



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE SANEAMENTO E RECURSOS HÍDRICOS
COORDENADORIA DE RECURSOS HÍDRICOS

TERMO DE REFERÊNCIA – TdR

CONTRATAÇÃO DE INSTITUIÇÃO ESPECIALIZADA PARA
DESENVOLVER PROJETO DE REESTRUTURAÇÃO DO FUNDO
ESTADUAL DE RECURSOS HÍDRICOS – FEHIDRO

OUTUBRO DE 2015



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE SANEAMENTO E RECURSOS HÍDRICOS
COORDENADORIA DE RECURSOS HÍDRICOS

TERMO DE REFERÊNCIA

1. INTRODUÇÃO	2
2. CONTEXTUALIZAÇÃO DO FEHIDRO NO ÂMBITO DA POLÍTICA ESTADUAL DE RECURSOS HÍDRICOS.....	3
3. ATORES ENVOLVIDOS NA OPERAÇÃO DO FEHIDRO.....	4
4. JUSTIFICATIVA	6
5. OBJETO DA CONTRATAÇÃO.....	8
6. CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO A SER CONTRATADO	8
7. METODOLOGIA DO TRABALHO	11
8. PRAZOS E PRODUTOS ESPERADOS.....	12
8.1. Prazos	12
8.2. Produtos esperados.....	13
9. CRONOGRAMA DO PROJETO	15
10. FORMA DE APRESENTAÇÃO DOS PRODUTOS	15
11. FORMA DE PAGAMENTO.....	16
12. PRAZO DE VALIDADE DA PROPOSTA	16
13. ESTIMATIVA DE EQUIPE	16
14. ANEXOS	17

1. INTRODUÇÃO

Este Termo de Referência tem como objetivo subsidiar a preparação de proposta, por entidade especializada, para o desenvolvimento do projeto de reestruturação do FEHIDRO – Fundo Estadual de Recursos Hídricos, abrangendo os aspectos operacionais, ajustes no sistema informatizado que dá apoio à operação do Fundo e nos mecanismos de regulamentação, bem como, a proposição de estratégia de implantação desse projeto de reestruturação tendo em vista a melhoria da eficiência operacional e da aplicação dos recursos movimentados pelo Fundo.



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE SANEAMENTO E RECURSOS HÍDRICOS
COORDENADORIA DE RECURSOS HÍDRICOS

2. CONTEXTUALIZAÇÃO DO FEHIDRO NO ÂMBITO DA POLÍTICA ESTADUAL DE RECURSOS HÍDRICOS

O FEHIDRO – Fundo Estadual de Recursos Hídricos, da Secretaria de Saneamento e Recursos Hídricos do Estado de São Paulo (SSRH), criado pela Lei 7.663/91 e regulamentado pelo Decreto 37.300/93, alterado pelo Decreto 48.896/2004, tem por objetivo dar suporte financeiro à implementação da Política Estadual de Recursos Hídricos e às ações correspondentes.

O Plano Estadual de Recursos Hídricos – PERH é o instrumento técnico, estratégico e econômico-financeiro para implantação da Política Estadual de Recursos Hídricos.

Os empreendimentos financiados pelo FEHIDRO são inicialmente indicados pelos colegiados do Sistema Integrado de Gerenciamento de Recursos Hídricos – SIGRH, ou seja: 21 Comitês de Bacias Hidrográficas - CBHs; o Comitê Coordenador do Plano Estadual de Recursos Hídricos – CORHI; e o Conselho Estadual de Recursos Hídricos – CRH.

Em seguida os empreendimentos (ou projetos) são enquadrados conforme as prioridades estabelecidas no PERH, que fornece as diretrizes, objetivos e metas para realização de programas de aproveitamento, proteção, recuperação, controle e conservação de recursos hídricos.

A Lei nº 10.843/2000 alterou a Lei 7663/91 acrescentando os artigos 37A e 37B que estabelecem como beneficiários do FEHIDRO, por intermédio de financiamentos reembolsáveis ou não:

- pessoas jurídicas de direito público, da administração direta ou indireta do Estado e dos municípios;
- concessionárias e permissionárias de serviços públicos, com atuação nos campos do saneamento, no meio ambiente ou no aproveitamento múltiplo de recursos hídricos;
- os consórcios intermunicipais regularmente constituídos;
- entidades privadas sem finalidades lucrativas, usuárias ou não de recursos hídricos, mediante realização de estudos, projetos, serviços e ações enquadradas no PERH, desde que preencham os seguintes requisitos: (i) constituição definitiva, há pelo menos 4 (quatro) anos, nos termos da legislação pertinente; (ii) deter, dentre suas finalidades principais, a proteção ao meio ambiente ou atuação na área de recursos hídricos; e (iii) atuação comprovada no âmbito do Estado ou da Bacia Hidrográfica; e
- pessoas jurídicas de direito privado, usuárias de recursos hídricos (apenas em financiamentos reembolsáveis).



