



**AGENERSA – AGÊNCIA REGULADORA DE ENERGIA E SANEAMENTO
BÁSICO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO**

**VERIFICADOR E CERTIFICADOR INDEPENDENTE NO ÂMBITO DOS
CONTRATOS DE CONCESSÃO REGIONALIZADA DOS SERVIÇOS DE
ABASTECIMENTO DE ÁGUA E ESGOTAMENTO SANITÁRIO NOS
MUNICÍPIOS DOS BLOCOS 1, 2, 3 E 4**

**PRODUTO 2
FRENTE 2: MUNICÍPIOS DO BLOCO 2**

**SÃO PAULO
JANEIRO/2023**

ÍNDICE

1.	APRESENTAÇÃO	1
2.	A MATRIZ R.A.C.I	2
2.1	ATRIBUIÇÃO DO NÍVEL DE PARTICIPAÇÃO NA R.A.C.I	3
2.2	AMBIENTE DE APLICAÇÃO DA MATRIZ R.A.C.I – SANEAMENTO	5
2.2.1	Definições – Saneamento	5
2.2.2	Princípios Orientadores – Saneamento	7
2.3	OBJETIVO CONSTITUÍDO PARA A APLICAÇÃO DA MATRIZ R.A.C.I	11
3.	PARTES ENVOLVIDAS NA MATRIZ R.A.C.I	14
3.1	O PODER CONCEDENTE	14
3.2	A AGÊNCIA REGULADORA – AGENERSA	15
3.3	A COMPANHIA ESTADUAL DE ÁGUAS E ESGOTO DO RIO DE JANEIRO – CEDAE	16
3.4	A CONCESSIONÁRIA DO BLOCO 1 – AEGEA	17
3.5	A FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISAS ECONÔMICAS – FIPE	17
3.6	A INTER-RELAÇÃO COM AS ESTRUTURAS DE GERENCIAMENTO	18
4.	ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES DO VERIFICADOR INDEPENDENTE E CERTIFICADOR INDEPENDENTE - DECLARAÇÃO DE ESCOPO	23
5.	PLANO DE COMUNICAÇÃO E DEFINIÇÃO DE POLÍTICAS	24
5.1	A ABRANGÊNCIA DO PLANO DE COMUNICAÇÃO	24
5.2	OBJETIVOS DO PLANO DE COMUNICAÇÃO	25
5.3	MATERIALIZAÇÃO DO PLANO DE COMUNICAÇÃO	30
6.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
7.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	33
	APÊNDICES	35
	APÊNDICE I: MATRIZ DE RESPONSABILIDADE EXEMPLO	36
	APÊNDICE II: MATRIZ DE RESPONSABILIDADE PROJETO AGENERSA/FIPE	38



ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Agenda de Coordenação e Planejamento _____	31
--	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Matriz de Materialidade _____	26
Figura 2: Escala de comprometimento _____	27
Figura 3: Mapa de Interdependência _____	28

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Diretrizes gerais e estruturantes _____	10
Tabela 2: Objetivos e metas aplicáveis para os sistemas de saneamento _____	11
Tabela 3: Quadro de Indicadores de Desempenho e Performance _____	12

1. APRESENTAÇÃO

O conteúdo do presente relatório se refere ao Produto 2 do projeto Verificador e Certificador Independente no âmbito dos contratos de concessão regionalizada dos serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário nos municípios dos blocos 1, 2, 3 e 4 e está dedicado à apresentação da Matriz de Responsabilidade e do Plano de Comunicação.

Especificamente, o conteúdo deste documento apresenta uma primeira abordagem da Matriz de Responsabilidade e Plano de Comunicação como consequência do Plano de Trabalho conforme definido no Produto 1, cujo conteúdo evolui progressivamente até ser apresentado no Produto 6.

Este segundo relatório, tem como objetivo descrever a Atividade 1.2 – Diagnóstico – Matriz de Responsabilidade, da etapa 1- Pré Operação, que estabelece:

- Os fundamentos que contribuem para a aplicação de uma matriz de responsabilidade à luz das atribuições do Certificador Independente e Verificador Independente, quando aplicada à performance dos contratos de concessão em saneamento;
- As atribuições e responsabilidades da Fipe nos serviços de Verificador Independente e de Certificador Independente, bem como as atribuições e responsabilidades da Agenesra, do Poder Concedente e das Concessionárias;
- O desenho de uma matriz de responsabilidades entre as equipes envolvidas das Partes;
- A indicação dos responsáveis pela execução, prestação de contas, revisão, acompanhamento das tarefas e pessoas de interesse sem participação direta na atividade; e
- A forma de interlocução entre as partes visando o bom andamento das atividades e a formalização das definições e comunicações necessárias ao desempenho das atividades.

2. A MATRIZ R.A.C.I

A Matriz RACI surgiu a partir da metodologia *Lean Manufacturing*, desenvolvido pela Toyota na década de 1940, cujo objetivo principal era a identificação e eliminação de problemas em seu sistema produtivo.

As restrições de recursos transformaram as empresas, que passaram a focar na gestão de qualidade e produção enxuta em busca de maior praticidade e agilidade.

Já na década de 1970, especialistas evidenciaram a importância de gerenciar os projetos através de objetivos e metas, cunhando o termo *Goal Directed Project Management* (GDPM) buscando a eliminação de desperdícios e a otimização do modo de produção.

A fim de conferir maior praticidade e agilidade, o método emprega ferramentas de administração – e uma delas é a Matriz RACI.

A Matriz é uma ferramenta útil para o gerenciamento geral de projetos e a sua utilização é, especialmente, recomendada em projetos multidisciplinares com funções, profissionais e objetivos diversos onde o sequenciamento de atividades e de entregáveis se demonstra complexo, resultando em benefícios como:

- Melhora da divisão de tarefas entre os profissionais de uma mesma equipe;
- Melhora da organização das informações referentes ao projeto;
- Aprimoramento da comunicação entre os membros do time; e
- Aumento do senso de responsabilidade de cada colaborador.

Uma das grandes vantagens da matriz RACI é aprimorar a distribuição de tarefas entre os membros de uma equipe.

Com um controle visual mais amplo, fica muito mais fácil controlar qual profissional executará cada uma das atividades. Isso evita, inclusive, sobreposições de funções, e ainda, auxilia sobrecarga dos colaboradores quando evita atribuições incompatíveis com os seus talentos e competências.

A organização das informações e das responsabilidades também melhora bastante com a utilização da Matriz de Responsabilidade. Isso acontece porque, em um único documento, qualquer pessoa envolvida no processo consegue facilmente identificar quem deve consultar, a quem pode pedir ajuda ou cobrar alguma entrega.

Quanto ao aprimoramento da comunicação entre os membros do time, por sua vez, leva a outra vantagem, que é o estreitamento da comunicação entre os membros da equipe.

Ao saber a quem se reportar, evita-se informações e orientações incorretas, o que pode influenciar na execução das atividades e até mesmo na qualidade e no tempo para finalização de todo o projeto.

Por fim, e tão importante quanto os outros benefícios que se acabou de citar, é o aumento do senso de responsabilidade dos colaboradores. Ao saber exatamente qual é a sua função dentro do projeto, os profissionais assumem de maneira muito mais rápida a sua participação, se tornam mais engajados e produtivos.

Além disso, essa definição mais clara e precisa poderá evitar que alguma atividade deixe de ser executada por não ter sido atribuída a um responsável.

O presente item traz alguns conceitos e métodos a aplicar, ainda que para esses seja uma primeira abordagem, quanto ao objeto de ação da Fipe como Verificador e Certificador Independentes perante a Agenesra. No primeiro subitem apresenta-se um exemplo de matriz RACI utilizada ao setor de saneamento, como uma ilustração da sua necessária aplicabilidade.

2.1 ATRIBUIÇÃO DO NÍVEL DE PARTICIPAÇÃO NA R.A.C.I

Como visto, a matriz R.A.C.I (Responsável, Aprovador, Consultado e Informado) é uma ferramenta utilizada no Plano de Comunicação entre contratante e contratado para especificar quais são as responsabilidades de cada profissional envolvido no projeto. Nessa matriz constam os participantes do projeto e suas funções no desenvolvimento dos trabalhos e, em consequência, em cada produto a ser entregue. Dentre as funções, têm-se as seguintes:

- Pessoas Responsáveis (R): aquelas responsáveis pela execução do produto, ou seja, quem efetivamente realiza a atividade;
- Autoridade para Aprovação (A): pessoa ou entidade que é a responsável por aprovar o produto, podendo até delegar tarefas, porém a validação final é de sua responsabilidade individual ou de colegiado. Aqui permite-se uma adaptação ao mérito, incorporando a possibilidade de aprovações sucessivas por esfera de competência;
- Pessoas Consultadas (C): aquelas com algum conhecimento na área que devem ser consultadas para agregar valor ao produto; e
- Pessoas Informadas (I): aquelas que devem ser informadas sobre ações realizadas, assim como o resultado final do produto.

Com as responsabilidades pré-estabelecidas, o gerenciamento do projeto fica mais fácil e eficaz, evitando que sejam cobradas responsabilidades indevidas a membros da equipe ou entes envolvidos. Além disso, a Agenera adquire maior segurança em relação ao andamento do produto, sabendo com quem deve se comunicar a respeito.

Pelo exposto, a matriz RACI apresenta as atribuições de cada profissional ou agrupados conforme sua função ou entidade. O seu emprego pelo setor de saneamento é ainda recente, mas crescente na medida em que aumenta a necessidade de maior controle de processos de gestão, especialmente nas relações atuais com o setor privado. O quadro, apresentado no Apêndice I, mostra um exemplo típico originado de um processo de estruturação de concessão quanto à prestação de serviços em saneamento, tanto para o abastecimento de água, quanto ao esgotamento sanitário, ambos objetos do contrato Fipe/Agenera.

Observe-se que de maneira semelhante ao atual contrato, são necessárias equipes multidisciplinares como engenheiros, economistas e advogados, além de outros profissionais de participação mais tópica, mas não explícita como biólogo, geólogo, contador, assistente social e jornalista, sem se excluir ainda a contribuição de outros, conforme o caso. Não há necessidade de que a matriz RACI desça a detalhes, mas ao menos indique o campo geral onde se enquadrariam como de conhecimentos técnicos, econômicos e jurídicos.

2.2 AMBIENTE DE APLICAÇÃO DA MATRIZ R.A.C.I – SANEAMENTO

Embora recente historicamente como forma estruturada e metodologicamente definida, o planejamento é um meio eficaz de alcançar objetivos, por meio de metas e ações, consolidados em programas e projetos. Indubitavelmente, o “planejar” também chegou ao setor de saneamento, amparado legalmente no Brasil pela Lei nº 11.445/2007. Foi necessária uma lei federal para estabelecer o planejamento para o setor e, ainda, reforçá-lo por meio da revisão dessa lei por de outra, aquela de número 14.026/20. Na prestação de serviços por meio de qualquer concessionária de serviços públicos, o planejamento elaborado pelo poder concedente é essencial e legalmente indispensável, mas também a concessionária deverá demonstrar como alcançará as metas estabelecidas.

Mesmo o planejamento sendo compreensível e assimilável pela linguagem coloquial, carece de definições conceituais estritas para que não sejam confundidos seus significados. Trata-se de assunto de primeira importância, porque a falta de saneamento, é a principal causa de degradação ambiental e de origem de doenças de veiculação hídrica. Aqui o destaque é para os componentes abastecimento de água e esgotamento sanitário, objeto do contrato Fipe/Agensera.

