

Assegurar uma boa relação qualidade/preço nas infra-estruturas

Lições extraídas do estudo de seis projectos africanos de infra-estruturas de grande envergadura

A boa relação qualidade/preço dos projectos de infra-estruturas começa a nível da preparação e avaliação do projecto, e é assegurada em todo o ciclo de projecto. Esta foi a lição principal realçada pelos participantes no Diálogo promovido pela CABRI em Dezembro de 2009, subordinado ao tema 'Assegurar uma Boa Relação Qualidade/Preço em Projectos de Infra-Estruturas'.

O Diálogo foi promovido no âmbito do interesse da CABRI pelas práticas dos membros em matéria do orçamento de capital e desenvolvimento de infra-estruturas. Assegurar uma boa relação qualidade/preço em projectos de infra-estruturas representa um desafio para os Estados africanos que visam transpor o abismo das infra-estruturas e prestar serviços públicos básicos às suas populações. Em muitos países africanos, os projectos

de infra-estruturas representam uma parte significativa do orçamento anual. Fragilidades, como dificuldades em avaliar projectos, dificuldades de acesso a financiamento e baixas taxas de execução, incidem sobre a gestão dos projectos de infra-estruturas públicas.

O Diálogo sobre a Infra-estrutura reuniu técnicos superiores das direcções do orçamento e dos ministérios que tutelam as infra-estruturas provenientes de dez países da CABRI: Guiné, Quênia, Lesoto, Mali, Maurícias, Moçambique, Senegal, Serra Leoa, África do Sul e Tanzânia. O propósito do Diálogo foi contribuir para que os técnicos superiores identificassem melhores formas de planear e avaliar investimentos públicos, modos alternativos para os governos financiarem estes projectos e definir como administrar a despesa aquando da implementação dos projectos, de modo a assegurar uma boa relação qualidade/preço. O Diálogo utilizou documentos de base e seis estudos de caso como instrumentos didácticos para aplicar as abordagens, os conceitos, e os enquadramentos a situações reais.

Outras lições significativas destacadas pelos participantes foram:

- a importância do processo de avaliação para assegurar que os projectos sejam exequíveis e apresentem soluções custo-eficazes;
- o valor das contribuições do sector privado no tocante ao financiamento e gestão de infra-estruturas de grande envergadura; e
- o valor de uma abordagem assente no risco para gerir a implementação da infra-estrutura.

Este documento aborda cada uma destas lições no contexto dos documentos de base e estudos de caso apresentados. Os documentos de base e estudos de caso estão disponíveis no portal da CABRI (www.cabri-sbo.org), nas ligações aos documentos relacionados com o Diálogo sobre infra-estruturas.

Conclusão importante: A importância da avaliação

O documento de base sobre a avaliação salientou o facto de que um processo exaustivo de avaliação tem por propósito assegurar que, quando os projectos são aprovados para financiamento e contratação dos prestadores de serviços, o projecto em vista deve ser sustentável do ponto de vista financeiro, viável do ponto

O ABISMO DAS INFRA-ESTRUTURAS

Um estudo realizado recentemente pelo Africa Infrastructure Country Diagnostic (AICD)¹ em 24 países africanos revela que as fragilidades que caracterizam as infra-estruturas em África subsariana – energia eléctrica, água, estradas e tecnologias de informação e comunicação (TIC) – atenuam o crescimento económico nacional em 2 pontos percentuais todos os anos e reduzem a produtividade comercial em até 40%. O relatório estima que US\$93 biliões, mais de o dobro das estimativas iniciais, serão necessários todos os anos na próxima década para colmatar esta lacuna. O estudo concluiu também que a despesa actual em infra-estruturas em África, US\$45 biliões anualmente, é muito superior às estimativas anteriores. O facto de que a maioria desta despesa é financiada pelos próprios países, com o apoio dos contribuintes e consumidores africanos, foi também surpreendente. Porém, registam-se desperdícios que convém ultrapassar; uma maior eficiência poderá contribuir para ampliar os recursos disponíveis em US\$17 biliões, de acordo com o estudo. Porém, nem que sejam melhoradas as eficiências, a diferença no financiamento é de US\$31 biliões por ano, grande parte dos quais para infra-estruturas de energia eléctrica e água em Estados frágeis.