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE SANEAMENTO E RECURSOS HÍDRICOS
COORDENADORIA DE RECURSOS HÍDRICOS

Atualmente são duas as principais fontes de receita do FEHIDRO, com orçamento anual de cada uma situando-se em torno de R\$ 50 milhões:

- recursos repassados pela União (ANEEL) ao Estado da compensação financeira pela geração de energia hidrelétrica e royalties de Itaipú (Lei Federal nº 7990/89), consignados no orçamento do Estado e repassados ao Fundo; e
- cobrança pelo uso da água (Lei Estadual nº 12183/05), com preços definidos pelos Comitês de Bacia Hidrográfica, arrecadação depositada diretamente nas contas do FEHIDRO por bacia hidrográfica.

O FEHIDRO tem recursos contabilizados no orçamento, porém a execução é extra orçamentária. A aplicação dos recursos da compensação financeira se dá com base em um plano de aplicação anual, aprovado pelo COFEHIDRO, onde são estabelecidas as destinações para investimentos e custeio, enquanto que a aplicação dos recursos da cobrança pelo uso da água obedece a um plano de aplicação aprovado no respectivo Comitê de Bacia Hidrográfica.

A operação do FEHIDRO é baseada em normas estabelecidas por seu Conselho de Orientação, com destaque para os Manuais de Procedimentos Operacionais de Investimento e Custeio, ressaltando-se que, com base nas diretrizes da Política Estadual de Recursos Hídricos, adotou procedimento inovador na administração pública, com ênfase na descentralização das decisões.

Os procedimentos para a apresentação de propostas e solicitação de recursos são definidos na regulamentação existente, nas regras e critérios definidos pelos diferentes colegiados do SIGRH e descritos na documentação disponível aos interessados.

Embora haja previsão para operações “não reembolsáveis” e “reembolsáveis”, na prática, a partir da aprovação da Lei de Responsabilidade Fiscal, as operações do FEHIDRO ficaram restritas à modalidade “não reembolsável” em razão da natureza jurídica dos beneficiários. Embora existam prazos de carência e longo prazo para o retorno financeiro, ainda não houve interesse significativo dos usuários de recursos hídricos (pessoas jurídicas de direito privado com finalidades lucrativas) em pleitear recursos. Nos 20 anos de operações foram assinados, dentre quase 6000 operações, apenas 64 contratos na modalidade “reembolsável”, ou cerca de 1% do total.

3. ATORES ENVOLVIDOS NA OPERAÇÃO DO FEHIDRO

O funcionamento do FEHIDRO envolve a participação de várias instâncias e entidades, sendo as principais nominadas a seguir:

- Conselho Estadual de Recursos Hídricos – CRH: presidido pela Secretaria de Saneamento e Recursos Hídricos - SSRH e composto por 33 membros (11 Secretários de Estado, 11 Prefeitos representantes dos municípios do Estado e 11 entidades da Sociedade Civil), aprova anualmente os percentuais dos



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE SANEAMENTO E RECURSOS HÍDRICOS
COORDENADORIA DE RECURSOS HÍDRICOS

recursos da compensação financeira a serem aplicados em investimento e custeio; e define metodologia e percentuais de distribuição das verbas do orçamento anual aos colegiados do SIGRH;

