



CONCORRÊNCIA N° 002/SGM/2020

OBJETO: CONCESSÃO DOS SERVIÇOS DE GESTÃO, OPERAÇÃO, MANUTENÇÃO, EXPLORAÇÃO, REVITALIZAÇÃO E EXPANSÃO DOS 22 (VINTE E DOIS) CEMITÉRIOS E CREMATÓRIOS PÚBLICOS E DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS FUNERÁRIOS NO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO.

EDITAL DE LICITAÇÃO

ANEXO IX – PLANOS DE TRANSFERÊNCIA OPERACIONAL

ÍNDICE

CAPÍTULO I – DA TRANSFERÊNCIA OPERACIONAL.....	3
1. INTRODUÇÃO.....	3
CAPÍTULO II – DAS FASES DE TRANSFERÊNCIA OPERACIONAL.....	4
2. ASPECTOS GERAIS	4
3. PLANOS DE TRANSFERÊNCIA OPERACIONAL	5
CAPÍTULO III – DA FASE DE IMPLEMENTAÇÃO DA CONCESSÃO	6
4. ASPECTOS GERAIS	6
5. ESTÁGIO 1 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO PLANO DE ASSUNÇÃO DA CONCESSÃO	6
6. ESTÁGIO 2 – OPERAÇÃO DE IMPLEMENTAÇÃO	7
7. PLANO DE ASSUNÇÃO DA CONCESSÃO	8
CAPÍTULO IV – DA FASE DE RETORNO DA CONCESSÃO	10
8. ASPECTOS GERAIS	10
9. ESTÁGIO 1 – PREPARAÇÃO DA FASE DE RETORNO	11
10. ESTÁGIO 2 – EXECUÇÃO DA FASE DE RETORNO.....	11
11. PLANO DE RETORNO DA CONCESSÃO	12

CAPÍTULO I – DA TRANSFERÊNCIA OPERACIONAL

1. INTRODUÇÃO

1.1. Este ANEXO tem por objetivo detalhar as diretrizes e parâmetros para a elaboração pela CONCESSIONÁRIA dos documentos técnicos que irão pautar a transferência operacional dos SERVIÇOS CONCEDIDOS, de forma a compor os PLANOS DE TRANSFERÊNCIA OPERACIONAL.

1.2. O objetivo dos PLANOS DE TRANSFERÊNCIA OPERACIONAL é viabilizar uma transição gradual e eficaz dos SERVIÇOS CONCEDIDOS entre o PODER CONCEDENTE e a CONCESSIONÁRIA, no início e no final do período da CONCESSÃO, minimizando o impacto da transferências operacionais que ocorrerão ao longo do período da CONCESSÃO.

1.2.1. Os PLANOS DE TRANSFERÊNCIA OPERACIONAL deverão prever as estratégias, soluções e atividades a serem executadas no período de operação da CONCESSIONÁRIA com suporte do PODER CONCEDENTE, considerando todos os agentes interessados na CONCESSÃO.

1.2.2. Os PLANOS DE TRANSFERÊNCIA OPERACIONAL são divididos em dois tipos:

(a) PLANO DE ASSUNÇÃO DA CONCESSÃO, a ser entregue na FASE DE IMPLEMENTAÇÃO DA CONCESSÃO; e

(b) PLANO DE RETORNO DA CONCESSÃO a ser entregue na FASE DE RETORNO DA CONCESSÃO.

1.3. Durante a FASE DE IMPLEMENTAÇÃO DA CONCESSÃO, deverá ser criado um Comitê de Transição, liderado pela CONCESSIONÁRIA, e com a participação de representantes dos seguintes órgãos e entidades:

(a) PODER CONCEDENTE;

(b) Serviço Funerário do Município de São Paulo; e

(c) CONCESSIONÁRIA.

1.3.1. Após o fim da FASE DE IMPLEMENTAÇÃO DA CONCESSÃO, o Comitê de Transição passará a possuir a seguinte composição, permanecendo até o fim da CONCESSÃO:

(a) PODER CONCEDENTE;

(b) CONCESSIONÁRIA; e

(c) Serviço Funerário do Município de São Paulo, ou outro ente público que vier a substituí-lo, sob indicação do PODER CONCEDENTE.