2.2.1 Definições – Saneamento

As definições aqui utilizadas são as seguintes:

- **Princípio:** causa básica, aquilo de que decorrem todas as outras proposições. Em geral é um direito básico, expresso na constituição. Exemplos: direito humano a um ambiente saudável e que não cause doenças; igualdade e integralidade dos serviços de saneamento;
- **Diretriz:** conjunto articulado de instruções ou linha que dirige algo. É definida por meio de políticas públicas, como a Lei nº 11.445/2007 ou a sua subsequente, Lei nº 14.026/2020. Essas constituem em si uma diretriz, porque almejam levar o setor de saneamento de uma situação atual de déficit para a universalização da prestação eficiente de serviços, utilizando instrumentos como o Plano Municipal de Saneamento Básico – PMSB ou até o regional que poderá substituí-lo. Esses planos definem uma trajetória de diretrizes até alcançar o alvo, ou seja, a meta;

- **Objetivo:** é um ponto concreto que se quer atingir, como a universalização factível dos serviços de esgotamento sanitário. É o alvo. Em geral vem de uma diretriz mais ampla, como a implantação do serviço e da infraestrutura de coleta e tratamento de esgotos sanitários, proporcionando um ambiente saudável e sustentável. O PMSB compreende vários objetivos articulados para cada um dos componentes;
- **Meta:** detalha e especifica como se pretende alcançar o Objetivo, em termos temporais e quantitativos. A Meta é específica, exequível e relevante, bem como mensurável e tem prazo definido. Exemplo: implantação de 90% de coleta, afastamento e tratamento de esgotos até 2033, como estabelecido na Lei nº 14.026/20;
- **Programa:** exposição sumária e sistemática das intenções de uma política pública ou de uma organização. Em geral, recebe um “nome fantasia” para identificá-lo, como por exemplo: “Água para Todos”. Os programas possuem escopo abrangente com o delineamento geral de diversos projetos a executar, o que especifica as estratégias para o alcance das metas estabelecidas;
- **Projeto:** possui escopo específico, tem custos definidos, é restrito a um determinado período e executado dentro de um programa. Logo, para o setor público, um programa como “Água para Todos” se apoiaria em projetos como de uma nova estação de tratamento de água, troca e reabilitação da rede de água. Um programa contempla no seu bojo vários projetos; e
- **Ação:** especifica e detalha dentro de programa e projetos o que será feito para alcançar a Meta pretendida. Por exemplo, a operadora elaborar o projeto de esgotamento sanitário até 2023 e iniciar a obra em 2024. Assim, detalha o que será executado, especificando como, quando, quanto e qual é o responsável pela execução.

No presente caso, os objetivos e metas para dois dos componentes do saneamento foram estabelecidos por meio de edital e licitação que definiu as concessionárias. Logo, cabe à Agenesra com apoio deste Verificador e Certificador Independente observar o cumprimento dos objetivos e metas, cujas etapas se distribuem no tempo e com responsáveis expressos pela matriz RACI.

Para tanto, aqui se postulam os princípios orientadores, as diretrizes, os objetivos e metas que são as bases para a construção pelas concessionárias de projetos e ações, inseridos em programas sempre voltados à prestação de serviços em saneamento.

2.2.2 Princípios Orientadores – Saneamento

Ao considerar o disposto nas Leis nº 11.445/2007 e nº 14.026/2020, apresentam-se os seguintes princípios orientadores para o setor de saneamento.

Universalidade

De acordo com a Leis citadas, busca-se a ampliação progressiva ao acesso de todos os domicílios aos serviços públicos de saneamento básico conforme suas necessidades, incluindo os serviços de abastecimento de água, esgotamento sanitário, drenagem e manejo das águas pluviais urbanas e limpeza pública e manejo dos resíduos sólidos. A universalização dos serviços significa a ampliação do atendimento a todos os municípios, inclusive nas áreas rurais.

A prestação dos serviços é realizada de maneira mais eficaz possível e adequada à saúde pública e à proteção do meio ambiente. O acesso aos serviços de saneamento ambiental é garantido a todos os cidadãos mediante tecnologias apropriadas à realidade socioeconômica, cultural e ambiental.

Integralidade das ações

Serviços de saneamento básico promovidos de forma integral, conforme previsto nas Leis citadas, levando em consideração a inter-relação entre as diversas componentes (abastecimento de água, esgotamento sanitário, drenagem e manejo das águas pluviais urbanas e, limpeza pública e manejo dos resíduos sólidos).

Muitas vezes, a efetividade, a eficácia e a eficiência de uma ação de saneamento ambiental dependem da existência de suas outras componentes. O exemplo clássico refere-se à execução de um sistema de abastecimento de água em uma localidade, sem equacionar o destino dos esgotos sanitários gerados. Esse procedimento promove a insalubridade do meio e conseqüentemente problemas de saúde pública (MCidades/Opas, 2005).

Os sistemas também são implantados prescrevendo todas as suas fases, de forma que atinjam os seus objetivos de promover a saúde da população e qualidade ambiental. Assim, no caso de um sistema de esgotamento sanitário, o serviço a ser implantado contempla desde a coleta até o destino adequado dos dejetos e águas servidas, mesmo que esse sistema venha a ser executado de forma gradual (MCidades/Opas, 2005).

Garante-se, então, a oferta e a prestação de serviços de saneamento ambiental de forma a abranger todas as suas fases e componentes, permitindo o alcance da efetividade, da eficácia e da eficiência das ações em saneamento no município.

Equidade

A equidade diz respeito a direitos iguais, independente de raça, credo, situação socioeconômica, ou seja, considera que todos os cidadãos têm direitos iguais no acesso a serviços de saneamento ambiental de boa qualidade (MCidades/Opas, 2005). É um princípio republicano.

Para que esse princípio seja atendido, busca-se a melhoria da estrutura de gestão e operação, regularidade e prestação adequada dos serviços para toda a população do município, incluindo até a padronização de equipamentos.

Além de unidades e equipamentos que garantam a maximização da execução dos serviços com qualidade, também é necessário que se disponham de recursos humanos tecnicamente capacitados para a operação das unidades e mesmo uso de novas ferramentas de gestão. Logo, avanço na gestão é um ponto essencial.

As taxas ou tarifas cobradas pelos serviços devem ser criteriosa e democraticamente definidas, com transparência, se constituindo em mais um instrumento de justiça social e não fator de exclusão de acesso aos serviços (MCidades/Opas, 2005).

As Leis bases preveem a cobrança pela prestação dos serviços de saneamento para assegurar a sustentabilidade econômico-financeira, mas a política tarifária praticada não será impeditiva ao acesso dos mais pobres aos produtos dos sistemas de saneamento. Independentemente de o município prestar diretamente os serviços ou concedê-los a uma operadora, deve ser prevista a adoção de tarifa social.

Controle social

Desde a primeira Lei Nacional de Saneamento (Lei nº 11.445/2007) apresenta-se, entre os seus princípios, o direito da sociedade à informação e ao controle social. Entenda-se por controle social, o conjunto de mecanismos e procedimentos que garantam à sociedade informações, representações técnicas e participações nos processos de formulação de políticas, de planejamento e de avaliação relacionados aos serviços públicos de saneamento básico.

O controle social permanente possibilita à sociedade o acompanhamento e a participação na implantação de programas, projetos e ações relacionados ao saneamento básico no município.

Segundo Moraes e Borja (2001 apud MCidades/Opas, 2005), *“a questão da participação e do controle social na gestão dos serviços de saneamento ambiental vai muito além do acesso dos usuários aos órgãos de defesa do consumidor, voltados, sobretudo, para atender aos interesses de clientes de serviços prestados. Aos usuários/cidadãos, não interessa apenas a existência de canais de reclamação quando os serviços não forem prestados adequadamente. A eles e aos não usuários, interessam participar, discutir, monitorizar, intervir efetivamente na gestão e regulação dos serviços, interagir com as instituições responsáveis pelos serviços”*.

Assim, a participação social na definição de princípios e diretrizes da política pública de saneamento ambiental nos diversos níveis de governo, seja por meio de conferências e conselhos de saneamento ambiental, é um ponto fundamental para a definição de uma política pública de saneamento ambiental (MCidades/Opas, 2005).

Diretrizes

As diretrizes baseiam-se nos princípios apresentados e constituem um caminho seguro para se alcançar os objetivos e as respectivas metas. Por exemplo, ao propor a universalização do Sistema de Esgotos Sanitários, conforme os princípios mencionados, com os objetivos de promover a saúde pública e um ambiente de qualidade, são necessárias várias etapas concretizadas por metas, a saber: projeto do sistema de esgotos, licitação da obra, execução, conclusão, início de operação e regime pleno.

As diretrizes gerais e estruturantes para os sistemas de saneamento de um município ou região são apresentadas na tabela a seguir.

Tabela 1: Diretrizes gerais e estruturantes

Sistema	Diretrizes
Gestão	- Modernização da gestão dos serviços - Promoção da participação e o controle social
SAA	- Readequação e Ampliação da infraestrutura do Sistema de Abastecimento de Água – SAA - Promoção do uso sustentável dos recursos hídricos
SES	- Readequação e Ampliação da infraestrutura do Sistema de Esgotos Sanitários – SES - Promoção do uso sustentável dos recursos hídricos - Redução dos riscos à saúde pública e poluição ambiental
SMRS	- Gestão eficiente e qualificada dos serviços de limpeza urbana e manejo de resíduos sólidos - Redução dos riscos à saúde pública e poluição ambiental
SDU	- Controle de inundação e empoçamento de água que causam doenças e prejuízos

Fonte: Elaboração própria.

O atendimento dessas diretrizes é efetivado através de planejamento, gestão e operação dos serviços.

Objetivos e Metas

O objetivo é um ponto concreto que se quer atingir e a meta detalha e especifica como se pretende alcançá-lo, em termos temporais e quantitativos. Desta forma, são definidas metas progressivas em curto, médio e longo prazo, cujo exemplo está na Tabela 2, a seguir.

Tabela 2: Objetivos e metas aplicáveis para os sistemas de saneamento

Sistema	Objetivos
SAA	Manter universalizado o abastecimento de água potável nos domicílios urbanos, acompanhando o crescimento da população.
	Evolução do consumo per capita de água no sistema de água (L/hab.dia).
	Redução do índice de perdas no sistema de distribuição de água (l/ligação.dia)
	Alcançar e manter universalizado o emprego de hidrômetros nos domicílios urbanos, acompanhando o crescimento da população.
	Manter universalizado o abastecimento de água potável nos domicílios urbanos, acompanhando o crescimento da população.
SES	Implantar sistema de coleta e afastamento do esgoto nos domicílios urbanos, seja o convencional ou o denominado de “tempo seco”
	Realizar o tratamento do esgoto coletado nos domicílios
SMRS	Manter universalizada a cobertura com a coleta nos domicílios urbanos, acompanhando o crescimento da população
	Ampliar a cobertura com o sistema de coleta nos domicílios
	Atender a população com coleta seletiva de resíduos sólidos domiciliares
	Ampliar o índice de reciclagem de resíduos sólidos
	Ampliar o índice de recuperação de resíduos orgânicos
Reduzir a geração “per capita”	
SDU	Ampliar a cobertura do sistema de microdrenagem (bocas-de-lobo, poços de visita e galerias) e macrodrenagem, bem como aplicar os conceitos de Soluções Baseadas na Natureza - SBNs

Fonte: Elaboração própria.

O acompanhamento do alcance dessas metas é efetuado pelo uso de indicadores, como os apresentados nos editais da Agenesra. Os indicadores constituem uma forma simples e eficaz para que a população, exercendo o controle social previsto em Lei, conforme o princípio apresentado, possa, junto à administração pública do titular, acompanhar a evolução da prestação dos serviços rumo à universalização. Também são fundamentais as atividades da agência fiscalizadora e reguladora ao tornar mais objetivo a evolução dos serviços e implantação de unidades, no caso a Agenesra apoiada pela Fipe.

2.3 OBJETIVO CONSTITUÍDO PARA A APLICAÇÃO DA MATRIZ R.A.C.I

Conforme o Anexo III – Indicadores de Desempenho e Metas de Atendimento do edital de licitação da concessão dos quatro blocos no Estado do Rio de Janeiro, são necessários indicadores para seja acompanhada a execução dos respectivos contratos de prestação de serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário. Aqui se pretende retomá-los para em seguida inseri-los na realidade dessa prestação de serviços, de forma que fiquem mais tangíveis as responsabilidades apontadas na matriz RACI referente a este contrato e as variáveis que compõem o Índice de Desempenho Geral – IDG.