- COFEHIDRO – Conselho de Orientação do FEHIDRO: presidido pela Secretaria de Saneamento e Recursos Hídricos - SSRH e composto de forma tripartite por 12 membros dentre aqueles integrantes do CRH (Estado, Municípios e Sociedade Civil), define normas, decide sobre questões operacionais e aprova o Plano anual de aplicações;
- Tomadores: potenciais beneficiários que apresentam solicitações de financiamentos para empreendimentos (projetos);
- CBH – Comitê de Bacia Hidrográfica: são colegiados tripartites que definem prioridades regionais conforme Plano da Bacia Hidrográfica, critérios de habilitação/hierarquização e indicam para financiamento os empreendimentos de interesse das suas áreas de atuação em conformidade com as respectivas verbas;
- CORHI - Comitê Coordenador do Plano Estadual de Recursos Hídricos: colegiado técnico composto pela SSRH, Secretaria do Meio Ambiente-SMA, Departamento de Águas e Energia Elétrica-DAEE e Companhia Ambiental do Estado de São Paulo-Cetesb, propõe para decisão do CRH os empreendimentos de interesse estadual a serem financiados em conformidade com a respectiva verba;
- SECOFEHIDRO - Secretaria Executiva do FEHIDRO: exercida pela Coordenadoria de Recursos Hídricos (CRHi) da SSRH, recebe as indicações de empreendimentos dos CBHs e CORHI, verifica a habilitação jurídica do tomador, o enquadramento nos programas do PERH, distribui para análise dos agentes técnicos, faz o controle administrativo e apoia a gestão do FEHIDRO;
- AGENTE TÉCNICO – AT: analisa as solicitações do ponto de vista técnico, emite parecer de aprovação, analisa a contratação dos executores, acompanha a execução, analisa prestação de contas e aprova a liberação das parcelas programadas de recursos. Estão designados como ATs do FEHIDRO:
 - 1) CETESB - Companhia Ambiental do Estado de São Paulo, vinculada à Secretaria do Meio Ambiente - SMA;
 - 2) Departamento de Águas e Energia Elétrica – DAEE, vinculado à SSRH;
 - 3) Coordenadoria de Biodiversidade e Recursos Naturais – CBRN da SMA;
 - 4) Coordenadoria de Educação Ambiental – CEA da SMA;
 - 5) Coordenadoria de Planejamento Ambiental – CPLA da SMA;
 - 6) Instituto de Botânica – IBt da SMA;
 - 7) Instituto Florestal – IF da SMA;
 - 8) Instituto Geológico – IG da SMA;



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE SANEAMENTO E RECURSOS HÍDRICOS
COORDENADORIA DE RECURSOS HÍDRICOS

- 9) Fundação para a Conservação e a Produção Florestal do Estado de São Paulo, vinculada à SMA;
 - 10) Coordenadoria de Assistência Técnica Integral - CATI, da Secretaria de Agricultura e Abastecimento; e
 - 11) Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo S.A. - IPT, entidade vinculada à Secretaria de Desenvolvimento.
- AGENTE FINANCEIRO – AF: exercido pelo Banco do Brasil, responde pela gestão financeira, e, quanto aos pleitos aprovados pelo AT, analisa a adimplência jurídica, celebra contratos, efetiva os desembolsos, analisa prestação de contas da última parcela e encerra os contratos;
 - EXECUTORES: empresas ou prestadores de serviços contratados pelo Tomador para a execução do empreendimento;

4. JUSTIFICATIVA

Segundo a avaliação dos interessados na obtenção dos recursos financeiros, e também do corpo técnico dos órgãos e entidades envolvidos com o FEHIDRO e da própria SSRH, os atuais procedimentos são demasiadamente complexos e as regras existentes geram lentidão aparentemente desnecessária ao processo, resultando no desinteresse dos potenciais interessados. Como consequência, os resultados da gestão do FEHIDRO ficam aquém do esperado, com desempenho pouco eficiente em termos da aplicação dos recursos.

Os prazos de cada etapa do processo de obtenção e aplicação dos recursos financeiros, atualmente praticados no FEHIDRO, normalmente não correspondem ao planejado, resultando na conclusão dos empreendimentos sempre muito além do tempo programado nos cronogramas. Desta forma, embora com os recursos comprometidos, há um histórico de saldo financeiro crescente em restos a pagar, fato que além de postergar a geração de resultados, demonstra a necessidade de aprimorar a gestão e os processos envolvidos.

Por outro lado, é uma realidade que a grande parte das projetos encaminhados ao Fundo não tem a qualidade suficiente para o seu devido prosseguimento, em termos de descrições do produto desejado, dos procedimentos necessários para a obtenção desse produto, bem como, das atividades a serem desenvolvidas e da estimativa de quantidade e de preços. Por esse motivo, há necessidade de ampliar o rol de roteiros técnicos disponibilizados aos interessados até a apresentação final das solicitações ao FEHIDRO, incluindo a elaboração de minutas de TdR adequados, conforme as diferentes tipologias de empreendimentos financiados,

Por outro lado, é importante reduzir as tipologias de empreendimentos financiáveis, tendo em vista que os Programas de Duração Continuada existentes são extremamente



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE SANEAMENTO E RECURSOS HÍDRICOS
COORDENADORIA DE RECURSOS HÍDRICOS

amplos, levando a uma aplicação de recursos pulverizada e muitas vezes dissociada das reais prioridades.

Na análise dos últimos dez anos (2005-2014), envolvendo 3.555 contratos, verificou-se:

- nº médio anual de contratos assinados: 355;
- valor médio do FEHIDRO nos contratos: R\$ 202 mil, entretanto, cerca de 80% são de valores até R\$ 150 mil e 64% inferiores a R\$ 100 mil;
- nº médio anual de indicações canceladas antes da contratação: 77 (nos anos 2012 a 2014 foi de 130);
- nº médio anual de contratos cancelados: 49;
- tempo médio previsto para a execução do contrato: 7 meses; e
- tempo médio consumido até o encerramento contratual: 40 meses.