1.3.2. O Comitê de Transição deverá permanecer ativo durante todo o período de transição, denominado FASE DE IMPLEMENTAÇÃO, conforme descreve-se a seguir, e, posteriormente, durante a FASE DE RETORNO.

1.3.3. O Comitê de Transição deverá acompanhar e dar suporte às atividades de transição operacional, devendo se reunir sempre que convocado pelo PODER CONCEDENTE.

1.4. Deverá ser estabelecida, ainda, uma Equipe de Transição para cada BLOCO, composta apenas por representantes da CONCESSIONÁRIA, com foco gerencial e estratégico, para assumir as responsabilidades pela operação dos SERVIÇOS CONCEDIDOS durante o período de transição.

1.4.1. A Equipe de Transição deverá manter contato com o Comitê de Transição, de modo que este último será responsável por mediar eventuais conflitos entre as partes.

CAPÍTULO II – DAS FASES DE TRANSFERÊNCIA OPERACIONAL

2. ASPECTOS GERAIS

2.1. Logo após a adjudicação do OBJETO, a CONCESSIONÁRIA deverá iniciar as interações com o PODER CONCEDENTE, de forma a realizar múltiplos diagnósticos e análises que irão subsidiar a elaboração dos PLANOS DE TRANSFERÊNCIA OPERACIONAL e, em sequência, a implantação da nova estrutura organizacional e dos novos processos.

2.2. No decorrer do prazo da CONCESSÃO, haverá duas fases de transição operacional, uma no início e outra ao final do CONTRATO, com características e objetivos distintos, quais sejam:

(a) FASE DE IMPLEMENTAÇÃO; e.

(b) FASE DE RETORNO.

3. PLANOS DE TRANSFERÊNCIA OPERACIONAL

3.1. Os PLANOS DE TRANSFERÊNCIA OPERACIONAL deverão ser apresentados separadamente ao PODER CONCEDENTE em meio digital, editável, em formato .doc e também em versão .pdf, ou ainda em outra forma previamente acordada entre as PARTES.

3.1.1. Os objetivos dos PLANOS DE TRANSFERÊNCIA OPERACIONAL consistem em:

(a) Identificar as atividades necessárias para cada período da transição, bem como os membros da Equipe de Transição responsáveis e os prazos de execução, visando à operação contínua dos SERVIÇOS CONCEDIDOS;

(b) Envidar esforços para promover comunicação plena com todos os interessados, a fim de mapear potenciais dificuldades relacionadas à transição; e

(c) Avaliar e propor aprimoramentos cabíveis para as atividades e processos atinentes aos SERVIÇOS CONCEDIDOS.

3.2. Durante a preparação dos PLANOS DE TRANSFERÊNCIA OPERACIONAL, a CONCESSIONÁRIA deverá reunir-se com grupos de empregados, detentores de permissão, órgãos de governo e outros interessados, para definir preocupações e problemas específicos a serem contemplados nos documentos.

CAPÍTULO III – DA FASE DE IMPLEMENTAÇÃO DA CONCESSÃO

4. ASPECTOS GERAIS

4.1. A FASE DE IMPLEMENTAÇÃO consiste na etapa de transição inicial da CONCESSÃO, a qual se institui na DATA DA ORDEM DE INÍCIO e tem como finalidade a apresentação do PLANO DE ASSUNÇÃO DA CONCESSÃO e a assunção gradual dos bens e serviços do OBJETO pela CONCESSIONÁRIA.

4.1.1. Essa fase terá duração máxima de 12 (doze) meses e será composta por dois estágios distintos:

(a) Estágio 1 – Operação do PODER CONCEDENTE acompanhado pela CONCESSIONÁRIA e apresentação e análise do PLANO DE ASSUNÇÃO DA CONCESSÃO, com duração de 2 (dois) meses; e

(b) Estágio 2 – Operação da CONCESSIONÁRIA assistida pelo PODER CONCEDENTE, com duração de 10 (dez) meses.