Não é simples ou imediata a relação entre indicadores e variáveis que os compõem com os campos apresentados na matriz RACI, porém cabe aqui procurar delinear em caráter ainda que preliminar essa correlação, que será mais bem explorada nos relatórios subsequentes previstos em contrato.

Segundo esse mesmo Anexo III, “os indicadores propostos compõem um Quadro de Indicadores de Desempenho (QID), conforme apresentado integralmente no Apêndice I, contendo descrição, fórmula de cálculo, componentes do indicador, unidade de medida, periodicidade e fonte de coleta dos dados componentes”. Dessa forma, os Indicadores de Desempenho foram classificados em três grupos distintos:

- Indicadores de Desempenho Operacional (água e esgoto);
- Indicadores de Qualidade no Atendimento ao Usuário; e
- Indicadores de Desempenho Ambiental.

Ainda conforme o edital, “Cada indicador possui uma fórmula específica, cujo cálculo normalmente consiste em uma relação entre duas variáveis, buscando determinar o desempenho efetivo frente a um desempenho ótimo. Para a maioria deles, a unidade de medida é percentual, com poucos sendo mensurados em fator (número). A tabela a seguir apresenta os indicadores que compõem o QID”.

Tabela 3: Quadro de Indicadores de Desempenho e Performance

Indicador	Descrição	Fórmula	Und.	Competência	Unidades de Medida		
Indicadores de Desempenho Operacionais	Água	IAA	Índice de Cobertura Urbano de Água	$100 * (AG013 / G003)$	%	Anual	AG013: Quantidade de economias residenciais de água factíveis de ligação G003: Quantidade de economias urbanas residenciais totais
		IPD	Índice de Perdas na Distribuição	$100 * (AG006 + AG018 - AG010 - AG024) / (AG006 + AG018 - AG024)$	%	Anual	AG006: Volume de água produzido AG010: Volume de água consumido AG018: Volume de água tratada importado AG024: Volume de água de serviço
		IDA	Índice de Descontinuidade do abastecimento de água	$IDA = 100 * NRC_{prazo} / NRC_{registro}$	%	Anual	NRCprazo: Quantidade de reclamações relativas à descontinuidade do abastecimento atendidas dentro do prazo (48h)

Indicador		Descrição	Fórmula	Und.	Competência	Unidades de Medida	
	IQA	Índice de Qualidade da Água	$100 * \frac{QD007}{QD006}$	%	Diária	NRCregistro: Quantidade de reclamações e solicitações registradas	
						QD 006 – Somatória da quantidade de amostras de cloro residual, turbidez, cor e odor na saída da ETA	
						QD 007 – Somatória da quantidade de amostras de cloro residual, turbidez, cor e odor na saída da ETA com resultados dentro do padrão	
	Esgoto	IAE	Índice de Cobertura Urbana de Esgoto – IN047	$100 * \frac{ES003}{G003}$	%	Anual	ES003: Quantidade de economias residenciais de esgoto factíveis deligação G003: Quantidade de economias urbanas residenciais totais
		IQE	Índice de Não Conformidade e de Tratamento de Esgoto - IN 100	$100 * \frac{A}{B}$	%	Mensal	A - Quantidade de amostras compostas de 24 horas de DBO5 com resultado dentro do padrão B - Quantidade de amostras compostas de 24 horas para determinação de DBO5
	Água e Esgoto	IAI	Índice de Atendimento de Áreas Irregulares	$100 * \frac{A}{B}$	%	Anual	A: Valor investido em áreas irregulares B: Valor previsto de investir em áreas irregulares, definido em cronograma financeiro
	Indicadores de Desempenho Gerencial	ISU	Índice de Satisfação dos Usuários - ISU	$100 * \frac{QSA}{QST}$	%	Anual	QSA: Pesquisas de satisfação que atendem aos padrões de qualidade QST: Pesquisas de satisfação total
		RDR	Índice de eficiência para Reparo de Desobstrução na Rede ou Ramais de Água - RDR	$100 * \frac{A}{B}$	%	Anual	A - Quantidade de serviços realizados no prazo definido na Ordem de Serviço B - Quantidade de serviços totais
	Indicadores de Desempenho Ambiental	IRD	Índice de Regularidade Documental - IRD	$100 * \frac{QLV}{QIT}$	%	Anual	QLV: Quantidade de instalações com licença de operação ou outorgas vigentes QIT: Quantidade de instalações totais
		CTS	Índice de Desempenho do Coletor de Tempo Seco - CTS	$100 * \frac{A}{B}$	%	Anual	A: Valor investido em sistemas de CTS B: Valor previsto para investimento em sistema CTS conforme cronograma físico financeiro

Fonte: Elaboração Agensra – Termo de Referência.

3. PARTES ENVOLVIDAS NA MATRIZ R.A.C.I

Segundo o Guia PMBOK, uma parte interessada é um indivíduo, grupo ou organização que pode afetar, ser afetada ou sentir-se afetada por uma decisão, atividade ou resultado de um projeto. As partes interessadas do projeto podem ser internas ou externas ao projeto, e podem estar envolvidas ativamente ou passivamente, ou não estar cientes do projeto. Nos trabalhos do Verificador Independente e do Certificador Independente as relações de reponsabilidade das partes envolvidas podem ser diversas pelas especificidades e características de cada entidade, mas são comuns nos interesses e engajamento de atingir os compromissos dos contratos dos Blocos de Concessão do Estado do Rio de Janeiro com a meta do Plano Nacional de Saneamento Básico de garantir, até 2023, que 100% do território nacional seja abastecido por água potável e que, até 2033, 92% dos esgotos sejam tratados.

A seguir, são destacadas as principais partes envolvidas, afetadas ou que afetam os interesses, nas atividades e resultados dos trabalhos do Verificador Independente e do Certificador Independente.

3.1 O PODER CONCEDENTE

O Estado do Rio de Janeiro, representado pelo Governador do Estado do Rio de Janeiro, é o poder concedente das concessões operadas por pessoas jurídicas de direito privado, contratadas pelo Estado para prestar os serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário nos respectivo Blocos.

O fornecimento de água potável e a coleta e tratamento de esgotos constituem serviço público que deve ser desenvolvido de forma integral, dando-se prioridade à implantação do abastecimento de água potável ao do esgotamento sanitário.

É de grande interesse do Estado do Rio de Janeiro que os serviços públicos de abastecimento de água potável e de esgotamento sanitário sejam prestados em condições que garantam sua continuidade, regularidade, qualidade e universalidade, assegurada também a sua eficiente prestação aos usuários, bem como a proteção do meio ambiente, em conformidade com o contrato de concessão e com a legislação em vigor.

3.2 A AGÊNCIA REGULADORA – AGENERSA

No Estado do Rio de Janeiro, a Agência Reguladora de Energia e Saneamento Básico (Agenera), atua na regulação das concessionárias responsáveis pelo fornecimento de água, luz, gás e tratamento de resíduos sólidos. Seu mister está em promover uma atuação técnica dentro dos objetos regulados por meio de leis ou editais, dentro de uma função inicial de conciliação na busca equilíbrio dos contratos e uma outra ação de cunho fiscalizatório voltada para efetiva entrega da contraprestação pública direcionada ao atendimento do cidadão e salvaguarda dos interesses do Estado.

Fazer com que a população tenha uma maximização do próprio bem-estar social, com uma perspectiva de eficiência dos serviços oferecidos dentro de uma viabilidade de operação e aplicação de tecnologias voltada à geração de benefícios diretos e indiretos em termos de sustentabilidade, são atributos de verificação da agência reguladora a partir de parâmetros técnicos de atuação.

A Agenera é gerenciada por um Conselho Diretor (Codir) composto por cinco conselheiros indicados pelo Governador do Estado. Os candidatos têm seu nome apreciado em plenário pela Assembleia Legislativa do Estado do Rio de Janeiro (Alerj), após análise do currículo e sabatina realizada pelos parlamentares que compõem a Comissão de Normas Internas e Proposições Externas da Alerj. Têm mandatos de quatro anos, com a possibilidade de serem reconduzidos uma vez ao cargo.

As atividades regulatórias da Agenera se aplicam a contratos de concessão e/ou convênios firmados entre os poderes concedentes e as concessionárias, sendo os procedimentos operacionais determinados por meio de Instruções Normativas, Resoluções e Deliberações emitidas pelo Codir. A Agenera pode recomendar ou determinar mudanças nos procedimentos, advertir e multar as concessionárias, com o objetivo de adequar ou aperfeiçoar a prestação dos serviços públicos à população de acordo com as normas em vigor e suas previsões.

A Agenera descreve, através da SEI/ERJ – 27856502 – Termo de Referência de Material/Serviço, o propósito para Contratação de Assessoria Técnica Especializada para atuar como Verificador Independente e Certificador Independente, na aferição do

desempenho e da qualidade dos serviços e atividades, sob a responsabilidade da Concessionária, no âmbito dos Contratos de Concessão Regionalizada dos Serviços Municipais de abastecimento de água e esgotamento sanitário, no conjunto dos Municípios do Estado do Rio de Janeiro, agrupados nos Blocos 1, 2, 3 e 4.

3.3 A COMPANHIA ESTADUAL DE ÁGUAS E ESGOTO DO RIO DE JANEIRO – CEDAE

A Cedae é uma empresa de economia mista que produz água limpa, com foco em segurança hídrica, inovação e sustentabilidade. Com os leilões de concessão realizados em 2021, a Cedae transferiu para as concessionárias os serviços de distribuição de água e tratamento de esgoto em 48 cidades do Estado, passando a concentrar sua atuação na operação dos grandes sistemas produtores da Região Metropolitana (Guandu, Imunana-Laranjal, Ribeirão das Lajes e Acari), captando e tratando a água que as concessionárias distribuem à população.

O modelo de concessão, elaborado pelo BNDES, dividiu a área de atuação da Cedae em quatro blocos. Cada bloco reuniu parte da capital e outros municípios, de forma a equilibrar a arrecadação e torná-los atrativos aos investidores privados.

Entre a saída da Cedae e a entrada das concessionárias na distribuição de águas e tratamento de esgoto, há uma transição chamada Operação Assistida. As concessionárias acompanham e assimilam as rotinas operacionais da Cedae até seis meses após a assinatura do contrato de concessão. Após este período, as empresas assumem a manutenção e instalação de redes de distribuição de água e os sistemas de coleta e tratamento de esgoto. Ficam também com a gestão comercial: abertura de novas matrículas, emissão e faturamento de contas de água, emissão de segunda via, parcelamento de dívidas, instalação e leitura de hidrômetros, transferência de titularidade e o corte de ligações de água, entre outros.



3.4 A CONCESSIONÁRIA DO BLOCO 1 – AEGEA

A Águas do Rio, concessionária da Aegea, é responsável pelo abastecimento de água e esgotamento sanitário do Bloco 1, atendendo com serviços de água tratada uma população de 2.158.047 pessoas e com serviços de coleta e tratamento de esgoto para 974.989 pessoas.

Durante o período de concessão, iniciado em 11 de agosto de 2021, a companhia realizará investimentos para serem aplicados em projetos prioritários dos governos estadual e municipais, para a universalização dos serviços de água e esgoto, que será alcançada nos primeiros 12 anos, em alinhamento ao novo Marco Regulatório de Saneamento.

3.5 A FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISAS ECONÔMICAS – FIPE

A Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas – Fipe desempenha o papel de assessoria técnica especializada na aferição dos indicadores de desempenho no âmbito dos contratos de concessão regionalizada dos serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário nos municípios dos blocos 1, 2, 3 e 4, ocupando a posição de Verificador Independente e Certificador Independente.

O **Verificador Independente** será responsável por auxiliar a Agenesra na fiscalização do Contrato de Concessão durante todas as suas etapas, realizando o levantamento de informações e dados necessários à fiscalização do Contrato, principalmente no que concerne à verificação do atendimento dos Indicadores de Desempenho, previstos no Anexo III, do Termo de Referência Verificador Independente e o Certificador Independente - Indicadores de Metas de Atendimento e Níveis de Serviços, dentre Outras contribuições.