Nota-se também que é necessário aperfeiçoar o processo de acompanhamento dos resultados finais dos empreendimentos indicados pelos diversos colegiados, bem como buscar mecanismos para aumentar o número de operações reembolsáveis de forma que o FEHIDRO cumpra mais adequadamente seu objetivo original de ser rotativo.

Até 10% das receitas são aplicadas em despesas de custeio para apoiar o funcionamento das Secretarias Executivas dos Comitês de Bacias Hidrográficas, das Agências de Bacias, do CORHI e do COFEHIDRO. Tais recursos são essenciais ao SIGRH na medida em que estão à disposição, de forma descentralizada, para pronta utilização dos diferentes gestores. Nesse caso, o maior problema reside na burocracia da prestação de contas, que necessita de modernização.

Destacam-se, como pontos fortes do FEHIDRO, e que precisam ser mantidos:

- descentralização e autonomia nas decisões;
- facilidade de pleitear os recursos do Fundo; e
- transparência do processo decisório e sobre a execução dos empreendimentos.

Como síntese de aspectos que necessitam de revisão e aperfeiçoamento, destacam-se:

- elevada burocracia nos processos relativos a investimento e custeio;
- morosidade nas diversas etapas;
- atribuições dos atores;
- baixa qualidade de porcentagem significativa das propostas técnicas;
- manual de procedimentos complexo, excessivamente detalhado, com prazos inadequados para determinadas etapas, etc
- insuficiência de corpo técnico e de infraestrutura nas diversas instâncias; e



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE SANEAMENTO E RECURSOS HÍDRICOS
COORDENADORIA DE RECURSOS HÍDRICOS

- pulverização de recursos e empreendimentos de baixo valor financiado.

A melhoria do FEHIDRO é de interesse público, uma vez que o objetivo central é a aplicação mais rápida e eficaz dos recursos disponíveis.

Com o início da cobrança pelo uso da água dobrou-se a receita do FEHIDRO e em breve deverá triplicá-la, fato que vem aumentando o número de operações.

A falta de agilidade também na aplicação dos recursos da cobrança compromete a execução dos programas do PERH e constitui risco para a adesão e adimplência dos usuários pagantes. Outro fator é a reduzida atratividade do Fundo aos usuários de recursos hídricos da iniciativa privada devido à burocracia e morosidade.

A SSRH pretende simplificar os procedimentos relacionados com o FEHIDRO e aumentar significativamente a flexibilidade da sua operação.

É urgente aportar à rotina do FEHIDRO novas tecnologias e inovar os procedimentos de forma a melhorar seu desempenho, sua imagem e fazê-lo cumprir de forma mais adequada o seu papel institucional.

Tendo em vista a necessidade de promover aperfeiçoamento profundo da operação e do regimento do FEHIDRO, a SSRH decidiu contratar uma entidade especializada, de renome e de indiscutível conceito em sua área de atuação, para a execução do objeto definido a seguir.

5. OBJETO DA CONTRATAÇÃO

Prestação de serviços técnicos especializados para a proposição de reestruturação do FEHIDRO abrangendo os aspectos operacionais, as recomendações de ajustes no sistema informatizado de controle das operações, o aperfeiçoamento de aspectos legais e normas de funcionamento, bem como a proposição de estratégia plausível de implantação da reestruturação tendo em vista a melhoria da eficiência dos processos envolvidos e da aplicação dos recursos movimentados pelo Fundo.

As principais características dos trabalhos a serem desenvolvidos mediante o presente Termo de Referência estão descritos no item 6 a seguir

6. CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO A SER CONTRATADO

O projeto de consultoria deverá ser estruturado para ser realizado em 2 fases consecutivas principais, dentro do mesmo contrato, conforme apresentado adiante:

Fase I - Projeto de Reestruturação do FEHIDRO; e



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE SANEAMENTO E RECURSOS HÍDRICOS
COORDENADORIA DE RECURSOS HÍDRICOS

Fase II – Acompanhamento e apoio à implantação, sob coordenação da SSRH, das recomendações do Projeto de Reestruturação do FEHIDRO objeto da Fase I.

