



COMLURB PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2019-2023

revisão nov/2020

PLANEJAMENTO 2019 - 2023

MISSÃO

Manter a cidade limpa, fazendo o carioca mais orgulhoso, saudável e feliz.

VISÃO

Ser reconhecida como a capital mais limpa do país conforme o Índice de Sustentabilidade e Limpeza Urbana e referência nacional em gestão de resíduos sólidos até 2023.

VALORES

- 1 - Foco no resultado: Alcançar os melhores resultados sempre trabalhando em equipe;
- 2 - Fazer bem feito: Fazer bem feito desde a primeira vez e dar o exemplo;
- 3 - Comprometimento: Ter atitude de dono, empenhando todos os esforços na missão da COMLURB;
- 4 - Entusiasmo: Energia alta, estar disposto à mudança;
- 5 - Simplicidade: Manter o foco no que é realmente essencial.



MATRIZ SWOT

FORÇAS

- Expertise técnica
- Referência nacional em limpeza urbana
- Atuação em todo município do Rio de Janeiro
- Alto nível de reconhecimento e satisfação da população
- Capacidade de adaptação para a realização e absorção de serviços extraordinários
- Atuação plena em toda cadeia do sistema de gestão de resíduos sólidos

OPORTUNIDADES

- Parcerias com a iniciativa privada e com outros entes públicos
- Revisão de processos e implementação de novas tecnologias
- Reavaliação de atos administrativos e de gestão relacionados às despesas e arrecadação
- Dinamizar alternativas de valorização de resíduos que resultem na diminuição da disposição final de resíduos em aterros.

FRAQUEZAS

- Baixa capacidade de geração de receita e elevada dependência do tesouro. Demanda por novas fontes de receita.
- Ausência de área que sistematicamente e permanentemente pesquise formas e fontes de captação de recursos e oportunidades de negócio.
- Baixo nível de automação e inovação dos processos organizacionais.
- Precariedade nos controles de pessoal em atividade externa
- Dificuldade na renovação da força de trabalho
- Nível de utilização da força de trabalho e de equipamentos aquém do seu potencial

AMEAÇAS

- Dependência econômica do município
- Interferência política nos atos de gestão
- Demandas externas para realização de atividades fora do escopo de trabalho sem garantia de remuneração
- Repasses do tesouro municipal insuficientes para cumprir o orçamento
- Baixa autonomia na tomada de decisão dos gestores
- Contínua degradação sócio econômica gerando comportamento inadequado da população com os resíduos sólidos



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- 1 - REDUZIR A DEPENDÊNCIA DA COMLURB NO ORÇAMENTO DA PREFEITURA;
- 2 - IMPLANTAR NOVAS TECNOLOGIAS EM PROCESSOS INTERNOS;
- 3 - AMPLIAÇÃO DA COLETA SELETIVA



1 - REDUZIR A DEPENDÊNCIA DA COMLURB NO ORÇAMENTO DA PREFEITURA

AUMENTAR A GERAÇÃO DE RECEITA, ATRAVÉS DE:

INICIATIVA 1: Cobrança pela execução de serviços de limpeza e manejo de arborização solicitados por terceiros, incluindo eventos como, carnaval, Rock in Rio e shows.

Criação de área comercial visando identificar e operacionalizar oportunidades de negócios para geração de receitas, relativas a prestação de serviços de limpeza, coleta, tratamento de resíduos e manejo da arborização de áreas demandadas por terceiros e em eventos/shows em geral.



INICIATIVA 2: Cobrança da remoção de entulho e bens inservíveis

Elaborar proposta visando avaliar a possibilidade de alteração da legislação vigente para permitir que o serviço de remoção de entulho e bens inservíveis seja remunerado.

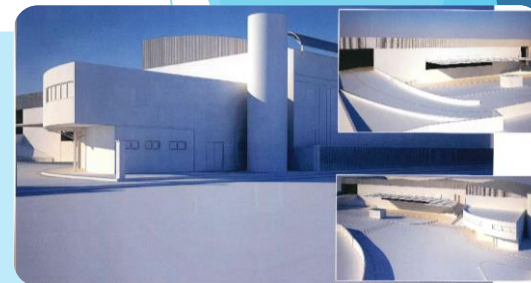


1 - REDUZIR A DEPENDÊNCIA DA COMLURB NO ORÇAMENTO DA PREFEITURA

AUMENTAR A GERAÇÃO DE RECEITA, ATRAVÉS DE:

INICIATIVA 3: Consultoria de limpeza urbana

Prestar consultoria na área de gestão de resíduos sólidos urbanos.