O **Certificador Independente** atuará como agente técnico que apoiará a Agenesra, na fiscalização do Contrato de Concessão, até o término dos investimentos realizados pela Concessionária, em áreas irregulares não urbanizadas, em coletores de tempo seco e demais investimentos previstos no item 3.5 do Anexo IV – Caderno de Encargos da Concessão, Diretrizes para acompanhamento dos investimentos pelo Certificador Independente.

Entre suas funções, destacam-se:

- Aferição do desempenho e da qualidade dos serviços prestados pelas Concessionárias;
- Otimização dos processos e procedimentos para aferição dos dados produzidos pelas Concessionárias, mediante o registro de todas as informações geradas nos sistemas de informação das Concessionárias e na apresentação desses dados;
- O monitoramento de indicadores estratégicos, de cunho finalístico, que auxiliarão a mensurar os principais objetivos no Contrato de Concessão, mediante aprovação conjunta da Agência Reguladora e Concessionárias;
- Promoção de melhorias contínuas para os processos das Concessionárias;
- Acompanhamento dos investimentos em coletores em tempo seco, áreas irregulares não urbanizadas, complexo lagunar da Barra e substituição da rede de esgotamento subdimensionada;
- Promoção de sugestões de melhoria nos procedimentos de medição das Concessionárias e de verificação pela Agência Reguladora, criando novos pontos de controle ou mesmo indicadores estratégicos que auxiliarão no processo de gestão da operação eficiente;
- Desenvolvimento e aperfeiçoamento do diagnóstico elaborado concomitantemente com as atividades de aferição dos indicadores de desempenho e qualidade, e cumprimento de metas nas comunidades não urbanizadas, conforme os procedimentos verificados empiricamente durante a operação da concessão.

Além de contribuir para o cumprimento do contrato, o Verificador Independente e o Certificador Independente agem de forma isenta na relação entre a Agenesra e a Concessionária, ao apontar e atestar os resultados alcançados pela Concessionária.

3.6 A INTER-RELAÇÃO COM AS ESTRUTURAS DE GERENCIAMENTO

As atividades do Verificador Independente e do Certificador Independente tem relações e interfaces de responsabilidades com outras funções técnicas e organizacionais como as destacadas que seguem:

CÂMARA DE SANEAMENTO – CASAN

A Câmara de Saneamento (Casan) é responsável por acompanhar, supervisionar e fiscalizar os serviços públicos de distribuição de água, coleta e tratamento de esgoto. A Casan conta com 01 Gerente e 21 servidores, sendo 14 Engenheiros, 02 contadores, 02 da área jurídica, 01 economista, 01 da área de informática e 01 nível médio. Do total, 16 são servidores efetivos, dentre cedidos e da própria agência.

CÂMARA DE POLÍTICA ECONÔMICA E TARIFÁRIA – CAPET

A Câmara Técnica de Política Econômica e Tarifária (Capet) é responsável por acompanhar a gestão empresarial, com o propósito de preservar o equilíbrio econômico-financeiro dos contratos de outorga regulados pela Agenesra. A Capet conta hoje com 01 Gerente e 07 servidores, deste total são 05 economistas, 02 contadores e 01 administrador. Do total, 07 são servidores efetivos, dentre cedidos e da própria Agenesra.

AEGEA – CONCESSIONÁRIA BLOCO 1

Conforme estabelecido no item 26 – Verificador Independente Indicadores de Desempenho, do Contrato de Concessão, a Concessionária se obriga a cumprir os Indicadores de Desempenho e Metas de Atendimento, constantes do anexo III – Indicadores de Desempenho e Metas de Atendimento, que serão considerados para fins de cálculo dos valores das Tarifas Efetivas, que serão regularmente aferidos pela Agenesra com apoio do Verificador Independente.

A Concessionária deverá mensalmente elaborar o Relatório de cumprimento dos Indicadores de Desempenho e encaminhá-lo para a Agenesra.

A Concessionária deve realizar investimentos nas Áreas Irregulares Não Urbanizadas de acordo com o item 3.4 do Anexo IV – Caderno de Encargos da Concessão. Consideram-se áreas irregulares no município do Rio de Janeiro aquelas identificadas pelo Instituto de Urbanismo Pereira Passos, por meio do Sabren – Sistema de Assentamentos de Baixa Renda, como áreas de favelas e aglomerados subnormais.

A Concessionária se compromete a manter a operação atual dos sistemas existentes em todas as áreas irregulares, de todos os Municípios, inclusive os sistemas atuais que se encontram sem regularização.

Áreas irregulares são classificadas em áreas elegíveis e inelegíveis para investimentos. As áreas inelegíveis são aquelas em que, em função das condições específicas locais, não é técnica ou juridicamente possível a realização de Obras de Aperfeiçoamento do Sistema, como, por exemplo, nas áreas de preservação permanente e nas unidades de conservação (nos casos de contrariedade ao seu respectivo plano de manejo). Caso uma área considerada inelegível, quando da assinatura do Contrato, seja posteriormente reclassificada em área elegível e não urbanizada, será aplicável para esta área o mesmo regramento das demais áreas elegíveis não urbanizadas, definidas no item 3.4 do Anexo IV – Caderno de Encargos da Concessão.

Já as áreas irregulares elegíveis são as que podem ser objeto de Obras de Aperfeiçoamento do Sistema pela Concessionária e dividem-se em áreas urbanizadas e áreas não urbanizadas. São áreas urbanizadas aquelas que receberam melhorias de infraestrutura e áreas não urbanizadas aquelas em que ainda não houve investimentos de urbanização, conforme classificação da prefeitura do município do Rio de Janeiro. Aplica-se o regramento das áreas não urbanizadas também para as áreas classificadas como parcialmente urbanizadas.

As áreas irregulares urbanizadas serão quantificadas para fins de cálculo das metas de universalização descritas no Anexo III – Indicadores de Desempenho e Metas de Atendimento, devendo a Concessionária prestar os serviços e realizar as obras de aperfeiçoamento do sistema nas mesmas condições das demais áreas urbanas do município.

Nas Áreas Irregulares Não Urbanizadas do município do Rio de Janeiro se prevê a ampliação do sistema de abastecimento de água e de esgotamento sanitário e respectiva operação e manutenção pela Concessionária. No entanto, os investimentos a serem realizados nestas áreas não serão quantificados para fins de cálculo das metas de universalização descritas no Anexo III – Indicadores de Desempenho e Metas de Atendimento.

A Concessionária alinhará com o Estado e o município do Rio de Janeiro, quais serão as Áreas Irregulares Não Urbanizadas que precisará investir, devendo ser priorizadas as

áreas que atendam aos requisitos (i) de planejamento de urbanização pelo poder público; e (ii) de maiores condições de segurança.

Nas Áreas Irregulares Não Urbanizadas que tenham alguma rede de esgotamento sanitário já implantada pela Prefeitura, deverá haver a priorização da ligação desta rede existente no sistema sanitário da área formal urbana, a fim de lhe conferir funcionalidade e eficiência.

Após esse alinhamento, a Concessionara elaborará um Plano de Ação, informando como pretende avançar com os investimentos nas regiões definidas em comum acordo, priorizando, sempre que possível, investimentos no sistema de esgotamento sanitário, podendo ser implantadas soluções alternativas ao sistema separador absoluto, nos locais onde a implantação do sistema separador absoluto for tecnicamente inviável. Quando adotadas como solução de esgotamento sanitário para Áreas Irregulares Não Urbanizadas, as estruturas de captação em tempo seco devem ser complementares a estruturas que promovam o adequado afastamento do esgoto no interior do perímetro das Áreas Irregulares Não Urbanizadas.

Após a conclusão do planejamento e na medida em que a Concessionária iniciar a realização dos investimentos, haverá um processo de prestação de contas por parte da Concessionária, para acompanhamento pela Agência Reguladora acerca da efetiva realização dos investimentos e desembolso dos valores definidos no Anexo IV – Caderno de Encargos da Concessão, situação em que a Agência Reguladora terá o apoio técnico do Certificador Independente, observado o procedimento previsto no item 3.5 do Caderno de Encargos.

COMITÊ DO SISTEMA DE FORNECIMENTOS DE ÁGUA (SFA)

O Anexo X – Regramento do Sistema de Fornecimento de Água, do Contrato de Concessão, estabelece a disciplina acerca do funcionamento do Sistema de Fornecimento de Água (SFA) associado à prestação regionalizada dos serviços de abastecimento de água do Estado, com vistas a delimitar responsabilidades e atribuições entre todos os integrantes do SFA e definir a estrutura de governança para o seu relacionamento, em

complementação à regulação do Contrato e do respectivo Edital, do Contrato de Produção de Água e do Anexo VI - Contrato de Interdependência.

Compete à Agenera a fiscalização da estrutura de governança do SFA, nos termos do art. 4º da Lei estadual nº 4.556/2005 e do Convênio de Cooperação firmado entre o Estado e a região metropolitana do Rio de Janeiro.

CENTRO DE CONTROLE OPERACIONAL (CCO)

Unidade responsável pelo gerenciamento da operação de todo o Sistema de Macro Adução de Água Tratada da Região Metropolitana do Rio de Janeiro (RMRJ).

CONSELHO DO SISTEMA DE FORNECIMENTO DE ÁGUA

Instituído pela Agenera, o Conselho do Sistema de Fornecimento de Água é composto por representantes de cada uma das quatro Concessionárias associadas a cada um dos Blocos, do Instituto Rio Metrópole, da Cedae, do Estado e da Agenera, cuja atribuição será propiciar a interlocução e a interação entre todas as partes integrantes do SFA, com vistas a promover ações e medidas convenientes ou necessárias à melhoria desse sistema, assim como a produzir deliberações, observados os limites estabelecidos neste instrumento.

COMITÊ DE MONITORAMENTO

O Estado é responsável por convocar os titulares dos serviços públicos de abastecimento de água e esgotamento sanitário e a sociedade civil para constituir o Comitê de Monitoramento, que se encarregará de fiscalizar as atividades desenvolvidas pelas Concessionárias e pela Cedae nas Áreas da Concessão.

A finalidade do Comitê de Monitoramento é exercer o controle social através da participação no processo de formulação de políticas, planejamento, regulação, fiscalização e avaliação dos serviços públicos no sistema de abastecimento de água e esgotamento sanitário, em atendimento aos artigos 11, § 2º, inciso V e 47 da Lei federal nº 11.445/2007.

Em atendimento à legislação, caberá à Agenera disponibilizar em seu sítio eletrônico as informações atinentes aos serviços para conhecimento dos usuários.

4. ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES DO VERIFICADOR INDEPENDENTE E CERTIFICADOR INDEPENDENTE - DECLARAÇÃO DE ESCOPO

A Matriz de Responsabilidades que consta no Apêndice I e em planilha Excel, estabelece as atribuições e responsabilidades da Fipe nos serviços de Verificador Independente e de Certificador Independente.

O desenho da Matriz de Responsabilidades foi desenvolvido atendendo aos conceitos da tabela RACI.

A Matriz de Responsabilidades constitui na ferramenta de distribuição de responsabilidades na qual os colaboradores da estrutura Fipe para o projeto Agenersa tomam conhecimento de seus papéis e atribuições para atingir os resultados planejados.

A forma de interlocução com o público interno Fipe e com as partes interessadas externas, visando informar o andamento de atividades, será realizado através de meios e canais de comunicação que estão sendo construídos pela Equipe de Tecnologia de Informação e Conhecimento, coordenada, no projeto, pelo especialista em Ciência de Dados.

Ainda em relação a informação, cabe destacar o atendimento aos princípios de governança – transparência e prestação de contas (*accountability*) – que envolverão o atendimento das práticas da Agenersa, destacadas no documento Planejamento das Atividades Agenersa 2022 (<http://www.agenersa.rj.gov.br/documentos/PlanejamentodasAtividades2022.pdf>). Nesse documento o Processo de Gestão da Informação é citado como sendo “*o instrumento de governança pública para apoiar a regulação, monitoramento e fiscalização, a agência vem desenvolvendo a gestão da informação, priorizando sua estruturação, integração, segurança, privacidade, governança e confiabilidade*”.