5. ESTÁGIO 1 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO PLANO DE ASSUNÇÃO DA CONCESSÃO

5.1. O Estágio 1 tem por objetivo primordial a realização de diagnósticos dos detalhes operacionais, rotinas e fluxos de informação atinentes aos SERVIÇOS CONCEDIDOS, de forma a subsidiar a elaboração do PLANO DE ASSUNÇÃO DA CONCESSÃO, a ser apresentado pela CONCESSIONÁRIA ao PODER CONCEDENTE.

5.1.1. O PLANO DE ASSUNÇÃO DA CONCESSÃO deverá ser submetido ao PODER CONCEDENTE em até 30 (trinta) dias após o início do Estágio 1.

5.1.1.1. Por sua vez, o PODER CONCEDENTE deverá analisar o PLANO DE ASSUNÇÃO DA CONCESSÃO em até 15 (quinze) dias, após recebido, e solicitar eventuais ajustes e/ou esclarecimentos.

5.2. Além da aprovação do PLANO DE ASSUNÇÃO DA CONCESSÃO, os objetivos do Estágio 1 são:

- (a) Permitir à CONCESSIONÁRIA, mapear, sistematizar, obter e preparar os recursos necessários para a prestação dos serviços previstos no CONTRATO;
- (b) Minimizar qualquer efeito adverso da transferência dos serviços do PODER CONCEDENTE para a CONCESSIONÁRIA; e
- (c) Assegurar a disponibilidade de informações e procedimentos necessários para que as partes assumam suas responsabilidades e direitos descritos no CONTRATO.

5.3. Nesse estágio, o PODER CONCEDENTE manterá a responsabilidade pela operação dos SERVIÇOS CONCEDIDOS, com acompanhamento da CONCESSIONÁRIA, para que esta possa realizar os diagnósticos e análises.

5.3.1. O PODER CONCEDENTE auxiliara a CONCESSIONÁRIA na implementação dos procedimentos necessários à concessão das GRATUIDADES, as quais passarão a ser de responsabilidade integral da CONCESSIONÁRIA a partir do início do Estágio 2.

5.3.2. A CONCESSIONÁRIA desfrutará de livre acesso a todas as instalações e, durante esse estágio, poderá realizar um amplo processo de auditoria para familiarizar-se completamente com as operações.

5.4. O fim do Estágio 1 caracteriza-se pela emissão, pelo PODER CONCEDENTE, do Termo Provisório de Assunção dos Serviços, estando a validação dos PLANO DE ASSUNÇÃO DA CONCESSÃO por parte do PODER CONCEDENTE compreendidos na assinatura desse termo.

5.4.1. Até o encerramento do Estágio 1, caberá ao PODER CONCEDENTE encerrar todos os Termos de Permissão de Uso vigentes nos CEMITÉRIOS e CREMATÓRIOS.

6. ESTÁGIO 2 – OPERAÇÃO DE IMPLEMENTAÇÃO

6.1. No Estágio 2, a CONCESSIONÁRIA irá assumir as atividades funcionais relativas à operação dos SERVIÇOS CONCEDIDOS, ainda com suporte do PODER CONCEDENTE, a fim de efetivamente iniciar a transição a partir do diagnóstico e planejamento realizado no estágio anterior.

6.1.1. A CONCESSIONÁRIA se obriga a conduzir todas as atividades funcionais, incluindo a gestão de recursos humanos e capacitação de empregados, programas de segurança e vigilância, programas de operação e manutenção, programas de administração e finanças, operação comercial, interação e comunicação com os demais entes envolvidos no dia a dia dos CEMITÉRIOS, CREMATÓRIO e SERVIÇOS FUNERÁRIOS (e.g. USUÁRIOS, lojistas, agentes governamentais).

6.1.2. Este Estágio de operação da CONCESSIONÁRIA com suporte do PODER CONCEDENTE permite que haja um ambiente propício a ajustes e aprimoramentos dos serviços, sempre partindo dos requisitos mínimos descritos no CADERNO DE ENCARGOS, CONTRATO e demais ANEXOS.