de vista técnico, e apresentar um retorno económico positivo. Efectivamente, os dois conceitos de viabilidade e deseabilidade podem ser aplicados a todas as dimensões da avaliação de projectos (por exemplo, se o projecto é viável e desejável dos pontos de vista financeiro, técnico, económico, institucional e ambiental). A análise sistemática da deseabilidade do projecto, para além da viabilidade, permite aos governos escolherem entre projectos viáveis dos pontos de vista financeiro, técnico e económico. Foram apresentados aos participantes alguns critérios que caracterizam a viabilidade e a deseabilidade de projectos.

Critérios de viabilidade

Será que o projecto se enquadra nas políticas e nos planos do governo; é possível cumprir os requisitos técnicos; será que as capacidades técnicas da gestão e da mão-de-obra são adequadas; será que o projecto apresentará, a todos os momentos, um fluxo de caixa positivo para responder às suas obrigações; o projecto responde às normas sociais e leis em vigor; as entidades de tutela possuem as competências e a motivação para impulsionar o projecto; todos os efeitos ambientais negativos estão abaixo dos limites legais/limites aceitáveis; será que a taxa de retorno excede a taxa real de juros; será que os benefícios económicos do projecto excedem os custos económicos (ou seja, o projecto apresenta um benefício líquido para a economia); será que os demais critérios de valor líquido (como o valor líquido presente, taxa interna de rentabilidade e rácios de benefícios-custos) são positivos? Será que todos os riscos foram identificados e atenuados?

Critérios de deseabilidade

Cada país aplica seus próprios critérios de deseabilidade, em função das suas prioridades e contexto político. Exemplos destes critérios são: se relevante, será que as projecções de rentabilidade satisfazem a todas as partes; será que os custos e benefícios do projecto vão contribuir para os objectivos do governo; será que os efeitos ambientais negativos foram atenuados e os efeitos positivos foram maximizados?

Uma fraca avaliação dos riscos e das incertezas pode dar origem a vários problemas. Os participantes concordaram que o estudo de caso sobre o Terceiro Projecto de Abastecimento de Água e de Saneamento (Guiné) apresentava alguns aspectos que caracterizavam os projectos em dificuldades nos seus próprios países.

Em relação ao processo de avaliação, os participantes afirmaram que não se trata apenas de escolher entre a concretização ou não concretização de um projecto (que está relacionado com a viabilidade do projecto), mas que se trata de uma forma de assegurar que o projecto que venha a ser desenvolvido constitua o modo mais custo-eficaz de alcançar os objectivos do projecto (ou seja, assegurar que as diferentes opções sejam apreciadas e confrontadas com a viabilidade e deseabilidade do projecto). Os participantes apoiaram a ideia de avaliar a viabilidade do projecto através de uma avaliação preliminar, para depois proceder a uma avaliação completa das opções disponíveis para alcançar os objectivos do projecto, incluindo o projecto proposto.

GUINÉ OS EFEITOS DA AVALIAÇÃO INADEQUADA NO TERCEIRO PROJECTO DE ABASTECIMENTO DE ÁGUA E DE SANEAMENTO

O Terceiro Projecto de Abastecimento de Água e de Saneamento – visando ampliar o acesso a água e saneamento em Conakry – baseou, inicialmente, as actividades previstas sobre a hipótese que a rede existente de saneamento podia ser reabilitada e ampliada. Porém, em Setembro de 1998, após a aprovação do empréstimo (US\$8.4 milhões) pelo Banco Mundial para financiar a componente de financiamento do projecto, o anteprojecto revelou que: (i) a opção de reabilitar os esgotos não apresentava validade técnica, visto que 95% da rede de esgotos não funcionava; e (ii) que o diâmetro dos canos ainda em funcionamento era demasiado estreito para fazer face ao caudal previsto, e que precisavam de ser substituídos. Isto aumentou sobremaneira (para US\$55 milhões) o custo do programa de saneamento identificado na fase de avaliação. Iguamente, a fraca consideração do risco de variação da moeda levou a que a falta de financiamento resultasse em atrasos na construção e finalização do projecto. Surgiu uma outra dificuldade depois de se constatar que os estudos de pré-financiamento haviam identificado um local com riscos ambientais elevados, que não tinham sido apropriadamente avaliados. Por conseguinte, a negociação de um novo acordo de financiamento também teve de prever a redução da poluição do ecossistema marinho, provocada pela descarga das águas residuais e despejo das imundícies em consequência do projecto. O aspecto final foi que o projecto sofreu dificuldades institucionais quando a exploração passou de um operador privado para um operador público. É evidente que, na fase de avaliação, não foram estudadas adequadamente a viabilidade técnica, ambiental e institucional, nem a deseabilidade.