Segue, ainda, o atendimento à Lei Federal nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, de acesso à informação, à Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD – Lei nº 13.709/2018), e também diretrizes de boas práticas de transparência e prestação de contas de outras entidades, incluindo do Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro.

5. PLANO DE COMUNICAÇÃO E DEFINIÇÃO DE POLÍTICAS

O Plano de Comunicação é uma ferramenta utilizada no gerenciamento de projetos para definir e apropriar as comunicações entre os envolvidos, incluindo equipe, *stakeholders* e público-alvo. Ele define como as informações serão compartilhadas, quem serão os responsáveis por transmitir as informações, a frequência das comunicações e os canais a serem utilizados. O objetivo é garantir a transparência e eficiência na troca de informações e no alcance dos objetivos do projeto.

5.1 A ABRANGÊNCIA DO PLANO DE COMUNICAÇÃO

A forma abrangente de interlocução entre as partes visa ao bom andamento das atividades e a formalização das definições e comunicações necessárias ao seu desempenho. Ambas estarão definidas no Plano de Comunicação definitivo que será apresentado no Relatório P6 – Plano Geral de Projeto Final, estabelecendo o processo e uma abordagem de um plano ajustado para atividades de comunicação do Verificador Independente e do Certificador Independente. Terá como base as necessidades de informação de cada entidade técnica e organizacional envolvida, assegurando a coleta, criação, distribuição, armazenamento, recuperação, gerenciamento, monitoramento e disposição final das informações do projeto, de forma oportuna e adequada, e garantindo que as necessidades de informação para cada entidade envolvida estejam atendidas.

Quanto aos requisitos, qualquer que seja o canal de comunicação, físico ou eletrônico, presencial ou remoto, é imprescindível que os processos e critérios de manutenção e formalização das informações sensíveis para execução de atividades e tomada de decisões sejam capturadas, organizadas e transferidas a quem necessita da informação, para assim garantir a propriedade do conhecimento e a realização dos resultados planejados.

Este Plano de Comunicação consiste na modelagem dos processos e atividades, para atender as seguintes etapas:

- Identificar as necessidades e expectativas (qualificação e temporalidade) das informações de cada parte envolvida (Agenera, Concessionárias, Poder Concedente, Estado e Fipe) e de seus interlocutores como ponto focais relativos

aos Comitês, Câmaras, Equipe Verificador Independente, Equipe Certificador Independente, outros órgãos de governo;

- Classificar o nível de acesso à informação, protocolos de confidencialidade e mecanismos de acessibilidade;
- Implementar sistemática de segurança da informação, incluindo riscos de perdas de dados, ataques cibernéticos, não atendimento a leis e regulamentações, requisitos de transparência e ética de governança das informações;
- Definir os canais de comunicação, agenda de reuniões, seleção e implantação de plataformas eletrônicas e automatizadas para comunicação e armazenamento de dados e informações;
- Estabelecer os procedimentos de Gerenciamento da Comunicação, mudanças de necessidades e expectativas das partes envolvidas ou de escopo dos trabalhos do Verificador Independente e do Certificador Independente, controle de revisões de documentos (incluí os recebidos pelas Concessionárias e Agências); e
- Registrar e compartilhar as lições aprendidas.

5.2 OBJETIVOS DO PLANO DE COMUNICAÇÃO

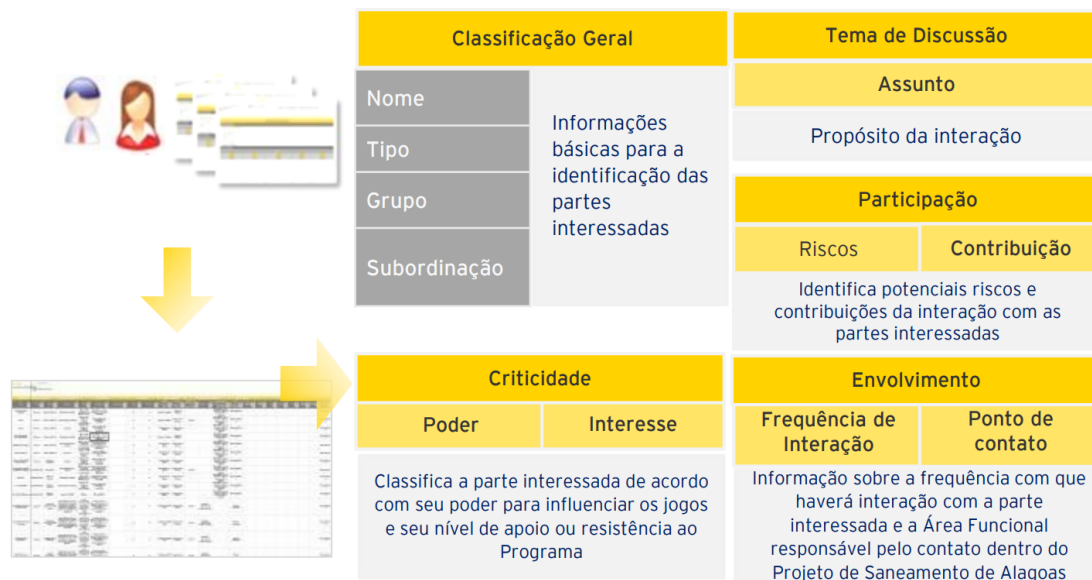
Em síntese, este plano de comunicação considera entre seus objetivos:

- Classificação das partes interessadas;
- Construção da matriz de materialidade;
- Construção do mapa das interdependências entre as partes interessadas;
- Definição dos perfis e posicionamentos;
- Definição da estratégia de engajamento;
- Definição do modelo de governança de comunicação;
- Definição dos fóruns para participação;
- Detalhamento do cronograma das ações de comunicação;
- Definição dos indicadores de performance e efetividade nas comunicações;
- Execução do plano de comunicação;
- Monitoramento e *handover* de responsabilidades na comunicação; e
- Incorporação de recomendações e lições aprendidas ao longo do processo.

Os conceitos apresentados da Matriz RACI relacionam os *stakeholders* direta ou indiretamente ao projeto de aferição de indicadores de desempenho. Esses inclusive já seguem apresentados e definidos no Item 3.

Segue a apresentação da Matriz de Materialidade (Figura 1) que auxilia na captura das estruturas de interdependência estabelecidas entre as partes, conforme segue apresentado na sequência.

Figura 1: Matriz de Materialidade



Fonte: Elaboração própria.

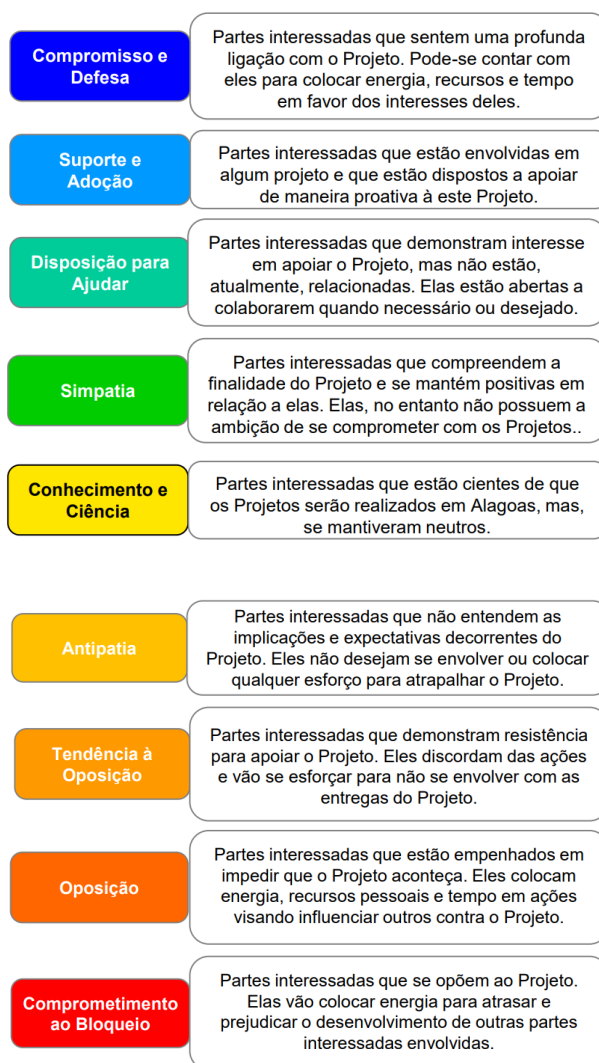
A Matriz de Materialidade é uma ferramenta usada para identificar e priorizar os tópicos relevantes a serem incluídos no Plano de Comunicação do projeto. Serve como guia para determinar quais assuntos são mais importantes e relevantes para os *stakeholders*, a fim de garantir que o Plano de Comunicação se concentre nas questões mais críticas para o sucesso do projeto.

A Matriz de Materialidade é geralmente composta por duas dimensões: a importância do assunto para o *stakeholder* e o impacto que o assunto terá no projeto. A interseção dessas duas dimensões permite identificar os tópicos mais relevantes para serem incluídos no plano de comunicação.

Por exemplo, no caso de um projeto de aferição de indicadores de desempenho de contratos de concessão em saneamento, a Matriz de Materialidade pode identificar tópicos como a transparência no processo de medição, a qualidade dos serviços prestados, a sustentabilidade dos serviços, dentre outros.

Ainda na Matriz de Materialidade, podem ser apropriados o nível de comprometimento atual e desejado das partes interessadas, utilizando a escala ilustrada na Figura 2.

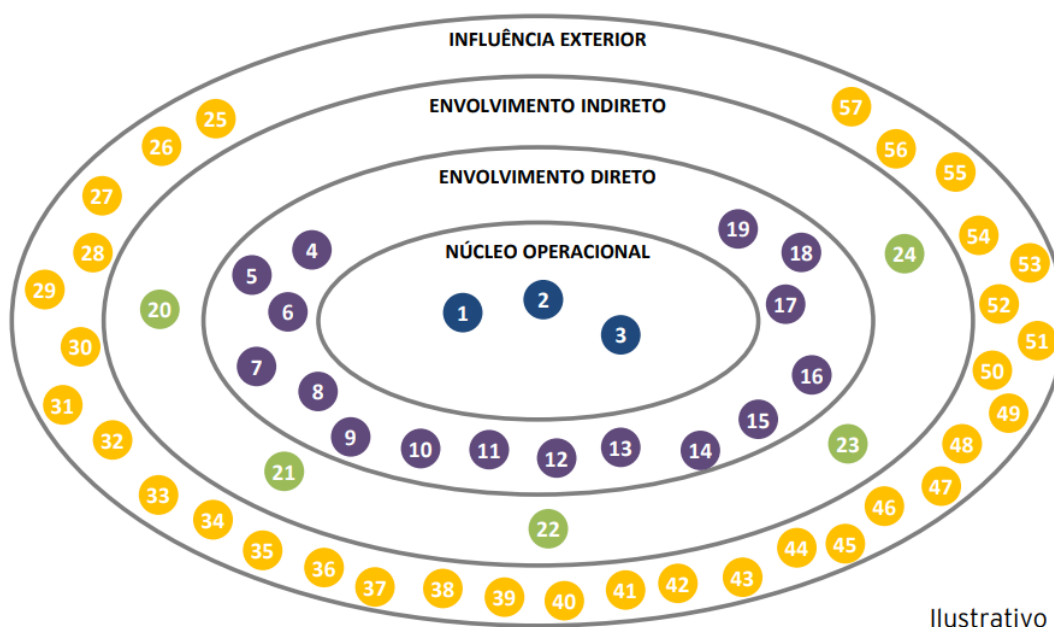
Figura 2: Escala de comprometimento



Fonte: Elaboração própria.

Após o devido registro na Matriz de Materialidade, cabe avanço para a definição dos perfis e posicionamentos, para a devida construção das estratégias de engajamento. Será sempre preferível o envolvimento ativo capaz de gerenciar resultados e expectativas a partir de uma comunicação eficiente. Para tanto, utiliza-se o recurso visual do Mapa de Interdependência, que classifica as partes por nível de envolvimento, conforme segue apresentado na Figura 3, na sequência.