INICIATIVA 4: Planejamento Tributário

Realizar medidas para aumentar a recuperação de impostos, como a taxa de recuperação de crédito PIS/COFINS, folha de pagamento, INSS, entre outros.



1 - REDUZIR A DEPENDÊNCIA DA COMLURB NO ORÇAMENTO DA PREFEITURA

AUMENTAR A GERAÇÃO DE RECEITA, ATRAVÉS DE:

INICIATIVA 5: Identificação de fontes alternativas de receitas

Estudar formas e alternativas de fontes de receitas para remunerar as despesas com serviços de limpeza pública não contemplados pela taxa de coleta de lixo.



1 - REDUZIR A DEPENDÊNCIA DA COMLURB NO ORÇAMENTO DA PREFEITURA

REDUZIR AS DESPESAS, ATRAVÉS DE:

INICIATIVA 6: Avaliação da aquisição de insumos e uniformes

Estudar os processos de compras de insumos e uniformes conforme necessidade de cada atividade, por pedido. Ver a possibilidade de revisar o acordo coletivo para substituir de acordo com a necessidade de troca de uniformes.



INICIATIVA 7: Análise da estrutura organizacional

Estudar alternativas de estrutura organizacional que venham a atender as prioridades estratégicas da COMLURB para os próximos 5 anos, contemplando a identificação de atividades passíveis de serem implementadas em regime de trabalho remoto



1 - REDUZIR A DEPENDÊNCIA DA COMLURB NO ORÇAMENTO DA PREFEITURA

REDUZIR AS DESPESAS, ATRAVÉS DE:

INICIATIVA 8: Estudo de redimensionamento da força de trabalho

Redimensionar a força de trabalho por categoria profissional visando atender a necessidade das atividades da companhia.



INICIATIVA 9: Redução de consumo de concessionárias

Elaborar estudo visando identificar locais viáveis para a implantação dos projetos de aproveitamento de água de chuva, utilização de energia solar, instalação de válvulas bloqueadoras de ar após o relógio de consumo água, entre outros.



1 - REDUZIR A DEPENDÊNCIA DA COMLURB NO ORÇAMENTO DA PREFEITURA

REDUZIR AS DESPESAS, ATRAVÉS DE:

INICIATIVA 10: Previdência

Avaliar alternativas para implantação de Plano de Aposentadoria complementar vinculado a um Plano de Renda Complementar prioritariamente para os funcionários já aposentados pelo INSS e idade acima de 65 anos, com condições básicas para viabilidade e sustentabilidade econômico-financeira.



INICIATIVA 11: Otimização de frota

Renovação dos contratos com frota sustentável para a redução de custos de combustível e emissão de gases poluentes. Licenciamento de novas estações de transferência (Penha e Taquara), para oferecer mais opções de transbordo dos resíduos e consequente otimização logística nos roteiros de coleta e a implantação de indicadores de performance de frota com metodologia de trabalho para acompanhamento das ações visando melhoria dos resultados e utilização recursos.



1 - REDUZIR A DEPENDÊNCIA DA COMLURB NO ORÇAMENTO DA PREFEITURA

INDICADOR 1

Índice de Independência da COMLURB

Objetivo: Aumentar a independência da COMLURB através do aumento de receita e/ou redução de despesas.

Meta: 2020 - 34%
2021 - 35%
2022 - 36%
2023 - 37%

Métrica:

$$\left[\frac{\text{Total faturado COMLURB + arrecadação da taxa de coleta de lixo}}{\text{Orçamento total do exercício}} \right] \times 100$$

Diretoria Responsável: DAF

INDICADOR 2

Taxa de Aproveitamento de

Crédito Tributário (PIS e Cofins)

Objetivo: Recuperação de crédito tributário

Meta: 2020 - 99,5%
2021 - 99,6%
2022 - 99,7%
2023 - 99,8%

Métrica:

$$100 - \left[\frac{\text{R\$ Total notas de despesas contabilizadas fora da competência (*)}}{\text{R\$ Total notas de despesas contabilizadas na competência (*)}} \right]$$

(*) notas de despesas previstas nas leis 10637/02 (PIS) e 10833/03 (Cofins)

Diretoria Responsável: DAF



1 - REDUZIR A DEPENDÊNCIA DA COMLURB NO ORÇAMENTO DA PREFEITURA

INDICADOR 3

A) Índice de Eficiência de Arrecadação (Público)

Objetivo: Garantir a eficiência da cobrança das notas fiscais de prestação de serviços públicos emitidas.