6.2. O fim do Estágio 2 caracteriza-se pela assinatura do Termo Definitivo de Assunção dos Serviços e do Termo Definitivo de Aceitação dos Bens.

6.2.1. A expedição do Termo Definitivo de Assunção dos Serviços e do Termo Definitivo de Aceitação dos Bens marca o fim do Estágio 2 e, portanto, da FASE DE IMPLEMENTAÇÃO, significando, assim, o início da operação da CONCESSIONÁRIA sem suporte do PODER CONCEDENTE.

6.3. A partir do término do Estágio 2 da FASE DE IMPLEMENTAÇÃO, a CONCESSIONÁRIA não estará mais permitida a realizar nenhum sepultamento em terra, devendo seguir as obrigações e diretrizes estabelecidas no ANEXO III – CADERNO DE ENCARGOS DA CONCESSIONÁRIA.

7. PLANO DE ASSUNÇÃO DA CONCESSÃO

7.1. O PLANO DE ASSUNÇÃO DA CONCESSÃO deverá conter:

(a) Indicação do modelo de governança a ser adotado, considerando a Equipe de Transição como ponto focal de gestão e interlocução com o PODER CONCEDENTE e demais partes que venham a ser mapeadas;

- (b)** Detalhamento da estrutura da Equipe de Transição em termos de composição e responsabilidades, devendo ser formadas equipes para planejar, dirigir e controlar as atividades de transição;
- (c)** Indicação de ferramentas internas e externas de compartilhamento de informações, a fim de assegurar a compreensão por parte dos colaboradores envolvidos quanto às atividades de transição;
- (d)** Garantia das melhores práticas nas atividades de comunicação entre as partes (CONCESSIONÁRIA, PODER CONCEDENTE, USUÁRIOS e público em geral), inclusive com relação à divulgação das alterações decorrentes da transição dos serviços;
- (e)** Composição e divisão de responsabilidades da Equipe de Transição, que incluirá pessoas a serem alocadas nas áreas-chave dos CEMITÉRIOS, CREMATÓRIO e AGÊNCIAS FUNERÁRIAS, em especial na administração desses locais;
- (f)** Programa de avaliação de capacidades individuais e proficiência técnica e requisitos dos postos de trabalho;
- (g)** Programa de Capacitação dos empregados alinhado com os requisitos mínimos para operação dos CEMITÉRIOS, CREMATÓRIO e AGÊNCIAS FUNERÁRIAS, incluindo apresentação da nova estrutura hierárquica, treinamentos para os empregados com visitação aos futuros locais de trabalho e a divisão de responsabilidades;
- (h)** Melhores práticas nas atividades de comunicação entre as PARTES (CONCESSIONÁRIA, PODER CONCEDENTE, USUÁRIOS e público em geral), inclusive com relação à divulgação das alterações decorrentes da transição dos serviços e estratégia de comunicação para cada um dos públicos-alvo, contendo meios de comunicação, conteúdo e objetivos a serem atingidos;
- (i)** Localização das AGENCIAS FUNERÁRIAS, com endereço, Código de Endereçamento Postal (CEP), área do espaço e demais informações relevantes;
- (j)** Resumo das principais mudanças operacionais a serem implantadas; e

(k) Metas e resultados esperados e benefícios advindos da CONCESSÃO.

7.2. Ainda, considerando a possibilidade de extinção da CONCESSÃO antes do fim do prazo do CONTRATO, e de modo a permitir a continuidade dos serviços públicos, a CONCESSIONÁRIA deverá contemplar os procedimentos necessários para a reversão dos bens no PLANO DE ASSUNÇÃO DA CONCESSÃO.

7.2.1. Na seção destinada à assunção dos bens, o PLANO DE ASSUNÇÃO DA CONCESSÃO a ser elaborado pela CONCESSIONÁRIA deverá contemplar:

(a) Relação e situação dos bens reversíveis que serão assumidos pela CONCESSIONÁRIA durante CONCESSÃO;

(b) Detalhamento de como se dará a transferência dos bens do PODER CONCEDENTE à CONCESSIONÁRIA; e

(c) Procedimentos para aferição do estado dos BENS REVERSÍVEIS.