Figura 3: Mapa de Interdependência



Ilustrativo

Fonte: Elaboração própria.

O Mapa de Interdependência é uma ferramenta usada em planejamento de comunicação para identificar as relações entre as partes interessadas. Permite visualizar as conexões entre diferentes grupos e indivíduos, e como cada um pode contribuir para um melhor engajamento da comunicação do projeto. O Mapa de Interdependência também permite identificar pontos-chave de influência e a priorizar as ações de comunicação para maximizar seu impacto. Para aplicação neste projeto, foram preliminarmente identificados 3(três) núcleos de envolvimento e uma condição de contorno com influência exterior.

Núcleo Operacional: partes interessadas que fazem parte da gestão operacional, com relação frequente junto ao Projeto de Saneamento do Rio de Janeiro.

Envolvimento Direto: partes interessadas que possuem ação direta com o Projeto de Saneamento do Rio de Janeiro, como associações, institutos, Governo do Estado e entidades financiadoras.

Envolvimento Indireto: partes interessadas que possuem relação com o Projeto de Saneamento do Rio de Janeiro, de forma indireta e/ou pontual, atuando sob demanda ou intervenções necessárias de suporte e/ou complemento à sua operação.

Influência Exterior: partes interessadas que não possuem ações diretas ou indiretas com o Projeto de Saneamento do Rio de Janeiro, mas podem ser impactadas e/ou relevantes em ações pontuais.

Cabe ressaltar que outros núcleos podem ser apropriados para melhor acomodar as interações que se estabelecem entre o projeto e as entidades que compõem o setor de saneamento neste projeto, sendo este um modelo orientativo e de partida.

No terço final do desenvolvimento do Plano de Comunicação considera-se a elaboração do modelo de governança. Serão propostos os modelos e as mensagens chave pré-estabelecidas por nível de interação. Ocorre ainda a definição dos fóruns para participação e o detalhamento do cronograma das ações de comunicação. Complementa essa etapa do desenvolvimento, a definição dos indicadores de performance e efetividade nas comunicações. O modelo de governança do Plano de Comunicação será construído em conjunto com a Agenesra após as etapas iniciais, aplicadas as ferramentas da Matriz de Materialidade e do Mapa de Interdependência. Do contrário, incorrer-se-ia em esforço unilateral desnecessário, desconsiderando a oportunidade de um trabalho participativo e conjunto, mais assertivo em cooperação com a equipe técnica da agência reguladora.

Como consequência da elaboração do Plano de Comunicação, a execução corresponde à implantação das ações previstas no planejamento e sobretudo considera o monitoramento e *handover* de responsabilidades na comunicação. Ao final de cada ciclo promove-se os ajustes que se fizerem necessários, ao ponto de incorporar as recomendações e lições aprendidas ao longo do percurso.

5.3 MATERIALIZAÇÃO DO PLANO DE COMUNICAÇÃO

Diante da abrangência e objetivos mapeados anteriormente, faz-se necessário estabelecer o grupo de trabalho mínimo e as ações necessárias que ocorrem entre as equipes técnicas Fipe e Agenera, que permitam o seu ajustamento à realidade das relações de comunicação já definidas entre o agente regulador e os demais agentes do projeto.

Neste contexto, o primeiro público-alvo deste Plano de Comunicação relaciona as equipes técnicas da Fipe e da Agenera ao longo da fase de desenvolvimento, para que nas etapas subsequentes as ações possam ser ampliadas a todos os “*stakeholders*” do projeto.

Dentre as ações prioritárias, destacam-se:

- O estabelecimento de uma agenda inicial de trabalho para a concepção e ajustamento do Plano de Comunicação do projeto com o grupo técnico mínimo Fipe-Agenera (GTT);
- O estabelecimento de uma agenda semanal de coordenação e planejamento envolvendo a equipe da Fipe-Agenera (GT), para alinhamento interno sobre o andamento dos trabalhos previstos no contrato. Essas reuniões deverão ser realizadas presencialmente e/ou por videoconferência, gerando atas como registro oficial firmado pelos participantes;
- O estabelecimento de uma agenda mensal de acompanhamento sobre o gerenciamento do projeto, de forma a identificar pontos de atenção em cada etapa e providências a serem tomadas, que exijam deliberação Fipe-Agenera (EL). Essas reuniões serão realizadas por videoconferência, em plataforma compatível para a Agenera e a Fipe, gerando atas como registro oficial firmado pelos participantes;
- O evento de apresentação dos relatórios (entregáveis) para o grupo técnico, de acordo com o cronograma de entrega. Essas apresentações serão realizadas de forma presencial e/ou por videoconferência, tendo em vista a disponibilidade dos participantes, com registro oficial firmado pelos participantes.

O Quadro 1, a seguir, resume de forma esquemática as ações iniciais para a materialização do Plano de Comunicação e posterior gestão e acompanhamento das evoluções do contrato de assessoria técnica:

Quadro 1: Agenda de Coordenação e Planejamento

Título da Comunicação	Conteúdo	Destinatários	Periodicidade	Responsáveis	Modalidade (Meio)
Reunião de Trabalho (Fipe-Agenera)	Encontro técnico das equipes para definição dos parâmetros de trabalho	GTT	Eventual e sob demanda	Equipe Fipe e Agenera	Reunião Presencial e/ou por vídeo
Reunião Periódica de Alinhamento (Fipe-Agenera)	Reunião dos membros da Equipe da Fipe para verificação do andamento dos trabalhos e compartilhamento de experiências com o grupo	GT	Semanal	Coordenador Geral/Adjunto do Projeto Fipe	Reunião Presencial e/ou por vídeo
Reunião Periódica de Monitoramento do Projeto (Fipe-Agenera)	Reunião dos membros do GT para definir pontos de atenção e determinar providências	EL	Mensal	Coordenador Geral/Adjunto do Projeto Fipe	Reunião Presencial e/ou por vídeo
Reunião de Apresentação de Relatórios (Fipe-Agenera)	Apresentação dos resultados contidos nos relatórios resultantes das etapas pré-estabelecidas	GT	De acordo com a Entrega dos Relatórios	Coordenador Geral/Adjunto do Projeto Fipe	Reunião Presencial e/ou por vídeo

O canal de comunicação principal será exercido pelo Coordenador Geral do projeto, por parte da Fipe, e pelo Gestor do Contrato, por parte da Agenera, reproduzidos aos seus designados em cópia, para os quais deverão ser direcionados documentos, ofícios, cartas ou qualquer outro meio de troca de informações, físico ou eletrônico. Os pontos focais de ambas as partes deverão agir como facilitadores dessa comunicação.

As solicitações e decisões realizadas oralmente (telefone, *videoconferência*, presencial) serão consideradas informais e não servirão para justificar tratativas entre as partes. As solicitações e decisões formais serão registradas sempre por escrito. Com intuito de tornar as comunicações mais práticas, o registro de problemas durante o projeto, a aceitação dos produtos e o desempenho do escopo e cronograma poderão ser feitos em ata de reunião extraordinária do GT.



6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A matriz de Responsabilidade e o Plano de Comunicação desenvolvidos pela Fipe, a partir do Plano de Trabalho, propõem uma dinâmica para execução das aferições dos indicadores de desempenho no âmbito dos contratos de concessão regionalizada dos serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário nos municípios dos blocos 1, 2, 3, e 4.

A sua utilização busca a eficiência na execução do projeto, possibilitando o acompanhamento do cronograma previsto e dos riscos envolvidos em cada fase. Além disso, explicita em síntese a expectativa de conteúdo dos produtos e os critérios para aceitação deles.

Os prazos de entrega dos produtos podem comportar eventuais ajustes com antecipação ou prorrogação, desde que mutuamente convencionados. Para cumprimento dos prazos, a Agenssa deverá fornecer ou disponibilizar as informações que forem solicitadas pela equipe da Fipe.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. **NBR 12.209:**

Projeto de estações de tratamento de esgoto sanitário. Rio de Janeiro, 1992, 12p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. **NBR 12.216:**

Projeto de estação de tratamento de água para abastecimento público. Rio de Janeiro, 1992, 18p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. **NBR 12.217:**

Projeto de reservatório de distribuição de água para abastecimento público. Rio de Janeiro, 1994, 4p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. **NBR 9.649:**

Projeto de Redes Coletoras de esgoto sanitário - procedimento. Rio de Janeiro, 1986, 7p.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 08 ago. 2014.

BRASIL. Decreto nº 7.217, de 21 de junho de 2010. Regulamenta a Lei nº 11.445/07.

Diário Oficial da União, Brasília, DF, 22 jun. 2010.

BRASIL. Decreto nº 7.404, de 23 de dezembro de 2010. Regulamenta a Lei

nº 12.305/2010, cria o Comitê Interministerial da Política Nacional de Resíduos Sólidos e o Comitê Orientador para a Implantação dos Sistemas de Logística Reversa, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 23 dez. 2010.

BRASIL. **Lei nº 11.445, de 5 de janeiro de 2007.** Estabelece diretrizes nacionais para o

saneamento básico. Disponível em: <<http://legislacao.planalto.gov.br>> Acesso em: 17 mar. 2014.

BRASIL. Lei nº 12.305, de 02 de agosto de 2010. Institui a Política Nacional de Resíduos

Sólidos; altera a Lei 9.605, de 12 de fevereiro de 1998; e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 03 ago. 2010.



BRASIL. **Lei nº 14.026, de 20 de julho de 2020.** Estabelece diretrizes nacionais para o saneamento básico. Disponível em: <<http://legislacao.planalto.gov.br>> Acesso em: 17 mar. 2022.

DIRETRIZES PARA A UNIVERSALIZAÇÃO DO SANEAMENTO NO BRASIL, MCidades/Opas, 2005.

FIPE, Plano Municipal de Saneamento Básico - PMSB – 2019.

GIANSANTE, A.E. et alli, Notas de Aula. Universidade Presbiteriana Mackenzie. 2022.

GIANSANTE, A.E. Saneamento: Aulas MBA FESPSP/LSE. 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Censo Demográfico 2010: características urbanísticas do entorno dos domicílios.** Rio de Janeiro: IBGE, 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Classificação e caracterização dos espaços rurais e urbanos do Brasil: uma primeira aproximação.** Coordenação de Geografia. – Rio de Janeiro: IBGE, 2017.

ORSINI, L.F, Plano Diretor de Águas Pluviais Urbanas da Região Metropolitana da Grande Vitória, 2022.

SISTEMA NACIONAL DE INFORMAÇÕES SOBRE SANEAMENTO – SNIS. **Diagnóstico dos Serviços de Água e Esgotos – 2020.** Brasília: SNSA/MCIDADES, 2022. 181p.

SISTEMA NACIONAL DE INFORMAÇÕES SOBRE SANEAMENTO – SNIS. **Diagnóstico do manejo de resíduos sólidos urbanos – 2020.** Brasília: MCIDADES/SNSA, 2022. 143p.

TSUTIYA, Milton T. **Abastecimento de Água.** São Paulo, Escola Politécnica da USP. 3ª Edição, 2006.

VON SPERLING, M. **Princípios básicos do tratamento de esgotos - Princípios do tratamento biológico de águas residuárias.** Belo Horizonte, UFMG. v.2. 1996.



APÊNDICES

- Apêndice I: Matriz de Responsabilidade Exemplo;
- Apêndice 2: Matriz de Responsabilidade Projeto Agenesra/Fipe.