A proposta técnica a ser apresentada deverá se referir à execução das 2 fases de Reestruturação do FEHIDRO, contemplando:

Fase I: Projeto de reestruturação do FEHIDRO

- Diagnóstico geral da operação do FEHIDRO, incluindo a análise da documentação oferecida pela SSRH e dos cenários relevantes para a futura operação do FEHIDRO;
- Levantamento e análise das principais características operacionais dos processos essenciais do Fundo, sendo um relacionado com investimento e outro relativo a custeio, com indicação de volumes e tempos;
- Identificação de mecanismos de acompanhamento dos diversos estágios dos pleitos desde a sua solicitação até a avaliação do resultado final do empreendimento;
- Revisão geral do papel e da forma de participação dos principais atores do processo do FEHIDRO, considerando inclusive a possibilidade de alteração desses atores;
- Revisão dos parâmetros típicos da operação do FEHIDRO tais como:
 - Limites – valores financiados e prazos de aplicação do valor financiado;
 - Condições e exigências para a aprovação dos pleitos em cada uma das fases de tramitação; e
 - Critérios para a apresentação dos pleitos, para avaliação dos projetos e para concessão dos recursos, buscando incrementar as operações reembolsáveis.
- Revisão dos mecanismos de acompanhamento e controle no nível operacional com relação a:
 - Aspectos financeiros;
 - Utilização dos recursos do Fundo, abrangendo a prestação de contas pelos tomadores desses recursos;
 - Aplicação de penalidades ou sanções, nos casos de não cumprimento das regras do FEHIDRO, ou eventualmente, de incentivos a tomadores de projetos com acompanhamento e controle bem sucedidos; e
 - Resultados esperados dos projetos financiados para avaliação da performance de cada projeto.
- Verificação do alinhamento das propostas de projeto (pleitos) às prioridades do Plano Estadual de Recursos Hídricos e dos Planos das Bacias Hidrográficas;



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE SANEAMENTO E RECURSOS HÍDRICOS
COORDENADORIA DE RECURSOS HÍDRICOS

- Realização de benchmarking de processos similares de financiamento público para identificação de técnicas, critérios e melhores práticas para o aperfeiçoamento do processo do FEHIDRO;
- Acompanhamento das operações do Fundo, analisando o nível de gestão, de participação e de responsabilidade das diversas instâncias envolvidas: Governo do Estado de São Paulo, SSRH, Agentes Técnicos e Financeiro etc;
- Revisão dos procedimentos operacionais do FEHIDRO, mediante a simplificação das exigências a serem cumpridas e a adoção de modelos padronizados (*templates*) para os tomadores, tanto para a obtenção de financiamento como para a apresentação de prestações de contas;
- Preparação da nova proposta de funcionamento do FEHIDRO e reestruturação organizacional da administração do FEHIDRO;
- Recomendação, em decorrência da nova proposta de funcionamento do FEHIDRO, de ajustes no sistema informatizado utilizado para o controle das operações do Fundo (SINFEHIDRO);
- Elaboração de manuais de procedimentos, atualizados, em decorrência da nova proposta de funcionamento do FEHIDRO; e
- Identificação das necessidades de capacitação específica do pessoal envolvido e impactado pela nova proposta de funcionamento do FEHIDRO, a ser provida por entidade contratada para tal finalidade.

Fase II: Acompanhamento e apoio à implantação da Reestruturação do FEHIDRO

Apoio na implantação da nova proposta de funcionamento do FEHIDRO, abrangendo um período de transição, de convivência do modelo atual com o proposto.

Organização dos trabalhos

Os trabalhos serão realizados na cidade de São Paulo, em locais a critério da contratante. Para interação com a equipe técnica da contratante e realização das reuniões, workshops, seminários e entrevistas que forem programadas, a SSRH deverá prover espaços preferencialmente em sua sede.

A participação dos representantes das áreas da SSRH envolvidas e dos representantes dos diversos atores deverá ser garantida por meio da realização de reuniões de trabalho, workshops e entrevistas que deverão ocorrer na cidade de São Paulo.

A execução das atividades de implantação da reestruturação do FEHIDRO, conforme vier a ser definido, será coordenada pela SSRH. Os trabalhos contratados para desenvolvimento do projeto serão acompanhados por um “Grupo de Acompanhamento” designado pelo Conselho de Orientação do FEHIDRO – COFEHIDRO.



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE SANEAMENTO E RECURSOS HÍDRICOS
COORDENADORIA DE RECURSOS HÍDRICOS

7. METODOLOGIA DO TRABALHO

O trabalho de consultoria deverá ser desenvolvido em conjunto com a Equipe Interna da SSRH, constituída de técnicos envolvidos na operação cotidiana do atual FEHIDRO, para fins de levantamento de dados pertinentes às operações do Fundo, legislação e diretrizes aplicáveis, aporte de sugestões, análise e avaliação das proposições apresentadas e demais atividades discriminadas abaixo.

