refers to the global organization, and may refer to one or more, of the member firms of Ernst & Young Global Limited, each of which is a separate legal entity. Ernst & Young Global Limited, a UK company limited by guarantee, does not provide services to clients. For more information about our organization, please visit ey.com.

© 2022 Ernst & Young, S.A.
All Rights Reserved.

This material has been prepared for general informational purposes only and is not intended to be relied upon as accounting, tax or other professional advice. Please refer to your advisors for specific advice.

ey.com