Fonte: Estudo de caso apresentado no Diálogo da CABRI sobre Infra-estruturas: Terceiro Projecto de Abastecimento de Água e de Saneamento (Componente II: Saneamento Urbano), República da Guiné.

Evidentemente, isto exige uma descrição apropriada dos objectivos do projecto e uma avaliação detalhada das necessidades a que o projecto deve responder.

Por último, no que respeita às avaliações, os participantes salientaram a necessidade de existirem regras inequívocas para a realização e avaliações, assim como uma capacidade dedicada em ministérios de finanças para realizar e gerir avaliações. Foi discutido o perigo de potenciais beneficiários ou financeiros de projectos realizarem as avaliações sem o devido acompanhamento pelos ministérios das finanças. Os técnicos participantes sugeriram que convinha evitar conflitos de interesse na avaliação de projectos, ao

TANZÂNIA FAVORECENDO O DESENVOLVIMENTO DE INFRA-ESTRUTURAS ATRAVÉS DA PARTICIPAÇÃO GERIDA DO SECTOR PRIVADO

O Projecto de Exploração de Gás e Produção de Energia de Songo Songo é um exemplo de como a participação do sector privado na construção e gestão de infra-estruturas permitiu ao governo da Tanzânia alcançar os objectivos preconizados ao minimizar os impactos negativos e ambientais. O projecto consiste em duas subcomponentes: a central de produção de electricidade a partir do gás, Songas, e o plano de gestão ambiental e social. Desde Julho de 2004, a Songas tem contribuído para abastecer o povo da Tanzânia de energia eléctrica essencial, sobretudo na zona de Dar es Salaam. Ao aproveitar os recursos naturais do país, o empreendimento de Songas apresenta uma alternativa à energia hidroeléctrica, que depende de uma pluviosidade constante para reabastecer os níveis de água da região, e da produção de combustível pesado (que é oneroso). A Songas trata-se de uma sociedade de responsabilidade limitada, de capitais e gestão maioritariamente privados, constituída para desenvolver, construir, deter e explorar o projecto de produção de electricidade a partir do gás de Songo Songo. Ao abrigo deste projecto, foi criado um consórcio de direito privado entre a *Pan African Energy Tanzania Limited* (PAT) e a *Tanzania Petroleum Development Corporation* (TPDC). É responsável por desenvolver e comercializar o gás do campo de gás de Songo Songo junto de consumidores comerciais e industriais, e explorar oportunidades para a sua exportação para países vizinhos. A Songas também preparou avaliações ambientais e sociais, que sintetizam os impactos ambientais e sociais do projecto, ao proporcionarem um plano detalhado de gestão ambiental e social, com vista a eliminar ou mitigar, ou monitorizar estes impactos.