APÊNDICE I: MATRIZ DE RESPONSABILIDADE EXEMPLO

PACOTE DE SERVIÇOS	PRINCIPAIS ATIVIDADES	PRODUTOS	% DO TOTAL	Ente			ENTES PARTICIPANTES	ATORES	FUNÇÕES														
				1	2	3			DIRETORIA	COORDENADOR GERAL	ANALISE ECONOMICA	JURIDICA	INSERÇÃO AMBIENTAL	TECNICO									
			Econômico	Jurídico	Técnico	PMO																	
			Ente 1	Ente 2	Ente 3																		
ETAPA 1: avaliação do projeto e produtos entregáveis			47%	47%	59,0%		Responsável																
1	Diagnósticos preliminares	<p>Relatório de diagnóstico técnico do sistema objeto da concessão e dados relacionados do ente público</p> <p>Relatório de análise de taxas, tarifas e contribuições relacionadas ao projeto</p> <p>Relatório de análise de aspectos fiscais</p> <p>Relatório de análise de aspectos Jurídicos</p>	5%	3%	9,5%		ENTE 1	ENGENHEIROS															
		<p>Diagnóstico da situação operacional</p> <ul style="list-style-type: none"> - Levantamento de ativos - Detalhamento da configuração atual de prestação do serviço (diretrizes de operação) - Dados gerais do ente público, envolvendo planos, população atendida, dados relacionados ao setor, entre outros dados relevantes <p>Diagnóstico da situação fiscal 5,00%</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análise de taxas e tarifas e contribuições correspondentes ao serviço - Análise dos estudos de situação atual, responsabilidade e impactos fiscais <p>Diagnóstico da situação legal</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análise legal em relação ao modelo da concessão - Análise de atos normativos e aspectos jurídicos 					ENTE 2	ECONOMISTA															
							ENTE 1	ADVOGADO															
2	Plano de comunicação, transparência e engajamento de stakeholders	<p>Plano de engajamento de stakeholders e comunicação social</p>	5%	5%	5,0%		ENTE 3	SOCIOLOGO															
		<p>Identificação dos públicos de interesse</p> <p>Proposição de ações de comunicação com os diversos segmentos a fim de mitigar riscos à operação e promover engajamento</p> <p>Plano de Gerenciamento e Controle de Crises</p> <p>Pesquisa Social para elaboração de Diagnóstico</p> <p>Mapeamento e seleção dos canais de comunicação</p> <p>Assessorar atividades de comunicação social</p>																					
3	Estudos socioambientais	<p>Relatório sócioambiental</p>	5%	5%	9,0%		ENTE 3	ESPECIALISTAS MEIO AMBIENTE/ SOCIOLOGO															
		<p>Levantamento e análises relativos aos aspectos ambientais e sociais relacionados à localização, instalação, operação e ampliação dos serviços</p> <p>Elaboração das diretrizes para o licenciamento ambiental</p> <p>Desenvolvimento da descrição do projeto, diagnóstico e prognóstico ambiental, bem como as medidas mitigadoras e compensatórias, se for o caso</p> <p>Elaboração de Relatório Ambiental Simplificado (RAS) ou EIA/RIMA a depender do caso</p> <p>Levantamento preliminar de passivos (ambientais, TAC, trabalhistas, outros)</p> <p>Execução e análise do projeto sob os aspectos Socioambientais</p>																					
4	Estudos de engenharia e afins	<p>Projeto de engenharia</p> <p>Relatório de engenharia</p> <p>Caderno de encargos (aspectos técnicos)</p>	10%	7%	8,0%		ENTE 1 / ENTE 3	ENGENHEIROS															
		<p>Análise de Due Diligence</p> <p>Relatório de Análise do Potencial de Implementação de Novos Serviços e Tecnologias</p> <p>Estudos de desapropriações</p> <p>Elaboração de cronograma físico de execução</p> <p>Estimativa de custos de investimento e operação (CAPEX e OPEX)</p> <p>Elaboração de conjunto de parâmetros e obrigações mínimas para implementação do projeto</p>					ENTE 1	ENGENHEIROS															
5	Estudos de interesse de mercado / Estudo de demanda de usuários	<p>Relatório com estudos de demanda atual e projeção de demanda pelo período de concessão PPP</p> <p>Relatório de receitas potenciais</p> <p>Relatório de atratividade ao mercado e potenciais licitantes</p>	3%	1%	1,0%		ENTE 2 / ENTE 3	ENGENHEIROS/ ECONOMISTA															
		<p>Levantamento do volume de usuários dos serviços que serão prestados</p> <p>Projeção do potencial de uso dos serviços ao longo da concessão (metodologia, variáveis, premissas)</p> <p>Elaboração da pesquisa de atratividade ao mercado Market sounding</p> <p>Análise preliminar de interesse do mercado</p>					ENTE 2 / ENTE 3	ENGENHEIROS/ ECONOMISTA															
							ENTE 2 / ENTE 3	ENGENHEIROS/ ECONOMISTA															
6	Estudos de modelagem econômica financeira	<p>Relatório para análise e parecer abordando os cenários de investimentos simulados</p> <p>Relatório com a análise e parecer do Value for Money, com descrição e justificativa dos benefícios para a administração</p>	15%	10%	8,0%		ENTE 2	ENGENHEIROS															
		<p>Elaboração do plano de negócios composto pelos seguintes itens:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificação das principais fontes de financiamento existentes no mercado, suas respectivas taxas e demais condições de empréstimo - Elaboração da matriz de riscos - Análise preliminarmente a estrutura de garantias - Elaboração da modelagem econômico-financeira, considerando os impactos econômico-financeiros dos itens 1, 2 e 3 na modelagem. <p>Simulação e análise cenários de investimentos</p>					ENTE 2	ENGENHEIROS															
		<p>Elaboração de Estudo de Value for Money</p> <p>Avaliação de benefícios para a administração</p>					ENTE 2	ENGENHEIROS															
7	Relatório final da ETAPA	<p>Relatório de acompanhamento de stakeholders que reunirá todos os relatórios periódicos de monitoramento de stakeholders emitidos e que avalia as ações de engajamento realizadas e necessárias</p> <p>Relatório final consolidado da ETAPA</p> <p>Simpósio para capacitação de atividades referentes à ETAPA. Inclui capacitação de representantes indicados pelo ente público sobre tecnologias estudadas, comunicação social, manutenção dos ativos, gestão do contrato de concessão e outros temas relevantes</p> <p>Compilação de pautas, atas, comunicados formais e deliberações referentes ao PROJETO</p>	4%	1%	0,5%		ENTE 1	PMO															
		<p>Monitoramento de stakeholders e ações de engajamento/comunicação</p> <p>Detalhamento da configuração de prestação do serviço (diretrizes de operação)</p> <p>Identificação e levantamento detalhado do objeto da PPP (escopo)</p> <p>Análise de viabilidade social/política e estudos de mercado/demanda</p> <p>Análise preliminar do enquadramento da modalidade de concessão (patrocinada ou administrativa)</p>					ENTE 3	SOCIOLOGO															
		<p>Formação e preparação da equipe técnica de comunicação social da Prefeitura</p> <p>Transferir conhecimento referente a inerentes ao poder público</p>					ENTE 3	Emmanuel															
		<p>Reuniões de acompanhamento, inclusive de início e de conclusão da ETAPA</p>					ENTE 3	ESPECIALISTAS MEIO AMBIENTE															
ETAPA 2 - ESTRUTURAÇÃO DO CONTRATO - ENTREGAS			20%	20%	17,0%																		
8	Modelagem operacional	<p>Indicadores de desempenho:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análise preliminar dos indicadores de desempenho - Definição de vinculação dos indicadores aos mecanismos de pagamentos <p>Mecanismos de garantias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Avaliação junto ao poder concedente de estrutura de remuneração ao Parceiro Privado - Análise de estrutura de garantias 	5%	3%	3,0%		ENTE 1	ENGENHEIROS															
		<p>Relatório de avaliação de estrutura de garantias após aval do poder concedente</p>					ENTE 2	ECONOMISTA/ ADVOGADO															
9	Modelagem Jurídica	<p>Relatório de minutos de Edital, Contrato e Anexos da Concessão, minutos de Projetos de Lei e Atos Normativos</p> <p>Relatório de mecanismos de resolução de conflitos propostos após aval do poder concedente</p>	12%	6%	7,0%		ENTE 1	ADVOGADO															
		<p>Estruturação jurídica:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento e análise dos mecanismos de equilíbrio econômico-financeiro do contrato - Consolidação da Matriz de Riscos - Caderno de encargos (aspectos contratuais) - Desenvolvimento dos mecanismos de pagamento e indicadores de desempenho sob aspectos jurídicos. - Elaboração dos termos do Edital de Licitação e Minuta de Contrato. <p>Mecanismos de resolução de conflitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaboração de métodos eficientes e imparciais de resolução de conflitos - Desenvolvimento das sanções e penalidades aplicáveis no caso de intervenção, encampação, extinção, bem como assunção de controle pelos financiadores, além de Caso Fortuito e Força Maior 					ENTE 1	ADVOGADO															
							ENTE 1	ADVOGADO															
10	Relatório final da ETAPA	<p>Relatório final consolidado da ETAPA</p> <p>Relatório de acompanhamento de stakeholders que reunirá todos os relatórios periódicos de monitoramento de stakeholders emitidos e avalia as ações de engajamento realizadas e necessárias.</p> <p>Simpósio para capacitação com atividades referentes à ETAPA. Inclui capacitação com informações gerais de representantes indicados pelo ente público sobre gestão do contrato de concessão e outros temas relevantes ao projeto e respectivo setor.</p>	3%	1%	1,0%		ENTE 3	ESPECIALISTAS MEIO AMBIENTE															
		<p>Reunião de início da ETAPA</p> <p>Avaliação, compatibilização e revisão das informações inclusive emissão de relatório final Reunião intermediária e reunião de conclusão da ETAPA</p> <p>Monitoramento de stakeholders e ações de engajamento/comunicação</p> <p>Capacitação com informações gerais de representantes indicados pelo ente público sobre gestão do contrato de concessão e outros temas relevantes ao projeto e respectivo setor.</p>					ENTE 3	SOCIOLOGO															
							ENTE 3	SOCIOLOGO															
ETAPA 3 - VALIDAÇÃO EXTERNA			12%	12%	12,0%																		
11	Assessoria na realização de eventos referentes à consulta e audiência pública / revisão do Kit de contratação	<p>Relatórios assessoria à interlocução</p> <p>Relatório assessoria à interlocução</p> <p>Relatório contendo as minutas de Edital e seus Anexos, revisados para licitação</p>	8,25%	5,25%	2,0%		ENTE 3	SOCIOLOGO															
		<p>Apoio jurídico</p> <p>Revisão dos documentos produzidos nas ETAPAS 1 e 2, se necessário</p>					ENTES 1 e 2	ADVOGADO															
		<p>Elaboração de documentos referentes ao processo licitatório</p>					ENTE 3	SOCIOLOGO															
12	Preparação e Realização de Roadshows	<p>Relatório dos Roadshows realizados</p>	0,75%	0,75%	2,0%		ENTE 1	ENGENHEIRO															
		<p>Realização de Roadshows iniciais</p> <p>Comunicação e engajamento da comunidade interessada e preparação dos Roadshows</p> <p>Realização de Roadshows a fim de capturar percepções do mercado durante a etapa de definição dos termos definitivos do Edital e Contratos</p>					ENTES 1, 2 e 3	SOCIOLOGO															
13	Relatório final de conclusão da ETAPA	<p>Relatório final consolidado da ETAPA</p> <p>Relatório de acompanhamento de stakeholders que reunirá todos os relatórios periódicos de monitoramento de stakeholders emitidos e avalia as ações de engajamento realizadas e necessárias.</p> <p>Simpósio para capacitação para atividades referentes à ETAPA. Inclui avaliação das principais questões e encaminhamentos das atividades da ETAPA.</p> <p>Compilação de pautas, atas e comunicados formais e deliberações referentes ao projeto</p>	3%	1%	1,0%		ENTES 1, 2 e 3	ADVOGADO															
		<p>Avaliação, compatibilização e revisão das informações inclusive emissão de relatório final</p> <p>Monitoramento de Stakeholders e Ações de Engajamento/Comunicação</p> <p>Reunião intermediária, reuniões de início e de conclusão de ETAPA</p>					ENTES 1, 2 e 3	SOCIOLOGO / SOCIOLOGO															
							ENTES 1, 2 e 3	SOCIOLOGO															
							ENTES 1, 2 e 3	ESPECIALISTAS MEIO AMBIENTE															
ETAPA 2 - LICITAÇÃO E CONTRATAÇÃO			21%	21%	12,0%																		
14	Relatório final com parecer conclusivo do processo ou encaminhamento para novo ciclo de estudos.	<p>Assessoramento nas respostas aos questionamentos dos licitantes por meio de pareceres técnicos</p> <p>Assessoramento nos pareceres técnicos de enquadramento às especificações do edital por meio de pareceres técnicos</p> <p>Relatório final consolidado da ETAPA (assinatura do contrato ou relatório de falha reiterada)</p> <p>Relatório de avaliação das ações de comunicação com relatórios de monitoramento de stakeholders</p> <p>Compilação de pautas, atas e comunicados formais e deliberações referentes ao PROJETO</p>	21%	5%	3,0%		ENTES 1, 2 e 3	ENGENHEIROS															
		<p>Assessoria técnica nas respostas aos questionamentos dos licitantes</p> <p>Assessoria técnica na análise do enquadramento das propostas às especificações contidas no edital</p> <p>Parecer quanto a habilitação/classificação das propostas</p> <p>Avaliação, compatibilização e revisão das informações inclusive emissão de relatório final</p> <p>Monitoramento de Stakeholders e Ações de Engajamento/Comunicação</p> <p>Reunião intermediária e reunião de início e conclusão da ETAPA</p>					ENTE 2	ENGENHEIROS															
							ENTE 2	ADVOGADO															
							ENTE 2	SOCIOLOGO															
							ENTES 1, 2 e 3	ESPECIALISTAS MEIO AMBIENTE															