Meta: 2020 - 97%
2021 - 98%
2022 - 99%
2023 - 100%

Métrica:

$$\left[\frac{\text{R\$ Total arrecadado na competência}}{\text{R\$ Total faturado na competência}} \right] \times 100$$

Diretoria Responsável: DAF

B) Índice de Eficiência de Arrecadação (Particular)

Objetivo: Garantir a eficiência da cobrança das notas fiscais de prestação de serviços particulares e multas Lixo Zero emitidas.

Meta: 2020 - 63%
2021 - 75%
2022 - 80%
2023 - 90%

Métrica:

$$\left[\frac{\text{R\$ Total arrecadado na competência}}{\text{R\$ Total faturado e emitido na competência}} \right] \times 100$$

Diretoria Responsável: DAF



2 - IMPLANTAR NOVAS TECNOLOGIAS EM PROCESSOS INTERNOS

INDICADOR 3

C) Índice de Eficiência de Arrecadação

dos Parcelamentos

Objetivo: Garantir a eficiência da cobrança dos acordos de parcelamentos referentes a serviços prestados e não quitados nos vencimentos.

Meta: 2020 - 72%
2021 - 80%
2022 - 90%
2023 - 100%

Métrica:

$$\left[\frac{\text{R\$ acum. de parcel. recebidos}}{\text{R\$ acum. de parcel. emitidos}} \right] \times 100$$

Diretoria Responsável: DAF



2 - IMPLANTAR NOVAS TECNOLOGIAS EM PROCESSOS INTERNOS

**REDUZIR A QUANTIDADE DE RESÍDUOS QUE CHEGA NOS ATERROS,
ATRAVÉS DE:**

INICIATIVA 12: Tratamento de Resíduos de Poda

Visa utilizar os resíduos como substrato para a produção de composto orgânico ou combustível para fornos e caldeiras, com capacidade para processar 15 ton/dia de resíduos. Em operação no Ecoparque do Caju.



INICIATIVA 13: Biometanização

Tratamento de 30 t/dia de resíduos orgânicos/poda com geração de biogás e composto orgânico. A energia gerada a partir da combustão do biogás atende à demanda da própria planta, podendo ser destinada a outras unidades da Usina do Caju e/ou o abastecimento de veículos elétricos da frota da COMLURB. A geração de energia estimada é equivalente ao consumo médio de 1000 domicílios residenciais, de cerca de 160 kWh/mês.

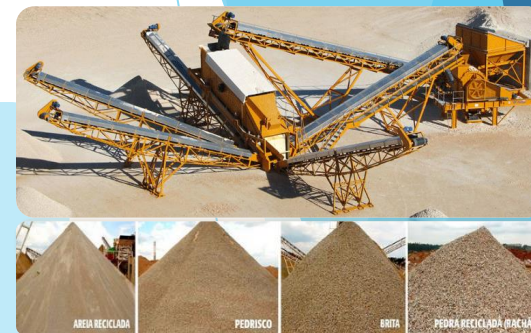


2 - IMPLANTAR NOVAS TECNOLOGIAS EM PROCESSOS INTERNOS

REDUZIR A QUANTIDADE DE RESÍDUOS QUE CHEGA NOS ATERROS, ATRAVÉS DE:

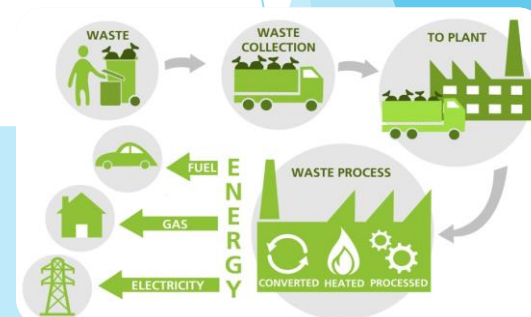
INICIATIVA 14: Recuperação de Resíduos da Construção Civil (RCC)

Reciclagem de resíduos da construção civil com o processo de trituração e separação/classificação, transformando o RCC em agregados reciclados. Capacidade de operação de até 750 t/dia.



INICIATIVA 15: Tratamento Térmico de Resíduos (Waste to Energy - WTE)

Reduzir o envio de cerca de 1.300 t/dia de resíduos para o CTR através da implantação de uma unidade de tratamento térmico com geração de energia. Com isso, ocorre a redução do uso combustíveis fósseis para geração de energia, de emissão de gases de efeito estufa, e do trânsito de veículos de transferência até o CTR.