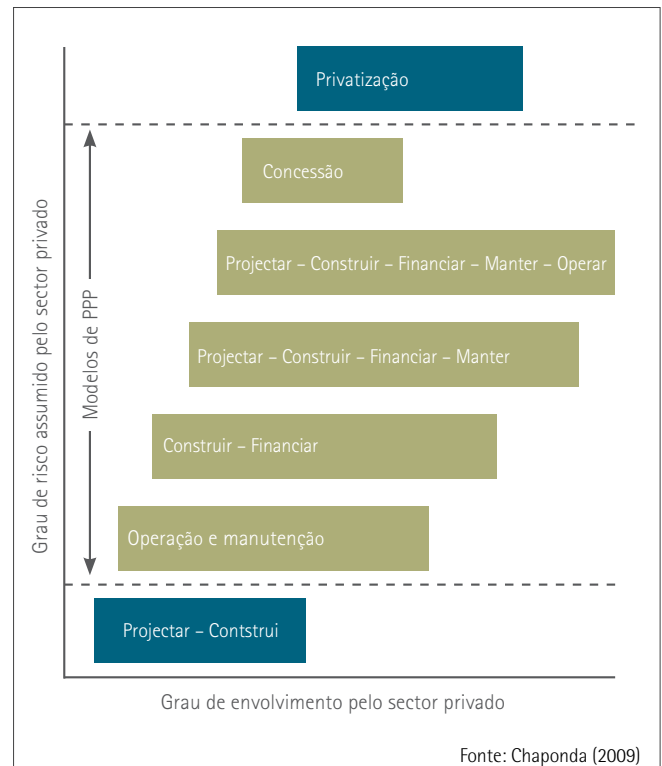
Fonte: Estudo de caso apresentado no Diálogo da CABRI sobre Infra-estruturas, Projecto de Exploração de Gás e Produção de Energia de Songo Songo.

assegurar que as estruturas accionistas das empresas beneficiária não permitam conflitos de interesse.

Conclusão importante: A integração do sector privado no financiamento e gestão da infra-estrutura pode desencadear uma melhor relação qualidade/preço

As abordagens tradicionais para o financiamento de infra-estruturas não são suficientes para fazer face ao investimento necessário e apresentam muitas desvantagens. Frequentemente, os projectos financiados a partir do orçamento do Estado são

Figura 1: Diferentes modalidades de PPP



prejudicados pela incerteza dos compromissos de financiamento, concentrando-se demasiado na despesa de capital, e descurando as despesas de exploração, para além de revelarem uma fraca apreciação do custo do financiamento em relação aos retornos do projecto. Por outro lado, frequentemente, o financiamento em condições bonificadas pelos parceiros de desenvolvimento está condicionado, e não garante que os custos de exploração da infra-estrutura estejam incluídos. A participação do sector privado nas negociações de financiamento é normalmente limitada, devido à fraqueza dos mercados de capital locais e a percepção de que constituem um risco elevado.

Modalidades e vantagens de PPP

Nos últimos anos, as parcerias público-privadas (PPP) têm-se tornado mais comuns em África, como modo de introduzir capital e competências do sector privado na provisão de infra-estruturas pelo sector público. As PPP são normalmente caracterizadas por três princípios fundamentais: execução e financiamento privados do investimento público; destaque para o investimento aliado à prestação de serviços pelo sector privado; e a transferência do risco do governo para o sector privado.

Existem diferentes modalidades de PPP, cada qual transferindo diversos níveis de riscos para o sector privado, conforme ilustrado na Figura 1.

As PPP apresentam um conjunto de vantagens. Primeiro, asseguram uma boa relação qualidade/preço através de maiores eficiências nas fases de concurso, construção e exploração. Por outras palavras, o custo do risco suboptimal transferível, retido pelo sector público é menor. Segundo, a qualidade do serviço e a inovação são melhorados através do recurso aos conhecimentos

LESOTO VANTAGENS DA ADOÇÃO DE UMA ABORDAGEM DE PPP NA CONSTRUÇÃO DE UM NOVO HOSPITAL DE REFERÊNCIA

O Reino do Lesoto precisava de um novo hospital de referência, cujos custos não podiam ser suportados pelo orçamento do Estado. Assim, optou por uma modalidade inovadora de financiamento – um concurso de PPP para um empreiteiro conceber, construir, financiar parcialmente, apetrechar, e explorar o hospital, inclusive a prestação de todos os serviços clínicos. A solução apresentou várias vantagens: o risco de ultrapassagem de custos era suportado pelo sector privado, e o empreiteiro escolhido possuía capacidades e experiência no sector. O custo de capital para o empreiteiro do sector privado foi reduzido com recurso ao financiamento em condições bonificadas para financiar uma parte da empreitada, sem o qual o projecto não teria atraído proponentes. Para que os projectos deste tipo sejam bem sucedidos no Lesoto, é necessário criar um quadro legal para PPP e um protocolo para regulamentar os serviços prestados.