O projeto deverá ser realizado com o emprego da seguinte metodologia:

- Participação intensa de Equipe Interna do FEHIDRO/SSRH, com contribuição efetiva para o desenvolvimento das atividades;
- Realização de no mínimo 15 entrevistas com pessoas indicadas pela Equipe Interna, para a coleta de dados, levantamento da situação vigente e das expectativas com relação ao trabalho contratado;
- Realização de reuniões periódicas com a Equipe Interna e, em datas marco, com Grupo de Acompanhamento, para a verificação e controle do andamento do projeto;
- Realização de um workshop na cidade de São Paulo, com até 120 participantes do SIGRH, para a coleta de observações, sugestões e demandas a respeito do funcionamento e organização do FEHIDRO; e
- Observância da legislação existente, entretanto havendo restrições legais que impeçam a modernização prevista deverão ser apresentadas propostas de adequação da legislação.
- Realização de reuniões de validação e aprovação das propostas a serem apresentadas pela Contratada.

A Equipe Interna do FEHIDRO/SSRH, visando a garantia do respaldo técnico a ser oferecido para a equipe da Contratada e a redução de prazos e custos de projeto, participará nas seguintes atividades principais:

- Descrição da situação atual de funcionamento do FEHIDRO e fornecimento de subsídios para a execução do projeto;
- Coleta da documentação relacionada com os procedimentos e a operação do FEHIDRO incluindo manuais, portarias, etc;
- Discussão, com a equipe da Contratada, das propostas de funcionamento do FEHIDRO e realização de testes das alterações sugeridas, garantindo a legitimidade do projeto e a consequente facilitação na aceitação das proposições da contratada;
- Apresentação, à Contratada, de sugestões e contribuições objetivas para o desenvolvimento do projeto;



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE SANEAMENTO E RECURSOS HÍDRICOS
COORDENADORIA DE RECURSOS HÍDRICOS

- Análise, teste e validação dos conceitos e das soluções que forem propostas pela Contratada;
- Absorção dos conceitos, metodologias e processos utilizados no projeto, visando a internalização da tecnologia e a atuação autônoma após o término do contrato;
- Implantação oportuna das proposições aprovadas para aperfeiçoamento do FEHIDRO; e
- Consolidação dos critérios e processos incluídos nas propostas de funcionamento do FEHIDRO durante e, principalmente, após a conclusão do projeto.

De forma a garantir a efetiva participação dos representantes das entidades envolvidas na execução das atividades do FEHIDRO serão realizadas entrevistas, reuniões com a Equipe Interna designada pela SSRH e a validação das propostas e recomendações pela instância adequada da SSRH.

A Equipe Interna poderá ser complementada por especialistas de outros atores envolvidos com o FEHIDRO que venham a ser necessários para a execução das atividades previstas.

As propostas de funcionamento do FEHIDRO apresentadas pela Contratada, após analisadas, testadas e validadas pela Equipe Interna e pelo Grupo de Acompanhamento, serão incorporadas ao Plano de Implantação para oportuna aprovação pelo Conselho de Orientação do FEHIDRO, nos aspectos de sua competência.

A SSRH deverá indicar formalmente a Equipe Interna de pessoas que atuarão como interlocutores diretos com a equipe de consultores, dentre os quais os responsáveis para atestar as medições, podendo sua composição ser diferente a cada fase do projeto, em função das necessidades e atividades específicas.

8. PRAZOS E PRODUTOS ESPERADOS

8.1. Prazos

O prazo máximo para a realização das duas fases do projeto é de até 14 (quatorze) meses, prevendo-se a Fase I com duração de 8 (oito) meses e a Fase II com duração de 6 (seis) meses.

É previsível que as fases tenham um período de sobreposição.

O início de cada fase do projeto dependerá da emissão, pelo(s) responsável(is) formalmente indicado(s) dentre os componentes da Equipe Interna, da ordem de serviço específica ou outro documento hábil.



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE SANEAMENTO E RECURSOS HÍDRICOS
COORDENADORIA DE RECURSOS HÍDRICOS

8.2. Produtos esperados

Os produtos esperados, para cada Fase do projeto, são:

8.2.1. FASE I - Projeto de reestruturação do FEHIDRO

Deverão ser apresentados **6** (seis) relatórios nesta Fase:

Produto **I.1.** Plano de Trabalho, descrevendo as atividades previstas e os prazos estimados para a sua realização, de acordo com as características descritas no item 6 anterior.

Produto **I.2.** Resumo dos resultados do workshop de abertura dos trabalhos e eventuais ajustes no Plano de Trabalho apresentado por ocasião da proposta.

Produto **I.3.** Diagnóstico da situação atual do FEHIDRO, contendo:

- Estrutura organizacional atual do FEHIDRO;
- Características do processo de tramitação dos pleitos incluindo os fluxos de atividades e dados sobre volumes de trabalho e prazos de execução das atividades;
- Características do sistema informatizado atualmente empregado nas operações do FEHIDRO (SINFEHIDRO I), bem como da sua atualização em andamento (SINFEHIDRO II);
- Avaliação geral do desempenho do processo de tramitação dos pleitos, com ênfase nos resultados obtidos;
- Identificação dos pontos críticos do processo de operação do FEHIDRO.