2 - IMPLANTAR NOVAS TECNOLOGIAS EM PROCESSOS INTERNOS

AUMENTAR A GERAÇÃO DE RECEITA, ATRAVÉS DE:

INICIATIVA 16: Sistema Integrado de Gerenciamento de Resíduos Sólidos

Promover o monitoramento e gerenciamento total da cadeia de resíduos sólidos agregando em um único sistema as informações relacionadas a geração, coleta, transporte, armazenamento temporário e destinação de Resíduos Sólidos Especiais. Proporcionar à COMLURB ferramentas tecnológicas adequadas para apoiar tarefas administrativas e de fiscalização, gerando receitas e oferecendo informação estratégica para a condução de boas práticas e políticas de sustentabilidade.



2 - IMPLANTAR NOVAS TECNOLOGIAS EM PROCESSOS INTERNOS

INDICADOR 4

Índice de Disposição de Resíduos

Objetivo: Reduzir quantidade de resíduos sólidos dispostos em aterros sanitários.

Meta: 2020 - 2%

2021 - 6%

2022 - 8%

2023 - 23%

Métrica:

$$\left[\frac{\text{Total desviado dos aterros}}{\text{Total de resíduos dispostos nos aterros}} \right] \times 100$$

Diretoria Responsável: DTE



3 - AMPLIAÇÃO DA COLETA SELETIVA

AUMENTAR A RECICLAGEM E COLETA DE RESÍDUOS, ATRAVÉS DE:

INICIATIVA 17: Ampliação da Coleta Seletiva nos bairros

Ampliação de atendimento de 113 para 160 bairros da cidade do Rio de Janeiro, proporcionando uma migração maior dos resíduos para as cooperativas de separação e reciclagem.



INICIATIVA 18: Aumentar o número de cooperados beneficiados

Aumentar o número de cooperados com geração de renda.



3 - AMPLIAÇÃO DA COLETA SELETIVA

INDICADOR 5

Índice de Materiais Recicláveis Secos

Objetivo: Aumentar a quantidade de resíduos recicláveis secos.

Meta: 2020 - 6,9%
2021 - 7%
2022 - 7,1%
2023 - 7,2%

Métrica:

$$\left[\frac{\text{Total de recicláveis coletados nos domicílios}}{0,4 \times \text{Total de resíduos coletados nos domicílios}} \right] \times 100$$

Diretoria Responsável: DSU



TABELA AUXILIAR - REDUÇÃO/RECICLAGEM DE RESÍDUOS EM ATERROS SANITÁRIOS

ANO	2019	2020	2021	2022	2023
QUANTIDADE TOTAL RESÍDUOS NOS ATERROS (t/mês) (4)	270.736	270.736	270.736	270.736	270.736
FLUXOS ESPECIFICOS EM OPERAÇÃO (t/mês)					
Pneus coletados	99	99	99	99	99
coleta seletiva – Residencial	3.960	3.999	4.039	4.080	4.120
INICIATIVAS (t/mês)					
Valorização poda - Ecoparque Caju - 15t/dia - rejeito 30% (5)	273	273	273	273	273
Biometanização e compostagem – Ecoparque Caju – 30t/dia - rejeito 30% (6)	546	546	546	546	546
Biometanização II – em prospecção - 300t/dia - rejeito 30%					5.460
ATT RCC – Gericinó - max – 250t/dia - rejeito 40%			3.900	3.900	3.900
UTM I - planta caju - 1500t/dia - 15% recicláveis				5.850	5.850
ATT RCC - planta Caju - max. 500 t/dia - rejeito 40%			7.800	7.800	7.800
WTE - 1300t/dia - rejeito 11% (10% esc. + 1% fly ash)					34.710
VOLUME DESVIADO (t/mês)	918	4.917	16.657	22.548	62.758
VOLUME DESVIADO DOS ATERROS (%) (4)	0,3%	2%	6%	8%	23%
QUANTIDADE DE RECICLÁVEIS SEGREGADOS (t/mês)	4.468	4.508	16.248	22.138	24.909
% de materiais recicláveis segregados (4)	2%	2%	6%	8%	9%

- 1) Os valores acima são estimativos e são passíveis de alteração em função de tecnologia, disponibilidade de área, licenciamento etc
- 2) As reduções acima estão vinculadas à realização de novas licitações e/ou realização de receitas acessórias de concessões existentes.
- 3) Quantidades a partir da entrada em operação das unidades
- 4) % em relação ao lixo recebido nos aterros média 2019 em t/mês
- 5) Refere-se ao montante destinado para uso como biomassa energética
- 6) Refere-se ao tratamento de 15t/dia de orgânicos segregados na fonte (GG) e 15t/dia de poda processada na unidade do Caju