R - Responsável para executar | A: Aproveitor | C: Consultado, quem deve ser consultado e participar da decisão | I: Informado, quem deve receber a informação



APÊNDICE II: MATRIZ DE RESPONSABILIDADE PROJETO AGENERSA/FIPE

ETAPAS	ATIVIDADES	REFERÊNCIA NO TR	DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES	GOV	AGEN	GLANS	RODRI	CAMPO	IARA	CAMPO	CONCES	FILIFE	APOIO	
				PC	AR	CGP	VI-EID	VI-EC	CI-EPC	CI-EC	Bn	GP	FIPE	
ETAPA 1 PRÉ- OPERAÇÃO	1.1. Planejamento		Mobilização da equipe	I	C	A	I	I	I	I	I	R	R	
			Elaboração e entrega do Produto P1 - Plano Geral de Projeto (Versão Preliminar)	I	A	A	R	I	C	I	I	R	R	
	1.2. Diagnóstico		Entendimento do Sistema de Mensuração de Desempenho por Indicadores vigente	I	C	A	R	R	C	R	C	I	R	
			Mapeamento do papel e interfaces com a AGÊNCIA REGULADORA e com a CONCESSIONÁRIA em relação ao CONTRATO DE CONCESSÃO	I	C	A	R	I	C	I	C	R	I	
			Revisão do Procedimento Operacional Padrão (POP) do CONTRATO DE CONCESSÃO	I	A	A	R	I	I	I	I	C	R	
			Análise dos sistemas em desenvolvimento e/ou em utilização pelas CONCESSIONÁRIAS para determinação IQ	I	C	A	R	I	I	I	C	I	R	
			Estudo preliminar da arquitetura tecnológica existente, em especial a ferramenta de mensuração desempenho (SMI)	I	I	A	R	I	I	I	C	I	R	
			Avaliação do histórico de atuação das Concessionárias desde o início das Concessões	I	C	A	R	I	I	I	C	I	R	
			Estruturação do Plano de Comunicação em conjunto com a Agensera e Concessionárias	C	A	A	C	I	C	I	C	R	R	
			Elaboração e entrega do Relatório P2 - Matriz de Responsabilidades	I	A	A	R	I	C	I	I	R	R	
			Elaboração e entrega do Relatório P3 - Metodologia para Aferição do Indicador de Desempenho Geral (IDG)	I	A	A	R	I	C	I	I	R	R	
			Elaboração e entrega do Relatório P4 - Relatório de Análise dos Planejamentos de Investimento	I	A	A	I	I	R	I	I	R	R	
		Elaboração e entrega do relatório P5 - Diagnóstico dos Sistemas e Ferramentas de Gestão	I	A	A	R	I	C	I	I	R	R		
		Elaboração e entrega do Relatório P6 - Plano Geral de Projeto (Versão Final)	I	A	A	I	I	C	I	I	R	R		
	1.3. Estruturação do Processo		Construção da metodologia de aferição dos dados produzidos pela Concessionária	I	A	A	R	I	I	I	I	R	R	
			Classificação e categorização dos indicadores que compõem o Índice de Desempenho (ID)	I	A	A	R	I	C	I	I	R	I	
			Definição da metodologia para aferição dos indicadores, a partir da classificação proposta: Para os indicadores que compõem o Índice de Qualidade (IQ), realizar pesquisa de opinião; Para os demais indicadores que compõem o Índice de Desempenho (ID), o VI poderá realizar diligências e vistorias in loco	I	A	A	R	I	C	I	I	R	I	
			Desenho dos processos e procedimentos para definição da Nota Final da Concessionária (NF)	I	A	A	R	I	C	I	I	R	I	
			Definição do modelo dos relatórios a serem entregues à Agensera	I	A	A	R	I	C	I	I	R	I	
			Definição das formas de comunicação oficial entre a Agensera, VI e CI	I	C	A	C	I	C	I	I	R	I	
			Validação dos processos, procedimentos e metodologias junto a Agensera e às Concessionárias	I	C	A	C	I	C	I	I	R	I	
			Padronização e documentação de todos os processos, procedimentos e metodologias definidas, a partir do aprimoramento do Procedimento Operacional Padrão (POP) da Concessão	I	C	A	C	I	C	I	I	R	I	
			Proposição de indicadores estratégicos e de metodologias de mensuração, validando junto a Agensera e à Concessionária	I	C	A	R	I	I	I	I	R	I	
			Realização de pesquisa sobre as melhores práticas na gestão de serviços de saneamento básico no Brasil e no mundo	I	C	A	R	I	I	I	I	R	I	
			Comparação dos indicadores levantados com os indicadores que compõem o Índice de Desempenho (ID)	I	C	A	R	I	C	I	I	R	I	
			Proposição de portfólio de indicadores estratégicos que não gere alteração no mecanismo de revisão tarifária e metodologias de mensuração validando junto a AGÊNCIA REGULADORA e à CONCESSIONÁRIA	I	C	A	R	I	C	I	I	R	I	
		Padronização e documentação dos indicadores definidos e suas metodologias de mensuração	I	C	A	R	I	C	I	I	R	I		
		Definição do modelo de relatório para apresentação dos resultados dos indicadores estratégicos, da Nota Final Da Concessionária (NF) e de demais relatórios elaborados	I	C	A	R	I	C	I	I	R	I		
		Elaboração e entrega do Relatório P7 - Relatório de Estruturação dos Procedimentos	I	C	A	R	I	C	I	I	R	I		
	1.4. Relatórios Finais de Pré-Operação		Compilação de todas as ações e aprendizados durante a fase de pré-operação, compreendendo tarefas, operações, produtos, lições aprendidas e alterações propostas nos indicadores de desempenho	I	C	A	R	I	C	I	I	R	R	
			Descrição dos problemas observados na execução do objeto do Contrato, contendo a proposição de soluções de melhorias e a sugestão de cronograma de implantação. Para cada sugestão de melhoria, deverá ser apresentada pelo menos uma solução que não acarrete desequilíbrio econômico e financeiro do Contrato de Concessão	I	C	A	R	I	C	I	I	R	R	
			Preparação de um Workshop entre as equipes da FIPE, da AGENERSA e das CONCESSIONÁRIAS, objetivando equalizar, compartilhar e ampliar a compreensão e conhecimentos sobre a metodologia de aferição dos indicadores dos Contratos de Concessão	I	C	A	R	I	C	I	I	R	R	
			Desenvolvimento e entrega do Painel de Controle Gerencial (Produto P8 - Dashboard)	I	C	A	C	I	C	I	I	R	R	
	ETAPA 2 OPERAÇÃO	2.1. Operação		Realização de workshop (Produto P9 - Workshop)	I	C	A	C	I	C	I	I	R	R
				Instruir a Agensera quanto à fiscalização das ações das Concessionárias	I	I	A	R	R	C	R	C	R	R
				Acompanhamento e processamento dos dados obtidos pela supervisão geral do desempenho da CONCESSÃO	I	I	A	R	R	C	R	C	R	R
				Levantamento dos dados necessários à aferição permanente dos serviços programados para o cumprimento dos índices previstos	I	I	A	R	R	C	R	C	R	R
				Análise e avaliação do atendimento de requisitos de boas práticas Ambientais, Governança e Sociais (ESG), de compliance e de qualidade	I	I	A	R	I	I	I	C	R	R
				Análise e avaliação da precisão e confiabilidade dos dados expressos nos Relatórios de Desempenho (RD) apresentados pelas CONCESSIONÁRIAS	I	I	A	R	I	C	I	C	R	R
				Acompanhamento da execução do CONTRATO DE CONCESSÃO, observando o cumprimento das obrigações contratuais por parte da CONCESSIONÁRIA e do PODER CONCEDENTE	I	C	A	I	I	C	I	C	R	R
				Promoção do melhoramento do Sistema de Aferição dos indicadores de desempenho	I	C	A	R	I	C	I	C	R	R
				Realização de pesquisas para medição dos Indicadores de Qualidade (IQ)	I	C	A	R	I	I	I	C	R	R
			Cálculo da nota dos indicadores de desempenho das CONCESSIONÁRIAS	I	I	A	R	I	I	I	I	R	R	
			Realização de reuniões periódicas com a AGENERSA e a CONCESSIONÁRIA para apresentação dos resultados e discussão de assuntos pertinentes	I	C	A	R	C	C	C	C	R	R	
			Fornecimento de relatórios de cunho gerencial com informações sobre histórico do desempenho das CONCESSIONÁRIAS na periodicidade acordada	I	C	A	R	C	C	C	C	R	R	
			Proposição de melhorias em seus processos e procedimentos	I	I	A	R	C	C	C	C	R	R	
			Revisão dos processos e procedimentos de aferição dos dados das CONCESSIONÁRIAS	I	I	A	R	C	C	C	C	R	R	
		Revisão dos processos e procedimentos de mensuração dos indicadores estratégicos	I	I	A	R	C	C	C	C	R	R		
		Realização de treinamentos de representantes das PARTES, com vistas a qualificar representantes designados pelas CONCESSIONÁRIAS e pelo PODER CONCEDENTE quanto à governança do CONTRATO DE CONCESSÃO e as ferramentas do VI e do CI	I	C	A	R	I	R	I	C	R	R		
		Elaboração e entrega do P10. Relatório Mensal de Acompanhamento	I	I	A	R	R	C	R	C	R	I		
		Elaboração e entrega do P11. Relatório Trimestral de Aferição de Indicadores de Desempenho	I	I	A	R	C	C	C	C	R	I		
		Elaboração e entrega do P12. Pesquisa de Satisfação dos Usuários	I	I	A	R	C	I	I	I	R	R		
		Elaboração e entrega do P13. Relatório Anual de Desempenho	I	A	A	R	C	C	I	I	R	R		
2.2. Melhorias Contínuas			Identificação de oportunidades de melhoria nos processos de execução dos serviços previstos nos CONTRATOS	I	C	A	R	C	C	C	I	R	R	
			Acompanhamento das atividades da CONCESSIONÁRIA que podem gerar receitas acessórias e monitoramento dos valores e origens das receitas acessórias compartilhadas	I	I	A	R	C	C	C	I	R	R	
		Comparação anual (benchmarking) das metas dos indicadores estratégicos por meio de pesquisas em CONCESSÕES em outras regiões do país e em nível internacional	I	I	A	R	C	C	C	I	R	R		
		Elaboração e entrega do P14. Relatório de Melhorias Contínuas	I	I	A	R	C	C	C	I	R	R		