Produto **I.4.** Projeto de reestruturação do FEHIDRO, apresentando:

- Recomendação de novos mecanismos de acompanhamento e fiscalização das operações do Fundo, incluindo a eliminação dos pontos críticos do processo identificados no relatório anterior;
- Revisão das alçadas de decisão, seus limites e forma de atuação dos atores do processo de análise;
- Características do processo revisto, incluindo fluxos de atividades, rotinas e procedimentos e matriz de responsabilidades;
- Descrição da estrutura organizacional do Fundo proposta até o segundo nível, com as atribuições e responsabilidades das áreas;
- Identificação das necessidades de capacitação de pessoal envolvido no projeto de reestruturação do FEHIDRO – aos novos procedimentos –, a ser provida por entidade a ser futuramente contratada para esta finalidade.



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE SANEAMENTO E RECURSOS HÍDRICOS
COORDENADORIA DE RECURSOS HÍDRICOS

Produto **I.5**: Textos relativos a:

- Produto I.5a: Manual geral de procedimentos de operação do FEHIDRO, relativo a investimento, incluindo o texto bruto, anexos e as ilustrações necessárias.
- Produto I.5b: Manual geral de procedimentos de operação do FEHIDRO, relativo a custeio, incluindo o texto bruto, anexos e as ilustrações necessárias.

Produto **I.6**. Plano de implantação do Projeto de reestruturação do FEHIDRO, contendo:

- Previsão de regras básicas para o período de transição, no início da implantação da reestruturação. Especial atenção deverão merecer os pleitos que estiverem em andamento, na ocasião;
- Proposta de alteração de textos legais e regulamentares relativos ao FEHIDRO, com as respectivas justificativas e fundamentações, para a implantação das mudanças recomendadas no FEHIDRO;
- Proposição de ajustes no sistema informatizado (SINFEHIDRO) para permitir a sua futura adequação aos novos processos propostos; e
- Cronograma geral de implantação, matriz de responsabilidades e pontos críticos identificados.

Como atividade de encerramento da Fase I, deverá ser realizada uma apresentação do projeto de reestruturação do FEHIDRO, com duração de seis horas, para até 200 pessoas do público interessado.

FASE II – Acompanhamento e apoio à implantação da reestruturação do FEHIDRO

Deverão ser apresentados **2** (dois) relatórios nesta Fase:

Produto **II.1**. Relatório intermediário de acompanhamento da implantação, contendo:

- Metodologia e instrumentos adequados para o acompanhamento da implantação das alterações aprovadas;
- Levantamento das alterações propostas em relação às efetivamente implantadas;
- Itens da nova estrutura organizacional do Fundo já implementados;
- Identificação dos pontos críticos ocorridos na implantação das alterações propostas;
- Análise dos pontos de atraso ocorridos na implantação das alterações propostas; e
- Proposição de ajustes no cronograma de implantação.

Produto **II.2**. Avaliação final da implantação das sugestões aprovadas, apresentando:



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE SANEAMENTO E RECURSOS HÍDRICOS
COORDENADORIA DE RECURSOS HÍDRICOS

- Quadro final da execução das atividades de implantação da reestruturação do FEHIDRO;
- Recomendação de alternativas para o tratamento dos aspectos críticos do processo de implantação da reestruturação; e
- Sugestão de ajustes necessários no elenco de atividades propostas no Plano de Implantação, para que a reestruturação proposta seja efetivamente implantada.

No decorrer da Fase II, a Contratada deverá apoiar a SSRH nas atividades que se fizerem necessárias para apresentações, ajustes de produtos e justificativas perante o COFEHIDRO e Consultorias Jurídicas das instâncias do Governo do Estado.

9. CRONOGRAMA DO PROJETO

A proposta técnica e comercial deve prever a alocação de h-horas do coordenador e equipe técnica para as Fases I e II, os custos de hora unitários e totais, bem como apresentar os seguintes cronogramas:

- Cronograma geral das atividades com duração, datas de início e conclusão de cada atividade;
- Cronograma de entrega dos produtos, assinalando a data em que cada produto será entregue;
- Cronograma de pagamentos previstos.

10. FORMA DE APRESENTAÇÃO DOS PRODUTOS

A proposta técnica deve apresentar quadro descritivo dos produtos indicando os respectivos conteúdos básicos. Todos os relatórios deverão ser apresentados em meio magnético e impressos, no formato A4, em duas vias e escritos em português. Eventuais ilustrações, quadros e figuras serão de preferência em sulfite, nas dimensões do formato A4 e/ou A3.