Fonte: Estudo de caso apresentado no Diálogo da CABRI sobre Infra-estruturas, Financiamento de um Novo Hospital de Referência no Lesoto.

EGIPTO PPP DA ESTAÇÃO DE TRATAMENTO DAS ÁGUAS RESIDUAIS EM 'NEW CAIRO': PARTILHA ADEQUADA DO RISCO COM O SECTOR PRIVADO

Com o forte apoio do governo do Egipto, a Estação de Tratamento das Águas Residuais em 'New Cairo' foi adjudicada recentemente em regime de PPP. Um concurso público robusto promoveu uma forte concorrência, apoiada por um fluxo credível de informação entre os proponentes e a agência promotora do projecto, conjugado a mecanismos institucionais fortes no tocante à preparação e adjudicação de projectos de PPP. Estes factores asseguraram o interesse do sector privado pelo projecto: foram apresentadas cinco propostas, permitindo que o governo egípcio partilhasse o risco adequadamente com o sector privado. O contrato orientado pelo desempenho estipula claros produtos e penas vinculativos para assegurar que as normas de desempenho sejam cumpridas. O governo precaveu-se contra os riscos de câmbio ao obter fundos no mercado nacional de capitais em moeda nacional. O caso do Egipto destaca a necessidade de haver um quadro de PPP e um contrato específico para atrair empreiteiros competitivos do sector privado.

Fonte: Estudo de caso apresentado no Diálogo da CABRI sobre Infra-estruturas, A Estação de Tratamento das Águas Residuais em 'New Cairo'.

e incentivos de desempenho oferecidos pelo sector público. Terceiro, as PPP permitem desenvolver novos serviços de infra-estruturas não obstante os constrangimentos fiscais a curto prazo.

Características de uma boa PPP?

Os participantes do Diálogo da CABRI observaram que os projectos de PPP enfrentavam muitos desafios nos seus países, começando pela falta de capacidade nos ministérios para compreender essa modalidade. Outros desafios tinham que ver com atrair proponentes suficientes para assegurar um processo competitivo que resultasse numa boa relação qualidade/preço e a contratação de prestadores competentes de serviços em regime de PPP.

Para responder a estes desafios, os participantes destacaram as lições aprendidas em relação ao seguinte:

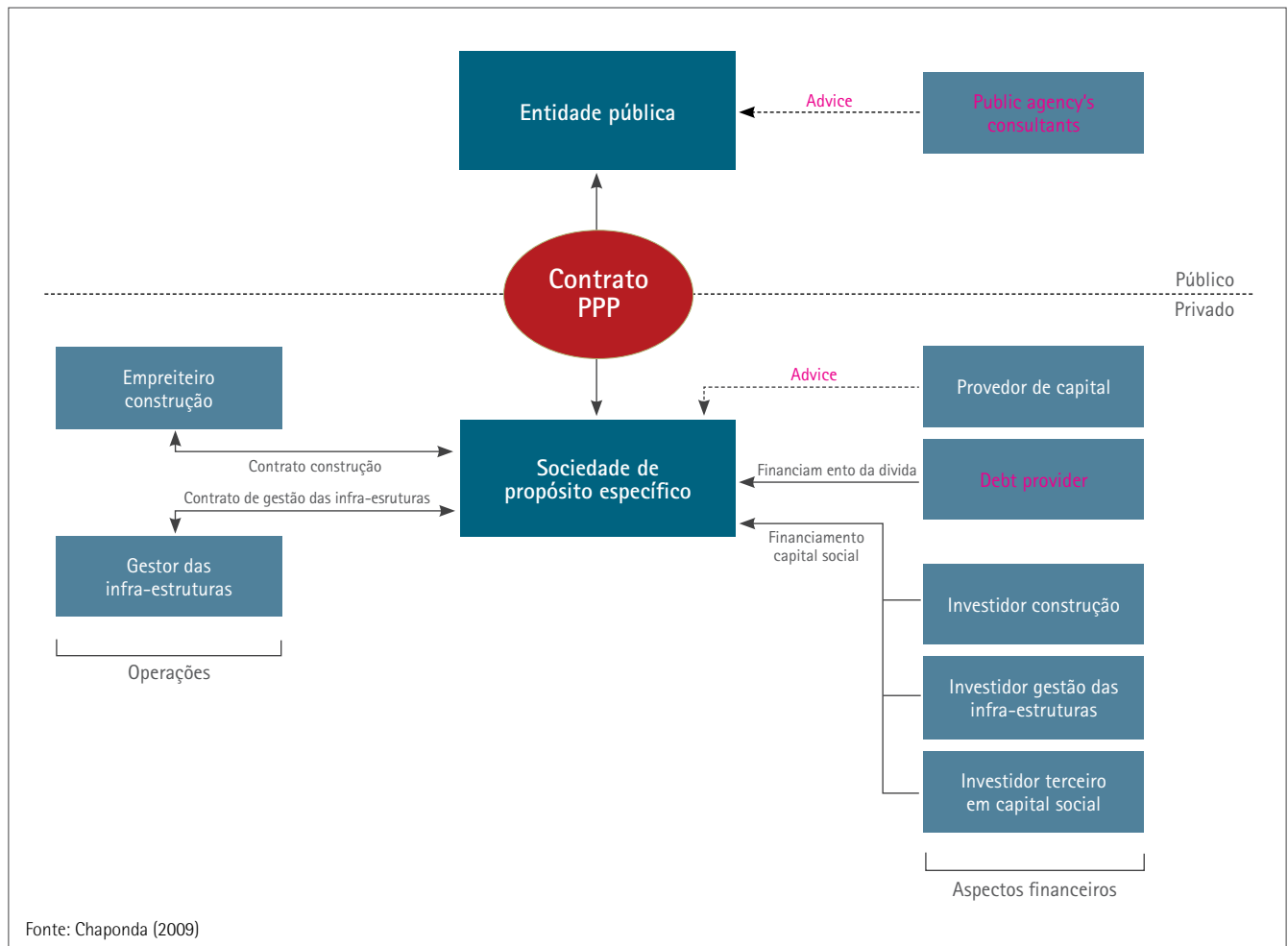
- A necessidade de haver apoio político, um quadro legal, uma unidade de PPP centralizada forte, e processos claros e transparentes para os concursos públicos, antes de encetar qualquer projecto de PPP.
- A necessidade de efectuar análises de devida diligência em relação a todos os proponentes antes de adjudicar os concursos.
- A necessidade de serem específicos em relação às implicações das capacidades financeiras do governo em termos de um contrato posterior, aquando da divulgação dos pedidos de propostas para um projecto. É fundamental avaliar primeiro se as verbas actuais (ou verbas previstas no orçamento) do ministério, departamento ou agência da tutela do projecto são adequadas para financiar os compromissos anuais decorrentes do PPP. De uma perspectiva macroeconómica, é importante também avaliar se a sustentabilidade da dívida nacional e subnacional será prejudicada pelo projecto.
- A necessidade de avaliar os riscos de cada projecto e atribuí-los à parte em melhores condições para os suportar. Tipicamente, os riscos de desenvolvimento, financeiro, de mercado e do

MOÇAMBIQUE A CONCESSÃO DO PORTO DE MAPUTO: RISCO DE DEPENDER DE OUTROS PROJECTOS

Em 2006, o governo de Moçambique assinou um acordo com um consórcio do sector privado, concedendo-lhe uma concessão de 15 anos para financiar, reabilitar, explorar e modernizar o porto de Maputo. A implementação deste contrato registou vários desafios, levando à substituição do accionista privado no consórcio. As dificuldades surgiram porque o êxito do projecto dependia da finalização de um outro projecto no sector dos transportes. Para resolver estes problemas, a Sociedade de Desenvolvimento do Porto de Maputo adoptou uma abordagem orientada para as eficiências e o preço.

Fonte: Estudo de caso apresentado no Diálogo da CABRI sobre Infra-estruturas, a concessão do porto de Maputo.

Figura 2: Uma estrutura típica de PPP



projecto são atribuídos ao sector privado, enquanto que os riscos legislativos, políticos e regulamentares são suportados pelo sector público.