CAPÍTULO IV – DA FASE DE RETORNO DA CONCESSÃO

8. ASPECTOS GERAIS

8.1. A FASE DE RETORNO consiste na etapa de transição final do CONTRATO, a qual ocorrerá no último ano da CONCESSÃO e tem como finalidade a reversão dos bens e assunção gradual dos serviços pelo PODER CONCEDENTE, direta ou indiretamente.

8.2. Essa fase terá duração máxima de 12 (doze) meses e será composta por dois estágios distintos:

(a) Estágio 1 – Preparação da FASE DE RETORNO, com duração de 6 (seis) meses, no penúltimo semestre da CONCESSÃO; e

(b) Estágio 2 – Execução da FASE DE RETORNO, com duração de 6 (seis) meses, no último semestre da CONCESSÃO.

9. ESTÁGIO 1 – PREPARAÇÃO DA FASE DE RETORNO

9.1. No Estágio 1 da FASE DE RETORNO, a CONCESSIONÁRIA deverá elaborar o PLANO DE RETORNO DA CONCESSÃO, e enviá-lo ao PODER CONCEDENTE em até 90 (noventa) dias antes dos 6 (seis) meses finais da CONCESSÃO.

9.1.1. O PODER CONCEDENTE deverá analisar os planos em até 45 (quarenta e cinco) dias, após recebido, e solicitar ajustes e/ou esclarecimentos que forem necessários.

9.1.2. O fim do Estágio 1 caracteriza-se pela emissão, pelo PODER CONCEDENTE, do Termo de Validação do Plano de Retorno, estando a validação do PLANO DE RETORNO DA CONCESSÃO por parte do PODER CONCEDENTE compreendidos na assinatura desse termo.

10. ESTÁGIO 2 – EXECUÇÃO DA FASE DE RETORNO

10.1. No Estágio 2 da FASE DE RETORNO DA CONCESSÃO, a CONCESSIONÁRIA manterá a responsabilidade pela operação dos SERVIÇOS CONCEDIDOS, com acompanhamento direto do PODER CONCEDENTE.

10.1.1. Os objetivos do Estágio 2 consistem em:

(a) Permitir ao PODER CONCEDENTE obter e preparar os recursos necessários para a prestação dos serviços;

(b) Minimizar qualquer efeito adverso da transferência dos serviços para o PODER CONCEDENTE; e

(c) Assegurar a disponibilidade de informações e procedimentos necessários para execução dos serviços pelo PODER CONCEDENTE, direta ou indiretamente.

10.1.2. O fim do Estágio 2 caracteriza-se pela emissão, pelo PODER CONCEDENTE, do Termo Definitivo de Devolução dos Bens Reversíveis.

11. PLANO DE RETORNO DA CONCESSÃO

11.1. Com o fim do prazo da CONCESSÃO, tem-se de rigor a imediata retomada dos serviços pelo PODER CONCEDENTE, direta ou indiretamente, de modo que, para evitar intempéris relacionadas à qualidade dos serviços ao término do CONTRATO, a CONCESSIONÁRIA deverá elaborar o PLANO DE RETORNO DA CONCESSÃO.

11.1.1. O PLANO DE RETORNO deverá contemplar:

- (a)** Relação e situação dos bens que serão revertidos ao PODER CONCEDENTE;
- (b)** Detalhamento de como se dará a transferência dos bens ao PODER CONCEDENTE;
- (c)** Procedimentos para aferição do estado dos BENS REVERSÍVEIS e os termos para o recebimento por parte do PODER CONCEDENTE; e
- (d)** Levantamentos, avaliações e liquidações que serão necessários ao final do CONTRATO, contemplando o planejamento para ocupação das instalações e a utilização, pelo PODER CONCEDENTE, direta ou indiretamente, dos BENS REVERSÍVEIS.