As ilustrações, quadros, figuras, imagens e demais peças gráficas deverão ser apresentadas em escala adequada, e no final, integralmente fornecidas à SSRH, na forma nativa dos softwares utilizados, de forma que permitam sua completa edição e compatibilização com os softwares usuais.



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE SANEAMENTO E RECURSOS HÍDRICOS
COORDENADORIA DE RECURSOS HÍDRICOS

11. FORMA DE PAGAMENTO

Os pagamentos ocorrerão conforme o desenvolvimento dos trabalhos, sendo que **85%** do total deverão ser pagos durante a **FASE I**, e **15%** serão pagos durante a **FASE II**. A cada produto entregue corresponderá um pagamento conforme o cronograma de pagamento apresentado.

Os **85%** do total referente à FASE I serão pagos seguindo a seguinte distribuição:

- 10% na entrega do Produto I.1 - Programa de Trabalho;
- 10% na entrega do Produto I.2 - Resumo dos resultados do workshop de abertura dos trabalhos;
- 15% na entrega do Produto I.3 - Diagnóstico da situação atual do FEHIDRO;
- 15% na entrega do Produto I.4 - Projeto de reestruturação do FEHIDRO;
- 15% na entrega dos Produtos I.5 - Manual geral de procedimentos de operação do FEHIDRO relativo a investimento e Manual geral de procedimentos de operação do FEHIDRO relativo a investimento; e
- 20% na entrega do produto I.6 - Plano de implantação das sugestões apresentadas.

Os **15%** do total referente à FASE II serão pagos seguindo a seguinte distribuição:

- 5% na entrega do Produto II.1 - Relatório intermediário de acompanhamento da implantação; e
- 10% na entrega do Produto II.2 - Avaliação final da implantação das sugestões aprovadas.

12. PRAZO DE VALIDADE DA PROPOSTA

A proposta deverá indicar claramente o seu prazo de validade, que deverá ser de, no mínimo, 3 (três) meses.

13. ESTIMATIVA DE EQUIPE

Estima-se para o presente trabalho a utilização de um total de aproximadamente 6.000 (seis mil) h-horas entre coordenador e equipe técnica constituída de engenheiros sênior, pleno e junior, administrador de empresas sênior e pleno, analistas de sistemas e advogados.



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE SANEAMENTO E RECURSOS HÍDRICOS
COORDENADORIA DE RECURSOS HÍDRICOS

14. ANEXOS CONSTANTES DE CD QUE ACOMPANHA ESTE TdR

14.1. Documentos de referência

- 14.1.1 Decreto Lei Complementar nº 16, de 02 de abril de 1970.
- 14.1.2 Decreto Lei Complementar nº 18, de 17 de abril de 1970.
- 14.1.3. Extrato da Constituição Estadual de São Paulo – artigos 205 a 213.
- 14.1.4. Lei Estadual nº 7.663, de 30 de dezembro de 1991, que estabelece normas de orientação à Política Estadual de Recursos Hídricos bem como ao Sistema Integrado de Gerenciamento de Recursos Hídricos.
- 14.1.5. Decreto Estadual nº 48.896, de 26 de agosto de 2004, que regulamenta o Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO; com alterações até abril/2015.
- 14.1.6. Regimento Interno do COFEHIDRO.
- 14.1.7. Manual de Procedimentos Operacionais MPO – Investimentos.
- 14.1.8. Manual de Procedimentos Operacionais MPO – Custeio.
- 14.1.9. Fluxo Operacional Básico do FEHIDRO.
- 14.1.10. Orientações básicas – FEHIDRO. (Folder).
- 14.1.11. Respostas às perguntas mais frequentes dos tomadores do FEHIDRO (Folder).
- 14.1.12. Relatório de Atividades de 2014.
- 14.1.13. Compilação de Palestras e Mesas Redondas do evento “FEHIDRO: 10 Anos de Contratações – Novas Soluções para o Desafio da Excelência” – dez/2005.
- 14.1.14. Relatório de Auditoria nº 459/2011 da Secretaria da Fazenda.
- 14.1.15. Relatório de Fiscalização de Natureza Operacional sobre o Fehidro – TCA nº 12.821/026/11 (TC 143/026/11).
- 14.1.16. Relatório consolidado das contas anuais do exercício de 2011 – SSRH – TC2. 346/026/11.
- 14.1.17. Resolução Conjunta SSRH/SMA/SAA/SDECT nº 01/12.
- 14.1.18. Tabulação final das sugestões objeto do GT da Resolução Conjunta nº 01/12.

14.2. Minuta de contrato