Os Governos devem dotar as PPP de uma estrutura óptima. A Figura 2 ilustra uma estrutura típica de um projecto de PPP. A vantagem deste modelo para o sector público é que apresenta um ponto de interacção com o sector privado – uma sociedade de propósito específico (SPE). Os arranjos financeiros complexos são, em grande parte, definidos entre a SPE e seus financiadores/promotores, e os pagamentos do sector público são canalizados através deste ponto. Igualmente, da parte operacional, podem existir várias camadas de empreiteiros e respectivos subempreiteiros, mas o sector público não lida com eles directamente. O contrato de PPP serve de ferramenta primordial para reger a relação entre o consórcio privado e o governo.

Por último, conforme ilustrado pelo exemplo da Estação de Tratamento das Águas Residuais em 'New Cairo', é mais provável alcançar uma boa relação qualidade/preço se o concurso público for competitivo, transparente e equitativo para todos os proponentes. As PPP demoram a serem estruturas, negociadas e a surtir efeitos. A Figura 3 contém um resumo do processo de concurso público.

Em geral, os debates durante o Diálogo apontaram para a

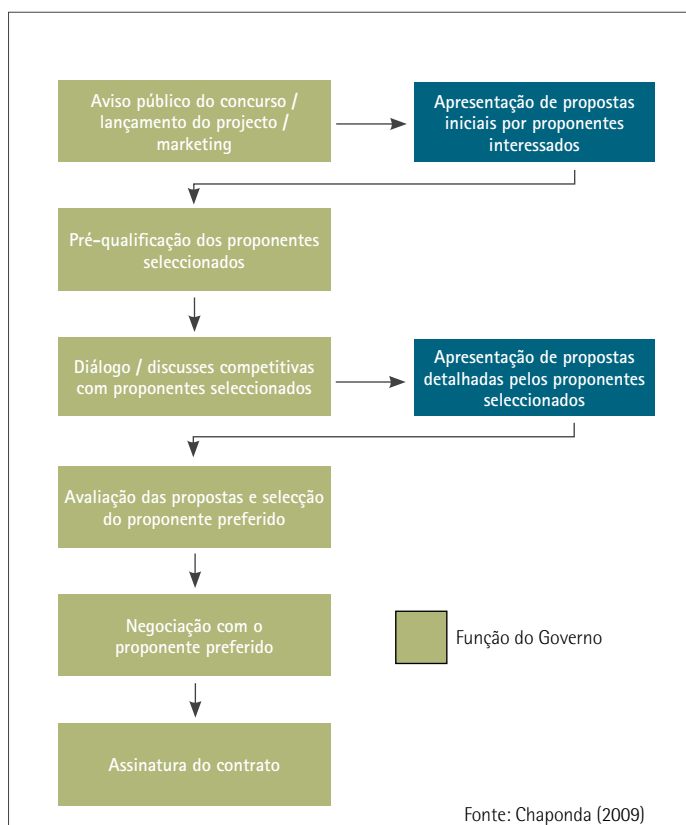
importância de existir um quadro legal e regulamentar claro, que permita opções alternativas de financiamento e gestão dos serviços da infra-estrutura pelo sector privado. O fortalecimento das capacidades institucionais e instrumentos, aliado a quadros legais e regulamentares claros, permite aos países fazerem o devido acompanhamento e gestão das PPP, assim reduzindo os riscos para o sector privado e o custo destas opções ao longo do tempo.

Conclusão importante: A gestão de risco deve ser um factor central nas modalidades adoptadas para gerir a implementação de projectos

Durante a fase de implementação, os projectos de infra-estruturas registam uma miríade de riscos. Os factores macroeconómicos, como a inflação, a taxa de câmbio e o contexto político, podem afectar o sucesso dos projectos. A participação da comunidade e os aspectos ambientais são outros factores susceptíveis de fazer disparar os custos e/ou provocar atrasos.

Em África, frequentemente, a avaliação dos riscos não é muito rigorosa para projectos financiados pelo Estado, resultando em atrasos e despesas excedentárias. Tais eventualidades, prejudiciais para a gestão de projectos, podem ser evitadas através da adopção de abordagens de mitigação e monitorização dos

Figura 3: Processo de concurso público



SERRA LEOA FRACA GESTÃO DO RISCO PROVOCA ATRASOS NO PROJECTO

O Projecto Hidroeléctrico de Bumbuna teve início nos inícios da década de 1970, com o objectivo de criar uma central hidroeléctrica de 50 megawatt. Durante o seu ciclo de vida, têm-se registado várias dificuldades com o projecto, tais como financiamento irregular, que provocou várias interrupções. Muitas das dificuldades podiam ter sido evitadas se tivesse sido feita uma análise peremptória dos riscos. Surgiram conflitos de interesse em virtude de se ter confiado demasiado num único doador para o financiamento, que levou a que os contratos fossem adjudicados a entidades ligadas ao doador em vez de serem adjudicados às empresas mais competitivas. Nas fases seguintes, o projecto será dividido em diferentes segmentos, e será introduzido um quadro institucional e legal, e práticas transparentes de concurso público, a fim de aliciar mais proponentes.

Fonte: Estudo de caso apresentado no Diálogo da CABRI sobre Infra-estruturas, Projecto da hidroeléctrica de Bumbuna, Serra Leoa.

riscos. O aperfeiçoamento dos planos de contingência é uma forma eficiente de controlar os custos. Podem ser introduzidos três tipos de planos de contingência: planos de contingência para riscos especiais, abrangendo os riscos do aumento do custo de aquisição de terra e mudanças dos factores externos (como a disponibilidade de fundos, requisitos legais e *force majeure*); planos de contingência para o desenho; e planos de contingência para a construção. Os técnicos superiores do orçamento e de outros sectores que participaram no Diálogo apontaram para a importância de integrar os aspectos relacionados com a economia política, quantificando os riscos e elaborando quadros institucionais para gerir o risco. Foi discutida a utilização de uma matriz de gestão dos riscos em cada projecto, que identifique os riscos e especifique como serão monitorizados e mitigados.

Conclusão

Os debates em torno dos estudos de caso salientaram a importância da avaliação no que respeita aos projectos de infra-estruturas. Autonomia, e uma delegação inequívoca de tarefas, responsabilidades e imputação são elementos necessários nesta fase. Uma vez finalizados os estudos de viabilidade, pode ser lançado o concurso público. Este processo não deve ser apressado; deve ser atribuído tempo suficiente para assegurar um bom fluxo

de informação, devida diligência e negociação do contrato.

A utilização de PPP em África está a tornar-se mais comum, mas estas só terão êxito se os governos tiverem a capacidade para encetar processos competitivos e negociar contratos sólidos com o sector privado, nos quais todos os riscos são identificados e explicitamente atribuídos à parte em melhores condições de os gerir. Por último, uma abordagem sistemática no que respeita aos riscos dos projectos é imprescindível para a implementação de projectos em conformidade com os prazos e os orçamentos definidos.

Nota

1. Banco Mundial (2009). O AICD está a ser implementado pelo Banco Mundial em nome de uma comissão directiva composta da Comissão da União Africana, a Nova Parceria para o Desenvolvimento de África, o Banco Africano de Desenvolvimento, as comunidades económicas regionais em África e os doadores que investem nas infra-estruturas em África.

Referências

- Chaponda T (2009) *Financiamento de Infra-estruturas e Parcerias Público-Privadas em África*. Documento de base preparado para o Diálogo da CABRI sobre a Relação Qualidade/Preço em Projectos de Infra-estruturas em África, 7-9 de Dezembro, Pretória, África do Sul.
- Banco Mundial (2009) *Africa's infrastructure: A time for transformation*. Washington: Banco Mundial.



Collaborative Africa Budget Reform Initiative

For information on the Collaborative Africa Budget Reform Initiative, or to obtain copies of this publication, please contact:
CABRI Secretariat, National Treasury, Private Bag X115, Pretoria 0001, South Africa
Email: info@cabri-sbo.org
www.cabri-sbo.org

Acknowledgement

This publication has been produced with the kind assistance of the German Federal Ministry for Economic Cooperation and Development (BMZ) through the German Technical Cooperation (GTZ).

Disclaimer

GTZ does not necessarily share the views expressed in this publication. Responsibility for this content rests entirely with CABRI.

Commissioned by:

