Code of Conduct: Safety, Health and Environment

PROCEDIMENTO DE GESTÃO DE DESEMPENHO DE CONTRATADAS DO GRUPO

Válido a partir de:	23/01/2023
Dono da Política:	Group Director - Technical Relations and Sustainable Impact

“Nossas Políticas nos levam a fazer a coisa certa.”

CEO

Índice

I. Introdução, Objetivo e Escopo 4
I.1 Introdução: Governança de Gestão de Desempenho de Contratadas 4
I.2 Objetivo 5
I.3 Escopo 5
I.4 Exceções ao Procedimento 5
II. Definições de Funções na CPM 7
III. Processo de Gestão de Desempenho de Contratadas (CPM) 11
III.1 Definir e Planejar 12
III.2 *Sourcing* e Contratação 16
III.3 Pré-Início 23
III.4 Execução (Incluindo Fiscalização) 30
III.5 Encerramento 35
IV. Designação de um Gestor de Contrato e Delegados 39
V. Estrutura de Contrato 41
VI. Estrutura de Suporte à Gestão de Contratadas 42
VII. Informações Adicionais 42
VII.1 Requisitos de CPM para Solicitação de Trabalhos de Emergência 42
VII.2 Modelos & Ferramentas de CPM 44
VII.3 Principais Sistemas de Suporte à CPM 47
VII.4 AA Documentos de Referência 48
VII.5 Acrônimos 49
VII.6 Termos 50
VIII. Histórico de Revisão 53
IX. Controle de Documento 53
X. Apêndice 1: Processo de CPM – Resumo Detalhado 54
XI. Apêndice 2: Processo de CPM – Resumo de Cada Fase 55
XI.1 Resumo da Fase de Definir e Planejar 55
XI.2 Resumo da Fase de *Sourcing* e Contratação 56
XI.3 Resumo da Fase de Pré-Início 57
XI.4 Resumo da Fase de Execução 58
XI.5 Resumo da Fase de Encerramento 59
XII. Apêndice 3: Processo de CPM – Resumo das Funções do Gestor de Contrato (CR) e do Requisitante (RO) 60

I. Introdução, Objetivo e Escopo

I.1 Introdução: Governança de Gestão de Desempenho de Contratadas

A Governança de Gestão de Desempenho de Contratadas (CPMF – Contractor Performance Management Framework): Processo Sistema e Pessoas é projetada para ser uma norma integrada mínima para a contratação ponto-a-ponto de fornecedores de serviços em todas as operações da Anglo American ou De Beers ("O Grupo" ou "Grupo"). A implementação desta governança garantirá a adoção de melhores práticas para a contratação e gestão de fornecedores (Contratadas), ajudando a reduzir substancialmente a variabilidade na abordagem de serviços contratados em todo o Grupo, proporcionando ainda a base para melhorias em todos os aspectos de desempenho de Contratadas (por exemplo, segurança, saúde, meio ambiente, desempenho social e custos).

A CMPF inclui três princípios principais: Processo, Sistema e Pessoas, como descrito na Figura 1.

Figura 1: Governança de Gestão de Desempenho de Contratadas

PROCESSO – A Política Global e o Procedimento (descrição dos princípios das 5 'Fases' para entregar a Gestão de Desempenho de Contratadas) definem formas consistentes de trabalhar em Gestão de Desempenho de Contratadas (CPM - Contractor Performance Management).

- **Política** – Documento de política global que articula os requisitos da CMPF.
- **Procedimento** – Procedimento global, incluindo as principais funções do processo, responsabilidades, ferramentas relevantes, modelos e resultados da atividade ao longo das fases da Gestão de Desempenho de Contratadas (CPM).

O pilar do processo da CPMF compreende as cinco fases principais que têm que ser executadas quando o Escopo de Trabalho (SoW) de um fornecedor atende a

SISTEMA – Habilitar sistemas e comunicação & treinamento com foco no cliente para incorporar consistentemente os requisitos da Política de CPM em todos os sites.

- **Sistemas de Gestão** – O programa CPM fornecerá uma solução integrada que permite a gestão das contratadas através de várias plataformas, em uma abordagem ponta-a-ponta.

PESSOAS – Foco na orientação para os sites sobre a estrutura organizacional mínima para suporte ao gerenciamento do contrato, incluindo a capacidade e a qualificação dos Gestores de Contratos que irá suportar a fiscalização eficaz do desempenho e segurança do fornecedor.

determinados critérios. Cada fase tem um propósito específico, sendo definida por um conjunto de atividades, requisitos de funções, ferramentas e modelos detalhados neste procedimento.

Estas fases são ilustradas na Figura 2, sendo cada fase descrita abaixo.

1. **Definir e Planejar** – Assegura **que** seja adotado um nível apropriado de planejamento antes de se iniciar o processo para selecionar o fornecedor que executará o trabalho.
2. **Sourcing e Contrato** – Assegura que o processo para selecionar o fornecedor que executará o Escopo de Trabalho (SoW) seja realizado de acordo com as normas de Supply Chain do Grupo.
3. **Pré-início** – Assegura que todas as tarefas de preparação/integração e checagens relevantes sejam realizadas antes da execução do trabalho.
4. **Execução** – Assegura que todo o serviço do Escopo de Trabalho (SoW) contratual seja executado de forma segura e eficiente, de uma maneira social e ambientalmente responsável, de acordo com o cronograma, com o orçamento e em conformidade com as condições comerciais acordadas em contratuais.
5. **Encerramento** – Assegura a conclusão correta e o encerramento do trabalho e do contrato, garantindo a captura de feedback.

Figura 2: Fases do Processo de Gestão de Desempenho de Contratadas

I.2 Objetivo

O objetivo do Procedimento CPM consiste em articular os requisitos detalhados e as atividades dentro da CPMF apresentada na Política de CPM.

I.3 Escopo

Conforme a Política de CPM, este procedimento se aplica a todos os empregados do Grupo, fornecedores ou outros intermediários envolvidos na gestão de um fornecedor. Este procedimento é aplicável a não ser que quaisquer de seus aspectos não sejam permitidos pela legislação ou regulamentos locais.

O Procedimento CPM se aplica a todas as atividades de trabalho físico executadas por fornecedores em quaisquer unidades ou em nome de quaisquer unidades operadas pelo Grupo ou de sua propriedade em que o Escopo de Trabalho (SoW) do Fornecedor tenha sido classificado com um Nível de Risco Tier 1 (maior categoria de classificação de risco) pela Ferramenta de Classificação de Risco aprovada para a CPM. Mesmo nos casos em que os riscos de Segurança, Saúde, Meio Ambiente e Desempenho Social (SHE&SP) não tenham sido classificados como Nível de Risco Tier 1, recomenda-se fortemente que todas as seções do Procedimento CPM sejam aplicadas, embora isto não seja obrigatório.

I.4 Exceções ao Procedimento

A não ser que sejam necessárias alterações para atender aos requisitos legais locais, nenhum desvio em relação a

este Procedimento é permitido, exceto se houver sido obtida aprovação por escrito do Group Head of Supply Chain (GHoSC). Mudanças necessárias para o cumprimento de exigências legais locais devem ser imediatamente comunicadas à área de Gestão de Desempenho de Contratadas (CPM@angloamerican.com), indicando uma justificativa para tal desvio.

II. Definições de Funções na CPM

Nome	Definição resumida
Funções da CPM	
Requisitante	Membro da equipe da Unidade de negócio, site e/ou projeto, que emite uma solicitação de serviço que precisa ser executada por um fornecedor, embora não seja necessariamente o proprietário do trabalho (o proprietário é o Gestor de Contrato). O Requisitante inicia um processo de Solicitação de Contrato (RFC), sendo responsável por assegurar a obtenção da aprovação do gasto por parte da autoridade delegada relevante e que uma Solicitação de Serviço completa e precisa, contendo o Escopo de Trabalho e todas as informações necessárias, seja apresentada para possibilitar a Supply Chain (SC) atender à solicitação.
Gestor de Contrato	Membro da Equipe do Contrato da AA nomeado como responsável pelo trabalho do Fornecedor. O Gestor de Contrato é responsável pelo gerenciamento do desempenho do contrato, assegurando uma fiscalização adequada do trabalho e certificando-se de que as atividades estabelecidas na Política e no Procedimento de CPM estejam sendo adequadamente executadas. O Gestor de Contrato é a pessoa nomeada no contrato para agir em nome da entidade relevante do Grupo no âmbito de um contrato específico.
Gestor de Contrato Delegado	Pessoa (ou pessoas) dentro do Grupo para a qual (as quais) o Gestor de Contrato delegou responsabilidades em relação ao contrato em conformidade com a delegação de autoridade (DoA). O Gestor de Contrato continua sendo o responsável final pelo contrato, mas pode alocar seus poderes, deveres e discricionariedade para um ou mais delegados em qualquer contrato específico. O Gestor de Contrato deve notificar por escrito o fornecedor sobre o nome do(s) Gestor(es) de Contrato Delegado(s), incluindo detalhes sobre os poderes, deveres e discricionariedade específicos delegados à pessoa designada na correspondência (ver a Seção Designação de um Gestor de Contrato e Delegados para obter mais detalhes).
Supervisor de Linha de Frente / Líder de Equipe	O Supervisor de Linha de Frente / Líder de Equipe deve assegurar que o trabalho correto seja executado da forma correta pela equipe durante o turno. Eles têm responsabilidade e poderes para atribuir tarefas, gerenciar o progresso das entregas e analisar o desempenho da equipe. Observação: O Líder de Equipe pode ser um colaborador da AA ou do Fornecedor.
Avaliadores Técnicos / Avaliadores de Proposta do ponto de vista de SHE&SP	Pessoas responsáveis por avaliar as propostas dos Fornecedores de um ponto de vista Técnico / de SHE&SP e fornecer ao Líder de Contrato de Supply Chain as pontuações dos fornecedores.
Funções da Supply Chain (SC)	
Líder de Contrato de SC	Representante de Supply Chain responsável por assegurar a execução dos processos de *sourcing*, contratação e *contract management* para um contrato específico.

Nome	Definição resumida
Supply Chain Business Partner	Representante de Supply Chain no local que é responsável pela implementação e execução do contrato nos sites. Atua também como primeiro ponto de contato entre a Unidade de Negócio (Gestor de Contrato/Ativo/Usuário Final) e o respectivo Líder de Contrato de Supply Chain. No nível de ativo, o Supply Chain Business Partner é representado no nível de Gerente de Supply Chain.
Planejador de Recursos de Supply Chain	Pessoa responsável por alocar as Solicitações de Serviço emitidas pelo Requisitante a um Líder de Contrato de Supply Chain. As Solicitações de Serviço serão recebidas através da plataforma oficial (exemplo: RFC – Solicitação de Contrato) e alocadas com base na complexidade, conhecimento dos compradores e carga de trabalho existente.
Subject Matter Experts (SME) / Especialistas do Tema	
Especialista no Tema (SME)	Representantes de Supply Chain, Finanças, Segurança, Saúde, Meio Ambiente, Desempenho Social e RH que fornecem conhecimento no tema em questão ao Requisitante, Gerente de Contrato ou Gerente de Contrato Delegado, dando suporte à gestão de fornecedores ao longo de todo o ciclo de vida do processo de CPM.
Especialista no Tema Técnico	Representantes de T&S (isto é, mineração processamento, AS&R, projetos, desenvolvimento sustentável) que dão suporte ao Requisitante e/ou Gerente de Contrato quando da emissão de uma Solicitação de Serviço. Eles podem também apresentar informações para a avaliação técnica de cotações, participar da avaliação das propostas e fornecer orientação/ suporte ao Gerente de Contrati durante as fases de Execução e Encerramento.
Especialistas em SHE&SP	Membros das equipes do site, BU ou Segurança, Saúde e Meio Ambiente do Grupo e/ou Desempenho Social. Os Especialistas em SHE e SP fornecem suporte técnico para ajudar o Requisitante e/ou Gestor de Contrato a atender a vários requisitos de SHE&SP no âmbito do Processo de CPM quando solicitado ou conforme definido no Procedimento de CPM.
Especialista em RH	O Especialista em RH dá suporte ao Requisitante e/ou Gestor de Contrato conforme necessário durante o ciclo de vida do contrato. Isto inclui suporte para escopos em que pode ser necessário fazer a mobilização de um grande número de contratadas ou em que a capacidade de transporte, alimentação e acomodação terá que ser analisada com o RH.
Outras Funções	
Gerente Geral da BU/Site	Pessoa responsável por gerenciar a operação como um líder eficaz visível, para assegurar um desempenho ótimo, seguro e sustentável, alinhado com a estratégia.
Finance Business Partner	Pessoa responsável por orientar ou resolver quaisquer dúvidas que o Requisitante e/ou Gestor de Contrato possam ter com relação ao orçamento para uma Solicitação de Serviço específica.
Contas a Pagar – Financeiro	Função financeira que dá suporte ao processamento de faturas recebidas dos fornecedores, incluindo análise e aprovação.

Nome	Definição resumida
Equipe Garantias da AA	Pessoa responsável por assegurar que as garantias sejam válidas até o fim de um acordo comercial.
Anfitrião do Site da AA	Pessoa responsável por liberar o acesso e orientar os representantes do fornecedor durante a visita técnica ao site (se necessário como parte do processo de cotação).
Equipe de Mobilização de Fornecedores e Equipamentos AA	Pessoas envolvidas na definição dos requisitos de integração para contratadas e requisitos de equipamentos (por exemplo, área de pessoal, subárea, departamento, i-time schedules), designando treinamento obrigatório para contratadas e trabalhadores em Perfis de Exposição a Riscos Operacionais (OREP) nos sistemas apropriados.
Coordenadores / representantes locais para Mobilização	Pessoa responsável por coordenar a mobilização de contratadas no site. Isto pode incluir a emissão de cartões físicos para o pessoal da contratada como evidência física de que foi emitida uma Autorização de Trabalho. Tarefas adicionais seriam definidas nos procedimentos de Mobilização locais.
Aprovadores (AA)	
Aprovadores de Solicitação de Serviço	Pessoas ou comitês que aprovam a solicitação de serviço de acordo com a respectiva delegação de autoridade (DoA).
Aprovadores de Plano de *Sourcing*	Pessoas ou comitês que aprovam o Plano de *Sourcing* durante a fase de *Sourcing* e Contratação, de acordo com a respectiva delegação de autoridade (DoA).
Aprovadores de Recomendação de Contratação (Gerentes, CorpCo, GMC)	Pessoas ou comitês que aprovam a Recomendação de Contratação durante a fase de *Sourcing* e Contratação, de acordo com a respectiva delegação de autoridade (DoA).
Signatário de Contrato da AA	Pessoas com poderes para assinar um contrato em nome de empresas do Grupo, de acordo com a respectiva delegação de autoridade (DoA).
Aprovadores de requisitos para Mobilização/Desmobilização da AA	Pessoas com poderes para aprovar a execução de várias atividades de Mobilização/Desmobilização relativas aos fornecedores (por exemplo, Serviço de Proteção em caso de registros criminais, RH em caso de documentos de identidade, Segurança em caso de arquivos de SHE, Serviço Médico em caso de avaliações de aptidão para o trabalho).
Aprovadores de SES / Custos / Despesas	Pessoas com poderes para aprovar despesas/custos durante a fase de execução, de acordo com a respectiva delegação de autoridade (DoA).
Funções do Fornecedor	
Fornecedor	A pessoa jurídica, entidade, firma, sociedade, joint venture ou outra organização que tenha um acordo comercial (contrato ou Pedido de Compra) com a Anglo American ou DeBeers.
Contato Comercial do Fornecedor	Pessoas do Fornecedor que gerenciarão o processo de *sourcing* no lado do fornecedor e coordenarão, juntamente com o AA SC Contract Lead, a fase de "*Sourcing* e Contratação".

Nome	Definição resumida
Signatários de Contrato do Fornecedor	Pessoas do Fornecedor que tenham poderes para assinar um contrato em nome do Fornecedor.
Representante do Fornecedor	Pessoa designada como contraparte do Gestor de Contrato AA e que é responsável, em nome do Fornecedor, pela entrega do trabalho contratado. Ela trabalha em coordenação com o Gestor de Contrato e o Gestor de Contrato Delegado da AA. Ver mais detalhes na seção Equipe de Contrato do Fornecedor.
Representante Delegado do Fornecedor	Pessoa que tem poderes, conforme delegação de autoridade (DoA) do Fornecedor para assumir as responsabilidades acordadas, mesmo que o Representante do Fornecedor ainda seja o responsável geral.
Contratado	Um colaborador individual do fornecedor designado para trabalhar nos sites do Grupo no âmbito de um contrato ou Pedido de Compra.

III. Processo de Gestão de Desempenho de Contratadas (CPM)

A Figura 3 abaixo ilustra a jornada do CPM, começando com a definição de um escopo, chegando até as análises pós-contrato depois que o trabalho tiver sido entregue. As três primeiras atividades da Fase de Definir & Planejar (1.1, 1.2 e 1.3) se aplicam a todas as Solicitações de Serviço em que um fornecedor realize ou possa realizar trabalho físico em sites (ou nas proximidades dos mesmos) de propriedade do Grupo ou por ele operados.

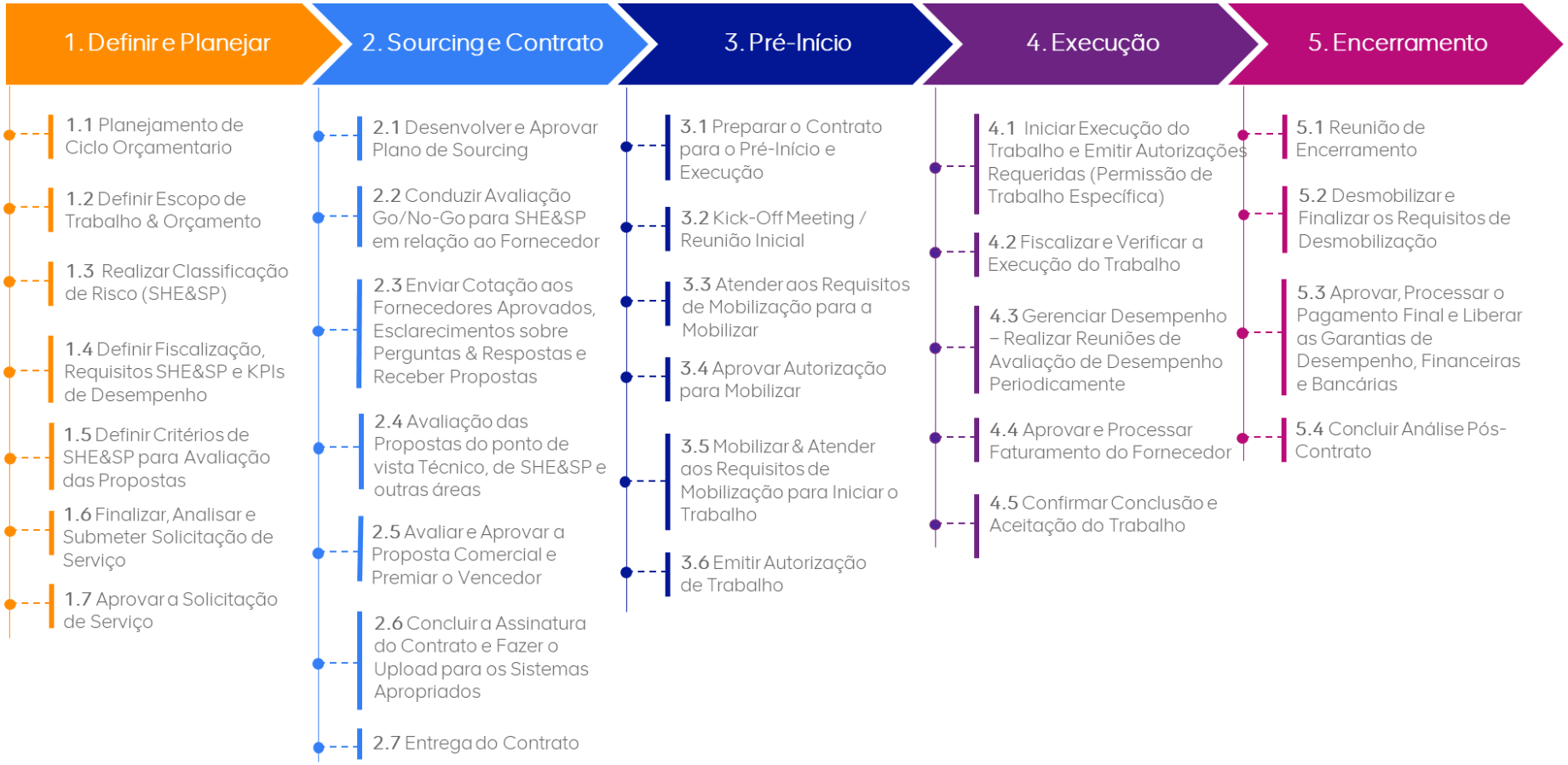


Figura 3: Gestão de Desempenho de Contratadas – Fases do Processo e Jornada

III.1 Definir e Planejar

O objetivo da fase Definir & Planejar consiste em assegurar que seja adotado um nível apropriado de planejamento antes de se iniciar o processo para selecionar o fornecedor que executará o trabalho. Apêdice.I.1: Resumo da Fase de Definir e Planejar apresenta um resumo de todas as atividades desta fase.

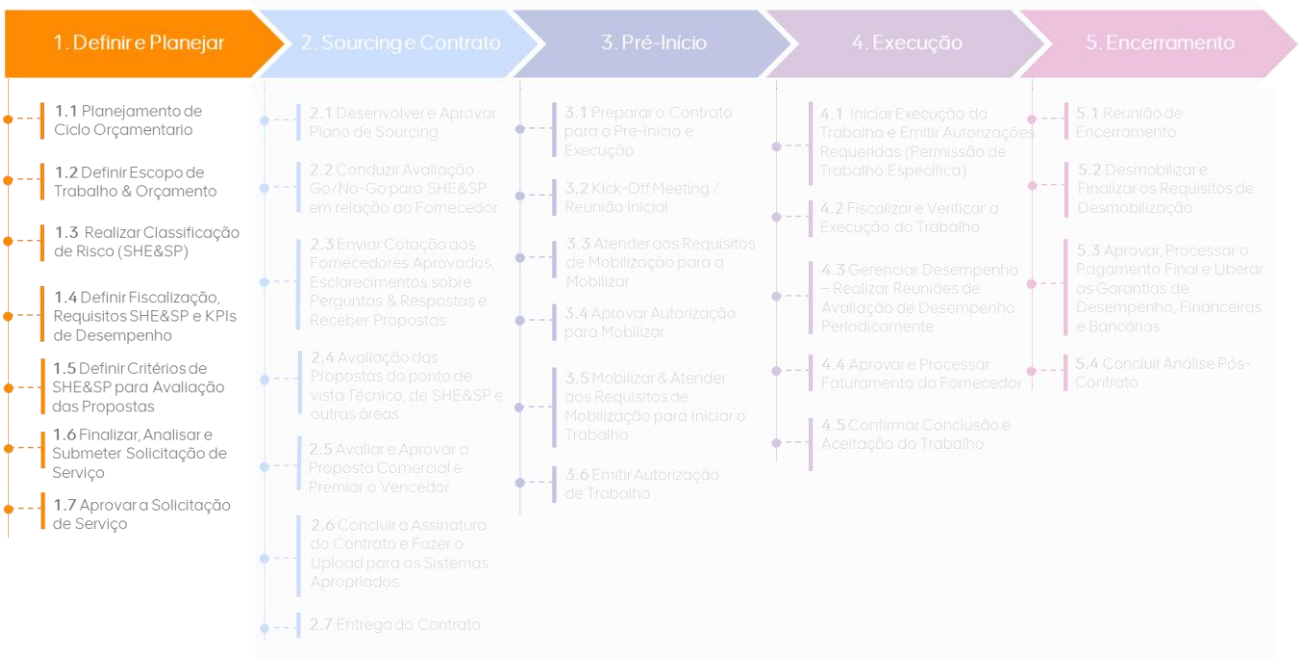


Figura 4: Gestão de Desempenho de Contratadas – Fase de Definir & Planejar

III.1.1 Planejamento de Ciclo Orçamentário – Somente para Serviços de Alto Valor

Descrição	Em conformidade com o Procedimento de Orçamento Financeiro, Solicitações de Serviços de alto valor devem ser apresentadas para aprovação durante o processo do ciclo de orçamento (Vida da Mina - LoM).
Objetivo - Resultado Esperado	Criação de uma Solicitação de Serviço na programação de Supply Chain.
Função Responsável Geral	Gerente Geral da BU/Site
Funções de Suporte	SC Business Partner Finance Business Partner
Modelos & Ferramentas de CPM	Não aplicável
Sistemas	Não aplicável
Tarefas e Dono(s) da Tarefa	
Ver o Procedimento de Orçamento Financeiro para obter detalhes.	

III.1.2 Definir Escopo de Trabalho & Orçamento

Descrição	Definir e articular claramente o Escopo de Trabalho a ser entregue.

	Fornecer uma compreensão e definição clara do programa de trabalho, de modo a permitir a classificação de risco no passo seguinte (ver Realizar Classificação de Risco (SHE & SP)).
Objetivo - Resultado Esperado	Definição das informações básicas a serem incluídas no Escopo de Trabalho.
Função Responsável Geral	Requisitante
Funções de Suporte	Especialista Técnico SC Business Partner Finance Business Partner
Modelos & Ferramentas de CPM	Checklist de Conteúdo Mínimo de Solicitação de Serviço Modelo de Escopo de Trabalho para Serviço CPM
Sistemas	Não aplicável

Tarefa nº	Tarefa	Dono(s) da Tarefa
1.2.1	Usar a Checklist de Conteúdo Mínimo de Solicitação de Serviço para capturar todas as informações que terão que ser coletadas durante a Fase 1. Recomenda-se que o Modelo de Escopo de Trabalho para Serviço CPM seja usado para capturar tais informações. Podem ser usados outros modelos locais de Escopo de Trabalho desde que eles capturem todo o conteúdo mínimo antes de finalizar e submeter uma Solicitação de Serviço.	Requisitante
1.2.2	Confirmar com o SC Business Partner se já existe um contrato para o serviço requerido.	Requisitante
1.2.3	Identificar se há um contrato/serviço que possa ser usado como base para a solicitação e fornecer feedback para o Requisitante.	SC Business Partner
1.2.4	Fornecer suporte ou orientação para o preenchimento da seção “Informações Básicas” do Checklist de Conteúdo Mínimo, se solicitado pelo Requisitante.	Especialista Técnico
1.2.5	Identificar se há um orçamento aprovado para a solicitação; preencher a seção “Orçamento” do Checklist de Conteúdo Mínimo.	Requisitante
1.2.6	Fornecer orientação ou resolução para quaisquer dúvidas que o Requisitante possa ter com relação ao orçamento.	Finance Business Partner

III.1.3 Realizar Classificação de Risco (SHE&SP)

Descrição	Identificar o nível de risco associado ao Escopo de Trabalho do ponto de vista de Segurança, Saúde, Meio Ambiente e Desempenho Social.
Objetivo - Resultado Esperado	Para cada Escopo de Trabalho é necessária uma pontuação de classificação de risco (sendo Tier 1 o risco máximo e Tier 4 o risco mínimo) do ponto de vista de Segurança, Saúde, Meio Ambiente e Desempenho Social. Uma lista dos potenciais Eventos Indesejados Prioritários (PUEs) relacionados com o Escopo de Trabalho, do ponto de vista de Segurança, Saúde, Meio Ambiente e Desempenho Social. Confirmação de quaisquer Sistemas Críticos para a Segurança associados ao Escopo de Trabalho.
Função Responsável Geral	Requisitante
Funções de Suporte	Especialistas em SHE&SP
Modelos & Ferramentas de CPM	Ferramenta de Classificação de Risco
Sistemas	Não aplicável

Tarefa nº	Tarefa	Dono(s) da Tarefa

1.3.1	Realizar a classificação de risco usando a Ferramenta de Classificação de Risco CPM aprovada.	Requisitante
1.3.2	Se solicitado pelo Requisitante, fornecer suporte para a atividade de classificação de risco.	Especialista em SHE&SP
1.3.3	Aprovar o resultado da classificação de risco.	Especialista em SHE&SP

III.1.4 Definir Atos de Liderança em Segurança, Requisitos SHE&SP e KPIs de Desempenho*

Descrição	Executar atividades de planejamento específicas adicionais relacionadas com SHE&SP a partir dos resultados da Atividade 1.3 – Realizar Classificação de Risco. *Esta atividade é obrigatória somente para Escopo de Trabalho classificados como risco Tier 1 em qualquer domínio de SHE&SP na Atividade 1.3. No caso de Escopo de Trabalho classificados como risco Tier 2 a Tier 4, esta atividade é recomendada.
Objetivo - Resultado Esperado	Estimativa da quantidade adequada de Atos de Liderança em Segurança a serem feitas pela Equipe do Contrato da AA durante a execução do Escopo de Trabalho. Um plano para a quantidade de suporte dos Especialistas da AA para implementar os requisitos do Procedimento de CPM durante a execução do contrato. Confirmação dos requisitos mínimos de SHE&SP para o Escopo de Trabalho que devem ser incluídos na documentação de proposta e referenciados no contrato final. Confirmação dos Indicadores-Chave de Desempenho (KPIs) em SHE&SP a serem usados para medir o desempenho do fornecedor durante a execução do trabalho. Tais indicadores serão incluídos na documentação de proposta e no contrato final.
Função Responsável Geral	Requisitante
Funções de Suporte	Especialistas em SHE&SP
Modelos & Ferramentas de CPM	Ferramenta de Atos de Liderança em Segurança Ferramenta de KPIs de SHE&SP Ferramenta de Requisitos Mínimos de SHE&SP Ferramentas de Planejamento de Especialistas
Sistemas	Não aplicável

Tarefa nº	Tarefa	Dono(s) da Tarefa
1.4.1	Preencher as ferramentas de SHE&SP usando os resultados da Ferramenta de Classificação de Risco (exemplo: a lista de PUEs para Segurança) e incluir as informações necessárias na Solicitação de Serviço.	Requisitante
1.4.2	Fornecer suporte e orientação ao Requisitante para o preenchimento das ferramentas.	Especialista em SHE&SP
1.4.3	Assegurar alinhamento com a equipe do Contrato da AA em relação ao Escopo de Trabalho tendo como base os resultados da ferramenta de Atos de Liderança em Segurança.	Requisitante

III.1.5 Definir Critérios de SHE&SP para Avaliação das Propostas

Descrição	Preparar as medidas de avaliação para avaliar a adequabilidade dos fornecedores que apresentarão propostas para executar o trabalho.
Objetivo - Resultado Esperado	Uma proposição do conjunto de Critérios e Questões de Avaliação das Propostas e dos Avaliadores das Propostas, a qual será analisada e incluída no Plano de *Sourcing* para aprovação (ver a Atividade 2.1).
Função Responsável Geral	Requisitante
Funções de Suporte	Especialista Técnico Especialista em SHE&SP Área Técnica, SHE&SP, e Avaliadores de Proposta de outras áreas
Modelos & Ferramentas de CPM	Modelo de Critérios de Avaliação Técnica (opcional) Ferramenta de Avaliação de Proposta de SHE&SP
Sistemas	Não aplicável

Tarefa nº	Tarefa	Dono(s) da Tarefa
1.5.1	Identificar a ferramenta aprovada para Avaliação de Proposta do ponto de vista de SHE&SP que será usada no processo de cotação. Isto é obrigatório somente para Escopo de Trabalho classificado como Risco Tier 1 a partir da Atividade 1.3.	Requisitante
1.5.2	Com relação aos critérios de avaliação técnica, a equipe deve decidir quais questões serão incluídas como parte da avaliação.	Requisitante
1.5.3	Dependendo do Escopo de Trabalho, avaliar se é necessário incluir e definir tópicos adicionais na avaliação de propostas.	Requisitante
1.5.4	a) Fornecer suporte ao Requisitante para preencher a ferramenta de Avaliação de Proposta de SHE&SP. b) Fornecer suporte ao Requisitante para preencher os Critérios de Avaliação Técnicos.	Especialista em SHE&SP Especialista Técnico
1.5.5	Identificar Avaliadores de Propostas apropriados para abranger todas as áreas relevantes do Escopo de Trabalho conforme orientação da Supply Chain. Isto pode incluir Avaliadores de SHE&SP e/ou Avaliadores de Propostas Técnicas.	Requisitante
1.5.6	Informar os Avaliadores de Propostas que eles terão que participar do processo de cotação, qual a duração de tal participação e quando.	Requisitante

III.1.6 Finalizar, Analisar e Submeter Solicitação de Serviço

Descrição	Preencher a seção Propriedade do Contrato na Solicitação de Serviço. Indicar quem será responsável pelo trabalho durante a execução do contrato e considerar os resultados das ferramentas de SHE&SP preenchidas na Atividade 1.4. Assegurar que todo o conteúdo e documentação de suporte anexada a uma Solicitação de Serviço tenham sido adequadamente obtidas nas Atividades 1.2 a 1.5. Apresentar a Solicitação de Serviço através da plataforma autorizada do Grupo.
Objetivo - Resultado Esperado	Solicitação de Serviço apresentada através da plataforma autorizada do Grupo em função do valor e da classificação de risco de SHE & SP (exemplo: RFC, emissão de uma Solicitação de compra no ERP). Para mais detalhes, ver as ***Normas de Purchasing e de Sourcing da SC***.
Função Responsável Geral	Requisitante
Funções de Suporte	Gestor de Contrato

	Equipe do Contrato na AA	
Modelos & Ferramentas de CPM	Checklist de Conteúdo Mínimo de Solicitação de Serviço CPM	
Sistemas	Plataforma do Grupo para Solicitação de Serviço (exemplo: RFC, SAP – Requisição de Compra)	
Tarefa nº	**Tarefa**	**Dono(s) da Tarefa**
1.6.1	Confirmar se todo o conteúdo e anexos necessários foram considerados e concluídos com base no Checklist de Conteúdo Mínimo de Solicitação de Serviço CPM.	Requisitante
1.6.2	Compartilhar um pacote de Solicitação de Serviço com o Gestor de Contrato.	Requisitante
1.6.3	Analisar a documentação da Solicitação de Serviço. Aceitar a função de Gestor de Contrato para este Escopo de Trabalho, reconhecer integralmente o conteúdo da Solicitação de Serviço, comprometer-se em atender a todos os requisitos da função de Gestor de Contrato.	Gestor de Contrato
1.6.4	Assegurar que a Equipe do Contrato da AA seja adequadamente informada sobre suas responsabilidades esperadas em relação ao Escopo de Trabalho e que cada membro da equipe aceite tais responsabilidades.	Requisitante
1.6.5	Emitir uma Solicitação de Serviço de acordo com a classificação de risco e o valor do contrato no sistema apropriado da Supply Chain, em conformidade com as normas de Supply Chain.	Requisitante

III.1.7 Aprovar a Solicitação de Serviço

Descrição	Aprovar a Solicitação de Serviço de acordo com a cadeia de aprovação definida na delegação de autoridade (DoA) e com base no valor da Solicitação de Serviço.	
Objetivo - Resultado Esperado	Aprovação da Solicitação de Serviço de acordo com DoA.	
Função Responsável Geral	Aprovadores de Solicitação de Serviço de acordo com DoA.	
Funções de Suporte	Requisitante	
Modelos & Ferramentas de CPM	Não aplicável	
Sistemas	Plataforma do Grupo para Solicitação de Serviço (exemplo: Solicitação de Contrato – RFC, SAP – Requisição de Compra)	
Tarefa nº	**Tarefa**	**Dono(s) da Tarefa**
1.7.1	Analisar a Solicitação de Serviço apresentada na plataforma apropriada de solicitação de serviço do Grupo, de acordo com as normas de Supply Chain e aprovar.	Aprovadores de Solicitação de Serviço
1.7.2	Resolver quaisquer questões que um aprovador possa levantar durante sua análise.	Requisitante

III.2 *Sourcing* e Contratação

A finalidade da fase de *Sourcing* & Contratação consiste em assegurar que seja selecionado um fornecedor adequado para entregar o Escopo de Trabalho, devendo o processo ser conduzido de acordo com a Política e as Normas de Supply Chain. Esta fase é gerenciada pela equipe de Supply Chain, sendo detalhes adicionais deste processo fornecidos nas respectivas Normas de Supply Chain (Gestão de *Sourcing* e Contratação) no sistema Eureka!. O Apêndice X.I.2: Resumo da Fase de *Sourcing* e Contratação apresenta um resumo de todas as atividades desta fase.

Importante: Esta seção objetiva esclarecer determinados requisitos-chave e fornecer contexto adicional sobre o processo de *Sourcing* e Contratação para as pessoas que dão suporte às atividades descritas nesta fase do Processo de CPM. Esta seção deve ser lida em combinação com as Normas de Supply Chain relevantes. Para mais detalhes, consulte a ***Norma de Gestão de Dados Mestre de Fornecedor de SC, Norma de Sourcing de SC e Norma de Purchasing de SC***.

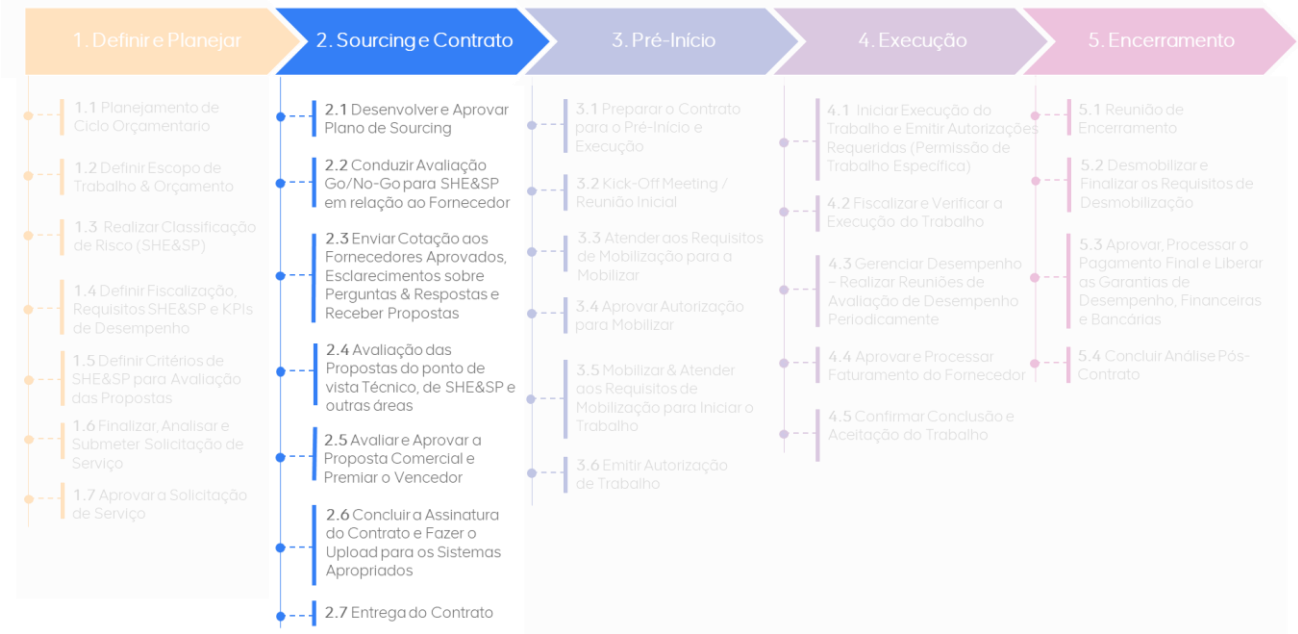


Figura 5: Gestão de Desempenho de Contratadas – Fase de Sourcing e Contratação

III.2.1 Desenvolver e Aprovar Plano de *Sourcing*

Descrição	Analisar uma Solicitação de Serviço submetida, certificar-se de que esteja completa e alocá-la ao Líder de Contrato de Supply Chain. Isto deve ser feito de acordo com a abordagem de *sourcing* definida nas Normas de SC, considerando a classificação de risco do serviço (ver Atividade 1.3) e o valor do serviço. Desenvolver um Plano de *Sourcing* e enviá-lo para aprovação (se necessário) de acordo com a respectiva DoA.
Objetivo - Resultado Esperado	A Solicitação de Serviço que foi analisada em termos de completude, aprovada por uma pessoa que atenda aos requisitos da DoA e aceita por Supply Chain. Um processo de *sourcing* que tenha sido determinado em função do Escopo de Trabalho, do risco SHE&SP e do valor, de acordo com as Normas da SC. Nomeação de um Líder de Contrato de Supply Chain. Desenvolvimento e aprovação de um Plano de *Sourcing* adequado.
Função Responsável Geral	Líder de Contrato de SC
Funções de Suporte	Planejador de Recursos de SC Requisitante Aprovador(es) do Plano de *Sourcing* conforme DoA Gestor de Contrato
Modelos & Ferramentas de CPM	Checklist de Conteúdo Mínimo de Solicitação de Serviço CPM

Sistemas	SAP Ariba Sourcing	
Tarefa nº	**Tarefa**	**Dono(s) da Tarefa**
2.1.1	Alocar a Solicitação de Serviço a um Líder de Contrato de Supply Chain.	Planejador de Recursos de SC
2.1.2	Analisar a Solicitação de Serviço usando a Checklist de Conteúdo Mínimo de Solicitação de Serviço CPM. Caso a Solicitação de Serviço esteja incompleta, ela deve ser devolvida ao Requisitante.	Líder de Contrato de SC
2.1.3	Preparar o Plano de *Sourcing* de acordo com as Normas da SC considerando toda a documentação fornecida junto com a Solicitação de Serviço na Atividade 1.6.	Líder de Contrato de SC
2.1.4	Resolver quaisquer questões levantadas pelo Líder de Contrato de SC ao preparar o Plano de *Sourcing*.	Requisitante
2.1.5	Apresentar o Plano de *Sourcing* aos Aprovadores da AA de acordo com a DoA. Se a Solicitação de Serviço tiver que ser aprovada por vários comitês, então pode ser necessário preencher vários formulários, um para cada comitê (ver os modelos na pasta da Secretaria do Comitê específico).	Líder de Contrato de SC
2.1.6	Aprovar o Plano de *Sourcing*.	Aprovador(es) do Plano de *Sourcing*
2.1.7	Criar Projeto de *Sourcing* e fazer o upload do Plano de *Sourcing* no sistema SAP Ariba Sourcing.	Líder de Contrato de SC

III.2.2 Conduzir Avaliação Go/No-Go para SHE & SP* em relação ao Fornecedor

Descrição	Determinar, por meio de uma Avaliação Go/No-Go, se os fornecedores propostos no Plano de *Sourcing* atendem aos requisitos mínimos. Caso os fornecedores atendam aos critérios Go/No-Go, eles receberão uma Solicitação de Proposta (RFX) para participar no evento de *sourcing*. *Esta atividade é obrigatória para Escopo de Trabalho classificado como risco Tier 1. Observação: As solicitações podem ser enviadas aos fornecedores como parte de um pacote de cotação caso o Líder de Contrato de SC decida agilizar o processo de cotação e combine as tarefas aqui definidas com aquelas estipuladas na Atividade 2.3. Isto pode ser feito também ao solicitar cadastro de um fornecedor na Plataforma SC Sourcing (Ariba SLP) ou através de uma Solicitação de Informação (RFI) preparada antes desta tarefa. Entretanto, a avaliação Go/No-Go deve ser sempre realizada como parte da avaliação da cotação.	
Objetivo - Resultado Esperado	Uma avaliação Go/No-Go de SHE&SP. Uma lista de fornecedores que foram considerados como em consonância com os critérios mínimos para um Escopo de Trabalho com classificação de risco Tier 1 e que serão convidados a participar no evento de *sourcing*.	
Função Responsável Geral	Líder de Contrato de SC	
Funções de Suporte	Especialista em SHE&SP (para Risco Tier 1)	
Modelos & Ferramentas de CPM	Ferramenta de Avaliação de Propostas de SHE&SP	
Sistemas	SAP Ariba Sourcing	
Tarefa nº	**Tarefa**	**Dono(s) da Tarefa**
2.2.1	Solicitar que os fornecedores respondam às perguntas da Ferramenta de Avaliação de Proposta de SHE&SP (Passo 1) e aos critérios definidos na Atividade 1.5. Tais questionários estarão disponíveis para preenchimento pelos fornecedores na Plataforma SAP Ariba Sourcing.	Líder de Contrato de SC

2.2.2	Conduzir e Analisar a avaliação Go/No-Go para cada fornecedor.	Líder de Contrato de SC
2.2.3	Dar suporte à análise da avaliação Go/No-Go, se solicitado pelo Líder de Contrato de SC (ou conforme orientação contida na Ferramenta de Avaliação de Proposta de SHE&SP).	Especialista em SHE&SP
2.2.4	Selecionar fornecedores com base no resultado da avaliação a ser incluída no evento de *sourcing* e atualizar devidamente o Plano de *Sourcing* e o Projeto de *Sourcing* no sistema SAP Ariba.	Líder de Contrato de SC
Isenções da Avaliação Go/No-Go Caso um fornecedor seja reprovado na avaliação Go/No-Go e seja solicitada uma isenção, o Gestor de Contrato terá que defender a motivação, devendo a autorização para a isenção ser feita por escrito pelo **Diretor de Segurança da BU** e pelo **Gerente Geral do Site** surportado com uma justificativa razoável.		

III.2.3 Enviar Cotação aos Fornecedores Aprovados, Esclarecimentos sobre Perguntas & Respostas e Receber Propostas

Descrição	Preparar o pacote de cotação que será enviado aos fornecedores convidados. Isto incluirá documentos-chave da Solicitação de Serviço e uma descrição clara do Escopo de Trabalho. No caso de Escopo de Trabalho com classificação de risco Tier 1, será incluída também uma lista dos perigos associados / eventos indesejados (PUEs) e mitigações de riscos requeridas pela AA.
Objetivo - Resultado Esperado	Pacote de cotação enviado aos fornecedores. Evento de Perguntas e Respostas (Q&A) realizado com os fornecedores, se aplicável. Se necessário, fornecedores potenciais podem fazer uma visita técnica ao site. Propostas recebidas dos fornecedores acordo com os requisitos para uma competição justa e objetiva (como definido nas Normas de SC).
Função Responsável Geral	Líder de Contrato de SC
Funções de Suporte	Contato Comercial do Fornecedor Gestor de Contrato Requisitante Especialistas Técnicos ou em SHE&SP Pessoal do site para receber os participantes da visita técnica
Modelos & Ferramentas de CPM	Ferramenta de Avaliação de Proposta de SHE&SP e Ferramenta de Avaliação Técnica (determinadas seções) completadas na Atividade 1.5.
Sistemas	SAP Ariba Sourcing SAP Ariba SLP

Tarefa nº	Tarefa	Dono(s) da Tarefa
2.3.1	Preparar o pacote (documentos) de cotação que será enviado para os fornecedores de acordo com o Plano de *Sourcing* aprovado nas Atividades 2.1 e 2.2. Certificar-se de que sejam incluídas as questões de avaliação de SHE& SP e Técnica (definidas na Atividade 1.5).	Líder de Contrato de SC
2.3.2	Configurar os pacotes de cotação na plataforma oficial prontos para enviar aos fornecedores listados. Certificar-se de que os fornecedores sejam integrados ao módulo Ariba Supplier and Lifecycle Management Performance (SLP) e tenham passado pelo processo de *onboarding* de *Sourcing*, tendo atendido aos requisitos mínimos. Para obter detalhes, consulte a ***SC Norma de Gestão de Dados Mestre de Fornecedor.***	Líder de Contrato de SC

2.3.3	Enviar o pacote de cotação a todos os fornecedores usando a plataforma SAP Ariba Sourcing e de acordo com os requisitos definidos nas Normas de SC.	Líder de Contrato de SC
2.3.4	Se for necessário que fornecedores potenciais façam uma visita técnica ao site (conforme o Plano de *Sourcing*), coordenar e organizar a visita juntamente com a equipe do site (por exemplo, programação e gestão da visita, incluindo definição do anfitrião da AA, acesso ao site, transporte na AA, EPI, autorizações).	Requisitante
2.3.5	Caso seja necessário um evento de Perguntas & Respostas (conforme o Plano de *Sourcing*), reúna as perguntas de todos os fornecedores convidados e, se necessário, solicite ao pessoal da AA (Gestor de Contrato, Especialistas Técnicos ou de SHE&SP) que auxilie na apresentação das respostas adequadas.	Líder de Contrato de SC
2.3.6	Compartilhar as respostas durante o evento de Perguntas & Respostas com todos os fornecedores envolvidos no evento de *sourcing* antes da apresentação de suas propostas. Reserve tempo suficiente para que os fornecedores analisem e considerem as respostas apresentadas no evento de Perguntas & Respostas.	Líder de Contrato de SC
2.3.7	Submeter a proposta através do sistema SAP Ariba Sourcing dentro do prazo especificado pela AA. Propostas apresentadas fora do prazo não serão aceitas.	Contato Comercial do Fornecedor

III.2.4 Avaliação das Propostas do ponto de vista Técnico, de SHE&SP* e outras áreas

Descrição	Depois de recebidas as propostas dos fornecedores, elas serão analisadas pelos Avaliadores de Propostas identificados na Atividade 1.5 de acordo com os critérios de pontuação acordados (consulte as ***Normas de Sourcing da SC*** para mais informações). *O envolvimento de especialistas (SMEs) em SHE&SP como Avaliadores das Propostas é obrigatório no caso de Escopos de Trabalho classificados como risco Tier 1.
Objetivo - Resultado Esperado	Avaliações das propostas de cada fornecedor potencial, incluindo opiniões dos Especialistas da área Técnica, de SHE&SP e quaisquer outros identificados na Atividade 1.5.
Função Responsável Geral	Especialistas Técnicos, Especialistas em SHE&SP (para risco Tier 1) ou quaisquer outros Especialistas Avaliadores de Propostas
Funções de Suporte	Líder de Contrato de SC
Modelos & Ferramentas de CPM	Ferramenta de Critérios de Avaliação Técnica (incluindo Ferramenta de Avaliação de Proposta de SHE&SP para Escopo de Trabalho classificado como risco Tier 1)
Sistemas	Não aplicável

Tarefa nº	Tarefa	Dono(s) da Tarefa
2.4.1	Analisar as propostas recebidas dos fornecedores e enviar as seções relevantes para os Especialistas Técnicos e Especialistas em SHE&SP, bem como para os Avaliadores de Propostas para análise.	Líder de Contrato de SC
2.4.2	Atribuir uma pontuação às propostas apresentadas pelos fornecedores e devolver as avaliações para o Líder de Contrato de SC dentro do prazo solicitado.	EspecialistasTécnicos /SHE&SP/outros Avaliadores de Proposta da área em questão
2.4.3	Analisar as pontuações atribuídas: Se estiver faltando alguma informação ou se a avaliação não estiver completa, devolver para os Avaliadores de Propostas conforme necessário.	Líder de Contrato de SC

III.2.5 Avaliar e Aprovar a Proposta Comercial e Premiar o Vencedor

Descrição	Realizar a avaliação comercial e agregar os resultados de todas as avaliações de cada fornecedor, incluindo os aspectos comerciais, técnicos, de SHE&SP* e quaisquer outros aspectos. Gerar uma pontuação objetiva para cada proposta usando os critérios e ponderações de avaliação definidos no Plano de *Sourcing* como parte da Atividade 2.1. Preparar a Recomendação de Contratação com base nas pontuações e apresentá-las para aprovações de acordo com a delegação de autoridade (DoA). *Atividade obrigatória para Escopo de Trabalho classificados como risco Tier 1.
Objetivo - Resultado Esperado	Documento de Recomendação de Contratação baseado nos critérios e ponderações de avaliação definidos no Plano de *Sourcing.* Aprovação do(s) fornecedor(es) selecionado(s).
Função Responsável Geral	Líder de Contrato de SC
Funções de Suporte	Gestor de Contrato Recomendação dos Aprovadores da Contratação (de acordo com DoA)
Modelos & Ferramentas de CPM	Ferramenta de Critérios de Avaliação Técnica (incluindo Avaliação Comercial e, no caso de Escopo de Trabalho classificado como risco Tier 1, a Ferramenta de Avaliação de Proposta de SHE&SP).
Sistemas	SAP Ariba Sourcing

Tarefa nº	Tarefa	Dono(s) da Tarefa
2.5.1	Realizar avaliação comercial.	Líder de Contrato de SC
2.5.2	Consolidar a avaliação comercial com a Avaliação Técnica e Avaliação de SHE&SP realizadas na Atividade 2.4. Usar os critérios e ponderações de pontuação definidos no Plano de *Sourcing* e realizar as avaliações das propostas.	Líder de Contrato de SC
2.5.3	Preparar o documento de Recomendação de Contratação com base nas pontuações, indicando qual fornecedor (ou fornecedores) é recomendado para contratação.	Líder de Contrato de SC
2.5.4	Apresentar a Recomendação de Contratação aos Aprovadores da AA de acordo com a DoA. Se a Solicitação de Serviço tiver que ser aprovada por vários comitês, então pode ser necessário preencher vários formulários, um para cada comitê (ver os modelos na pasta da Secretaria do Comitê específico).	Líder de Contrato de SC
2.5.5	Aprovar Recomendação de Contratação.	Aprovadores da Recomendação de Contratação
2.5.6	Atualizar o Projeto de *Sourcing* e fazer o upload da Recomendação de Contratação no sistema SAP Ariba Sourcing.	Líder de Contrato de SC

III.2.6 Concluir a Assinatura do Contrato e Fazer o Upload para os Sistemas Apropriados

Descrição	Finalizar a minuta de contrato e enviá-la para análise e assinatura pelos signatários relevantes. Fazer upload das informações contratuais em todos os sistemas relevantes de acordo com os requisitos locais.

Objetivo - Resultado Esperado	Contrato assinado, registro do contrato e informações capturadas nos sistemas relevantes.
Função Responsável Geral	Líder de Contrato de SC
Funções de Suporte	Especialistas das áreas Jurídica, Finanças e Tributária (somente se aplicável) Signatários em nome do fornecedor Signatários em nome da AA
Modelos & Ferramentas de CPM	Não aplicável
Sistemas	Plataforma de gestão de contratos (onde ela tiver sido implementada; por exemplo, SAP Ariba Contract Management) Plataforma de assinatura eletrônica (de acordo com o layout dos sistemas locais – por exemplo, DocuSign) ERP/SAP Plataforma de gestão de contratadas (exemplo: SAP Fieldglass - SFG) Quaisquer outros sistemas (usados localmente) em que os contratos são armazenados.

Tarefa nº	Tarefa	Dono(s) da Tarefa
2.6.1	Concluir a minuta de contrato (no sistema Ariba Contract Management, se disponível) e consultar/solicitar suporte do Especialista Jurídico, se necessário. Observação: Dependendo do perfil financeiro e de risco do contrato (bem como da abordagem de classificação aplicada a contratos na África do Sul e no Reino Unido de acordo com o modelo legal aplicável), pode ser necessária análise por parte do Group Legal, Group Finance e Group Tax.	Líder de Contrato de SC
2.6.2	Enviar contrato para o Fornecedor para assinatura e então coletar a assinatura da AA usando uma plataforma de e-signature adequada.	Líder de Contrato de SC
2.6.3	Fazer o upload do contrato no sistema ERP e em quaisquer outros sistemas relevantes de acordo com os requisitos locais.	Líder de Contrato de SC
2.6.4	Registrar as informações contratuais relevantes na plataforma de gestão de contratadas. Se o sistema SFG já estiver implementado, incluir os seguintes detalhes no sistema para o contrato em questão: Classificação de Risco em termos de SHE&SP, atribuição de tarifas e remuneração para as posições do pessoal da contratada.	Líder de Contrato de SC

Observação: Os modelos de Termos e Condições de Contratos de Serviços da AA incluem requisitos de CPM específicos que devem ser observados pelo Fornecedor, como um mínimo. Isto inclui, por exemplo, o atendimento aos requisitos de Mobilização e participação em Reuniões de Avaliação de Desempenho.

III.2.7 Entrega do Contrato

Descrição	Entrega por SC ao Gestor de Contrato e, se necessário, à Equipe do Contrato da AA de todas as informações relevantes relativas ao contrato assinado.
Objetivo - Resultado Esperado	Após a entrega, o Gestor de Contrato deve compreender inteiramente suas responsabilidades no âmbito do contrato e do Escopo de Trabalho, bem como deve ter recebido toda a documentação correspondente.
Função Responsável Geral	Líder de Contrato de SC
Funções de Suporte	Gestor de Contrato Equipe do Contrato AA (opcional)
Modelos & Ferramentas de CPM	Modelo de Sumário de Entrega de Contrato (opcional) Checklist de Conteúdo Mínimo para Entrega de Contrato

Sistemas	Plataforma de gestão de contratadas (exemplo: sistema SFG)	
Tarefa nº	**Tarefa**	**Dono(s) da Tarefa**
2.7.1	Preparar o pacote de entrega do contrato, certificando-se de que estão incluídas as informações definidas na Checklist de Conteúdo Mínimo para Entrega do Contrato. Recomenda-se utilizar o modelo de Sumário de Entrega de Contrato para capturar as informações relevantes. Entretanto, pode ser usado qualquer outro modelo local, desde que ele inclua os conteúdos mínimos indicados na checklist.	Líder de Contrato de SC
2.7.2	Analisar as informações geradas na Atividade 2.6 na plataforma de *Contract Management* ou no SFG, se implementado.	Gestor de Contrato
2.7.3	Programar a entrega do contrato (reunião, conferência ou e-mail), convidando o Gestor de Contrato e a Equipe do Contrato AA (opcional).	Líder de Contrato de SC
2.7.4	Participar da conferência de entrega do contrato e levantar possíveis dúvidas.	Gestor de Contrato e Equipe do Contrato AA (opcional)
2.7.5	Responder quaisquer questões que o Gestor de Contrato e a Equipe do Contrato AA possam ter com relação ao Escopo de Trabalho.	Líder de Contrato de SC
2.7.6	Assinar o sumário de entrega de contrato (opcional caso seja usado o Modelo de Sumário de Entrega de Contrato).	Gestor de Contrato
2.7.7	Salvar o sumário de entrega de contrato assinado na plataforma apropriada. Se o sistema SFG tiver sido implementado, faça o upload do sumário de entrega assinado para o contrato (Master Statement of Work - SOW).	Líder de Contrato de SC

III.3 Pré-Início

A finalidade da fase de Pré-Início consiste em assegurar que todas as checagens, preparativos e tarefas de Mobilização do Fornecedor sejam realizadas de acordo com os critérios estipulados no contrato antes que o Fornecedor comece a trabalhar. O Apêndice XI.3: Resumo da Fase de Pré-Início inclui um resumo de todas as atividades desta fase.

Importante: Esta seção objetiva destacar requisitos-chave e fornecer detalhes adicionais aos envolvidos nas atividades de Pré-Início. Os detalhes a seguir devem ser vistos como um conjunto de requisitos de alto nível. As atividades específicas a serem executadas durante o Pré-Início estão disponíveis em procedimentos locais para Mobilização de Fornecedores.

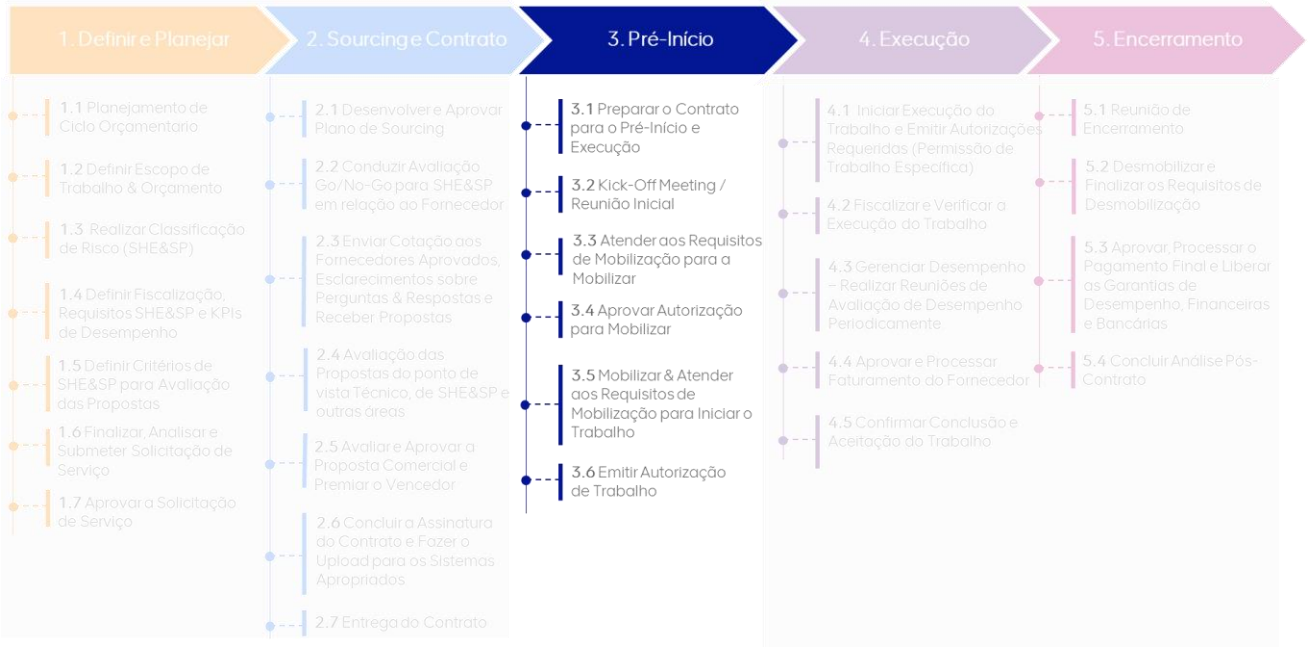


Figura 6: Gestão de Desempenho de Contratadas – Fase de Pré-Início

III.3.1 Preparar o Contrato para o Pré-Início e Execução

Descrição	Certificar-se de que todas as informações relevantes obtidas durante a Fase de Definir e Planejar e a Fase de *Sourcing* e Contratação foram entregues e levadas em consideração para o Pré-Início e Execução. Certificar-se de que o Escopo de Trabalho está claro e preciso, os marcos contratuais estão claramente definidos, os KPIs (incluindo KPIs de SHE&SP*) foram definidos e estipulados no contrato*, os riscos de SHE&SP* foram identificados, os planos de gestão de riscos estão definidos, a Equipe do Contrato da AA* foi definida e anunciada, e o Plano de Fiscalização* foi analisado e discutido com o pessoal da AA envolvido. *Requisitos obrigatórios para Escopos de Trabalhos classificados como risco Tier 1. Certificar-se de que as informações do Contrato estejam lançadas na plataforma de gerenciamento de contrato. Nos casos em que o sistema SFG (SAP Fieldglass) tiver sido implementado, certificar-se de que a SOW está completa no sistema, incluindo a definição das funções do pessoal da contratada e a identificação do local físico em que o trabalho será executado. Estas informações servirão de base para os requisitos de Mobilização. Certificar-se de que o plano de pagamentos (inclusive tarifas/taxas, conforme aplicável) foi estabelecido e uma Reunião Inicial (Kick-off Meeting ou KoM) e Reuniões de Análise de Desempenho (Performance Review Meetings - PRM) foram definidas em conformidade com o contrato.
Objetivo - Resultado Esperado	Todos os requisitos de Mobilização relativos ao contrato devem ter sido identificados. Deve ser estabelecido um plano para a gestão de todos os KPIs ao longo da fase de Execução, incluindo Reuniões de Análise de Desempenho periódicas.

	Todas as informações relevantes devem ter sido fornecidas aos Especialistas (SMEs) da AA e eles devem estar cientes de quando será necessário seu suporte ao Escopo de Trabalho. As informações contratuais devem ser integralmente lançadas na plataforma de gestão de contratadas. Alternativamente, a SOW deve ser criada no sistema SFG (se implementado) e enviada ao fornecedor para análise.
Função Responsável Geral	Gestor de Contrato
Funções de Suporte	Equipe do Contrato AA Especialistas relevantes (áreas de SHE&SP, RH, Técnica) Representante do Fornecedor Líder de Purchasing de SC Líder de Contrato de SC Representantes/coordenadores locais de Mobilização (de acordo com a estrutura organizacional da BU/Site, conforme aplicável)
Modelos & Ferramentas de CPM	Não aplicável
Sistemas	Plataforma de gestão de contratadas (exemplo: sistema SFG) ERP/SAP Plataforma de gestão de contratos (exemplo: SAP Ariba Contract Management)

Tarefa nº	Tarefa	Dono(s) da Tarefa
3.1.1	Analisar o cronograma contratual, a classificação de risco em termos de SHE&SP e a gestão de desempenho para a garantia do negócio.	Gestor de Contrato
3.1.2	Envolver a Equipe do Contrato AA, os Especialistas relevantes e os Coordenadores de Mobilização, conforme aplicável. Eles terão que ser informados e/ou precisarão dar suporte à atividade de Mobilização e à execução dos trabalhos.	Gestor de Contrato
3.1.3	Lançar as informações na respectiva plataforma de gestão de contratadas. Caso o sistema SFG esteja implementado, preencha a seção relativa à SOW no sistema SFG, incluindo os cargos do pessoal da contratada, a data de início e término do contrato, orçamento, programação de faturamento e cronograma para reuniões de Kick Off e reuniões de Análise de Desempenho.	Gestor de Contrato
Caso o sistema SFG tenha sido implementado:		
3.1.4a	Aprovar a Especificação de Trabalho (definida como uma 'Child SOW') no sistema SFG.	Líder de Contrato de SC
3.1.5a	Analisar e aprovar a 'Child SOW' no sistema SFG.	Representante do Fornecedor
3.1.6a	Aprovar a resposta do Fornecedor à SOW no sistema SFG. Isto cria uma Requisição de Compra para a SOW no sistema ERP/SAP e, em seguida, emitir o Pedido de Compra (PO) no sistema ERP/SAP.	Líder de Purchasing de SC
Caso o sistema SFG ainda NÃO tenha sido implementado:		
3.1.4b	Solicitar através do sistema ERP/SAP um PO para o contrato em questão.	Gestor de Contrato
3.1.5b	No caso de Fornecedores não integrados ao sistema Ariba, aprovar o PO no sistema ERP/SAP.	Líder de Purchasing de SC
3.1.6b	Enviar o PO ao Fornecedor.	Líder de Purchasing de SC
Para fornecedores integrados ao sistema SAP Ariba Network:		
3.1.7	Receber PO no sistema SAP Ariba Network e aceitá-lo.	Representante do Fornecedor

III.3.2 Kick-Off Meeting / Reunião Inicial

Descrição	Realizar uma reunião de Kick Off para assegurar que o Fornecedor tenha clareza quanto às expectativas de entrega do trabalho. Além disso, compartilhar e discutir os KPIs e medições de desempenho, discutir arranjos de Fiscalização, requisitos de Mobilização etc. Estabelecer em comum acordo um cronograma de reuniões de acompanhamento e alinhar as expectativas para estas reuniões, incluindo as funções e responsabilidades dos participantes.
Objetivo - Resultado Esperado	As pessoas chave que participarão da execução do trabalho são nomeadas e apresentadas umas às outras. As atividades de governança e os canais de comunicação entre a AA e o Fornecedor devem ser acordados. O Fornecedor é informado e é feito um alinhamento em termos de: - Importância dos valores da AA na entrega do programa de trabalho (começando com a Segurança). - Os requisitos de Mobilização do site, incluindo a definição do tempo de conclusão esperado e qualquer suporte necessário. - Planos para as reuniões de acompanhamento de Performance, incluindo as expectativas da AA para estas reuniões, agenda, cronograma e participantes da AA e do Fornecedor. - Os KPIs e marcos contratuais que serão monitorados e gerenciados durante a execução. Isto deve incluir a frequência de coleta, responsabilidades na AA e no Fornecedor, sistema/plataforma usada para compilar os KPIs oficiais. - O que é exigido no Plano de SHE & SP do Fornecedor.
Função Responsável Geral	Gestor de Contrato
Funções de Suporte	Representante do Fornecedor Equipe do Contrato da AA Especialistas relevantes (nas áreas de SHE&SP, RH, Técnica)
Modelos & Ferramentas de CPM	Modelo para reunião de Kick Off – KoM (opcional) Checklist de Conteúdo Mínimo para KoM
Sistemas	Plataforma de gestão de contratadas (e.g., sistema SFG) ERP/SAP

Tarefa nº	Tarefa	Dono(s) da Tarefa
3.2.1	Definir a agenda para a KoM.	Gestor de Contrato
3.2.2	Preparar material para a KoM e enviar os convites para a reunião. Usar a Checklist de Conteúdo Mínimo para a KoM visando assegurar que as informações necessárias para a reunião tenham sido providenciadas. Recomenda-se que o modelo de CPM para a KoM seja usado para capturar as informações relevantes, mas pode ser usado qualquer outro modelo de KoM local, desde que ele inclua o conteúdo descrito no modelo de CPM.	Gestor de Contrato
3.2.3	Fornecer suporte ao desenvolvimento de conteúdo para os materiais a serem utilizados na KoM (se solicitado).	Equipe do Contrato AA e Especialistas relevantes
3.2.4	Liderar a KoM.	Gestor de Contrato
3.2.5	Participar da KoM.	Representante do Fornecedor, Equipe do Contrato AA, e

		Especialistas relevantes
3.2.6	Fazer o upload da ata de reunião no sistema apropriado ou no sistema SFG (se implementado). Atualizar a programação de futuras reuniões conforme acordado na reunião atual.	Gestor de Contrato

III.3.3 Atender aos Requisitos de Mobilização para a Mobilizar

Descrição	Atender aos requisitos de pré-qualificação para Mobilização e conforme definido no Contrato. Isto deve incluir as atividades de Mobilização das contratadas e/ou equipamentos. Após a aprovação por parte da AA, iniciar a execução de quaisquer atividades de Mobilização final de modo a permitir que o pessoal das contratadas acesse o site.
Objetivo - Resultado Esperado	Analisar e aprovar os requisitos de pré-qualificação para Mobilização aplicáveis ao Contrato. Realizar e concluir as atividades de Mobilização e obter aprovação para tais atividades.
Função Responsável Geral	Os Aprovadores de Mobilização da AA (que podem incluir Especialistas das áreas de RH, Segurança, Saúde, Meio Ambiente e Desempenho Social, Serviços de Proteção, etc.) – consulte o ***Procedimento de Mobilização de Contratada Local*** para obter mais detalhes.
Funções de Suporte	Representante do Fornecedor Equipe de Mobilização de Fornecedores e Equipamentos AA (por exemplo, Especialista em RH e Saúde) - consulte o ***Procedimento de Mobilização de Contratada Local*** para obter mais detalhes.
Modelos & Ferramentas de CPM	Não aplicável
Sistemas	Plataforma de gestão de contratadas (exemplo: sistema SFG) Outros sistemas de terceiros (por exemplo, sistema de Gestão de Conhecimento da Contratada – Success Factors/LMS, Isometrix, etc.)

Tarefa nº	**Tarefa**	**Dono(s) da Tarefa**
Caso o site tenha definido requisitos de pré-qualificação para Mobilização:		
3.3.1	Enviar para a AA detalhes dos contratados e/ou equipamentos que estarão envolvidos na entrega do trabalho para que a AA possa avaliar. Se o sistema SFG já estiver implementado, lance as informações neste sistema e preencha o relatório sobre requisitos de Mobilização para a SOW.	Representante do Fornecedor
3.3.2	Aprovar a pré-qualificação de contratados e/ou equipamentos para a Mobilização.	Aprovadores de Mobilização AA
Requisitos de Mobilização:		
3.3.3	Identificar os dados relativos aos contratados e/ou equipamentos associados aos requisitos de Mobilização (por exemplo, área, subárea e departamento de pessoal, i-time schedules). Isto deve ser usado para atribuir requisitos de treinamento obrigatório aos contratados através do sistema local (por exemplo, Sistema de Gestão de Aprendizado (LMS)) e definir um perfil de exposição a riscos operacionais do trabalhador (OREP) usando o sistema Isometrix para identificar requisitos médicos. Se o sistema SFG tiver sido implementado, inclua estas informações no sistema.	Equipe de Mobilização de Fornecedores e Equipamentos AA
3.3.4	Atender integralmente aos requisitos e realizar as atividades de Mobilização de acordo com o ***Procedimento de Mobilização de Contratada Local*** para permitir que o pessoal das contratadas acesse o site. Caso o sistema SFG já tenha sido implementado, faça o upload desta informação no sistema, se apropriado.	Representante do Fornecedor

Observação: Como parte dos requisitos-chave de Mobilização, o Plano de SHE deve ser elaborado como acordado na KoM (Atividade 3.2). Se necessário, solicite esclarecimentos aos Especialistas em SHE&SP da AA.		
3.3.5	Analisar a aprovar os requisitos de Mobilização no sistema SFG ou no sistema de terceiros de acordo com o ***Procedimento de Mobilização de Contratada Local.***	Aprovadores de Mobilização AA

III.3.4 Aprovar Autorização para Mobilizar

Descrição	Verificar e validar os planos finais de trabalho para assegurar que eles ainda sejam adequados para o Escopo de Trabalho (SoW) e alinhar com os critérios acordados definidos no Contrato. Certificar-se de que todos os requisitos de Mobilização foram atendidos antes de se mobilizar pessoal da contratada no site.	
Objetivo - Resultado Esperado	A mobilização das contratadas e/ou equipamentos é autorizada antes do início dos trabalhos no site.	
Função Responsável Geral	Gestor de Contrato	
Funções de Suporte	Especialistas em SHE&SP	
Modelos & Ferramentas de CPM	Ferramenta de Permissão para Mobilizar e Iniciar o Trabalho	
Sistemas	Plataforma de gestão de contratadas (exemplo: sistema SFG) Sistema de Tempos e Participação (T&A) (por exemplo, I-time)	
Tarefa nº	**Tarefa**	**Dono(s) da Tarefa**
Obrigatório para contratos com classificação de risco Tier 1:		
3.4.1	Realizar a análise de pré-mobilização de segurança usando a checklist de Permissão para Mobilizar incluída na Ferramenta de Permissão para Mobilizar e Início do Trabalho. Se necessário, solicitar suporte dos Especialistas em SHE&SP.	Gestor de Contrato
3.4.2	Certificar-se de que quaisquer ações definidas a partir da análise de pré-mobilização de segurança sejam adequadamente tratadas e encerradas.	Gestor de Contrato
3.4.3	Fazer o upload da ferramenta de Permissão para Mobilizar preenchida para o sistema apropriado ou para o sistema SFG, se já implementado.	Gestor de Contrato
Para todos os contratos:		
3.4.4	Verificar e confirmar se todos os requisitos de Mobilização para acesso ao site foram atendidos. Aprovar a autorização para mobilizar e acesso ao site no sistema T&A. Se o sistema SFG já tiver sido implementado, as aprovações são feitas através deste sistema, o que dará acesso ao sistema T&A.	Gestor de Contrato
Importante: Antes da aprovação do acesso ao site, o Gestor de Contrato é responsável por identificar um anfitrião da AA, o qual se encontrará com os Contratados e/ou equipamentos quando eles chegarem ao site no primeiro dia.		

III.3.5 Mobilizar & Atender aos Requisitos de Mobilização para Iniciar o Trabalho

Descrição	Certificar-se de que a contratada fez a mobilização corretamente e atendeu a todos os requisitos de Mobilização relevantes para o Escopo de Trabalho. Determinar se o fornecedor está pronto para receber a Autorização de Trabalho.
Objetivo - Resultado Esperado	Contratados e/ou equipamentos mobilizados no site.

	Requisitos de Mobilização relativos à Autorização de Trabalho foram checados.
Função Responsável Geral	Gestor de Contrato
Funções de Suporte	Representante do Fornecedor Contratados Aprovadores de Mobilização AA Anfitrião da AA Representantes/coordenadores locais de Mobilização
Modelos & Ferramentas de CPM	Não aplicável
Sistemas	Plataforma de gestão de contratadas (e.g., sistema SFG) Sistema de terceiros (sistema de Gestão de Aprendizado da Contratada – Success Factors LMS, Isometrix, etc)

Tarefa nº	Tarefa	Dono(s) da Tarefa
3.5.1	Coordenar a mobilização da contratada e/ou equipamentos no site.	Representante do Fornecedor, Gestor de Contrato, e Coordenadores Locais de Mobilização
3.5.2	Mobilizar contratados e/ou equipamentos no site.	Contratadas
3.5.3	Receber a Contratada e/ou equipamentos no site.	Gestor de Contrato ou Anfitrião da AA
3.5.4	Concluir o atendimento de todos os requisitos de Mobilização relacionados com a Autorização de Trabalho e, se necessário, fazer o upload das informações no sistema SFG ou no sistema de terceiros.	Representante do Fornecedor
3.5.5	Analisar e aprovar todos os requisitos de Mobilização no sistema SFG ou no sistema de terceiros de acordo com o ***Procedimento de Mobilização de Contratada Local***.	Aprovadores de Mobilização AA

III.3.6 Emitir Autorização de Trabalho

Descrição	Certificar-se de que o Fornecedor tenha concluído todos os requisitos de preparação e mobilização e que ele esteja pronto para começar a trabalhar. Aprovação formal dada ao Fornecedor autorizando-o a iniciar o trabalho.
Objetivo - Resultado Esperado	Pessoal adequado mobilizado para executar o trabalho. Ferramentas e equipamentos corretos mobilizados para executar o trabalho. Espaço físico adequado está disponível para que o Fornecedor execute o trabalho. Instalações adequadas estão disponíveis para que o Fornecedor execute o trabalho. Contratados e/ou equipamentos estão autorizados a iniciar o trabalho. Cartão físico como evidência da Autorização de Trabalho é entregue aos contratados.
Função Responsável Geral	Gestor de Contrato
Funções de Suporte	Especialistas em SHE&SP

	Contratados.	
Modelos & Ferramentas de CPM	Ferramenta de Permissão para Mobilizar e Iniciar o Trabalho	
Sistemas	Plataforma de gestão de contratadas (exemplo: sistema SFG)	
Tarefa nº	**Tarefa**	**Dono(s) da Tarefa**
Obrigatório para contratos com classificação de risco Tier 1:		
3.6.1	Usar a Ferramenta de Permissão para Mobilizar e Iniciar o Trabalho, certificar-se de que todas as atividades Pré-Início foram consideradas e concluídas. Realizar Análise da Segurança Pós-Mobilização usando a checklist de Permissão para Iniciar o Trabalho incluída na ferramenta.	Gestor de Contrato
3.6.2	Solicitar suporte dos Especialistas em SHE&SP se houver qualquer dúvida com relação à Ferramenta de Permissão para Mobilizar e Iniciar o Trabalho ou à Análise Pós-Mobilização.	Gestor de Contrato
3.6.3	Fazer o upload Ferramenta de Permissão para Mobilizar e Iniciar o Trabalho ou à Análise Pós-Mobilização no sistema apropriado. Se o sistema SFG tiver sido implementado, faça o upload na ferramenta em SOW.	Gestor de Contrato
Para todos os contratos:		
3.6.4	Confirmar que todas as atividades de Mobilização foram concluídas e aprovar a Autorização de Trabalho usando o sistema apropriado ou o sistema SFG, caso já implementado.	Gestor de Contrato
3.6.5	Se aplicável, certificar-se de que o cartão físico foi emitido e entregue aos contratados, indicando que a Autorização de Trabalho foi concedida.	Gestor de Contrato
Observação: Os contratados devem receber um cartão como evidência de que receberam a Autorização de Trabalho para executar o trabalho. Como mínimo, o cartão identificará o empregado da Contratada e sua função. Consulte o ***Procedimento de Mobilização de Contratada Local***.		

III.4 Execução (Incluindo Fiscalização)

A finalidade da fase de Execução consiste em garantir a entrega segura do Escopo de Trabalho definido no Contrato e assegurar que o trabalho executado corresponda aos requisitos do escopo, qualidade, orçamento e cronograma e esteja em conformidade com os requisitos legais e com os Valores, Políticas, Normas e Procedimentos da AA. O Apêndice XI.4: Resumo da Fase de Execução apresenta um resumo de todas as atividades desta fase.

Importante:

Esta seção objetiva destacar requisitos-chave e fornecer contexto adicional aos envolvidos nas atividades da fase de Execução. As informações a seguir devem ser consideradas como um conjunto de requisitos de alto nível, sendo as atividades específicas descritas no Procedimento Gestão de Desempenho de Contratadas do Grupo, Ferramentas e Modelos de Gestão de Desempenho de Contratadas do Grupo, Políticas e Normas de SC do Grupo, Normas Técnicas da AA, SHE Way, Social Way 3.0, Política de Governança de Risco e Garantia do Grupo e em quaisquer outros documentos aplicáveis.

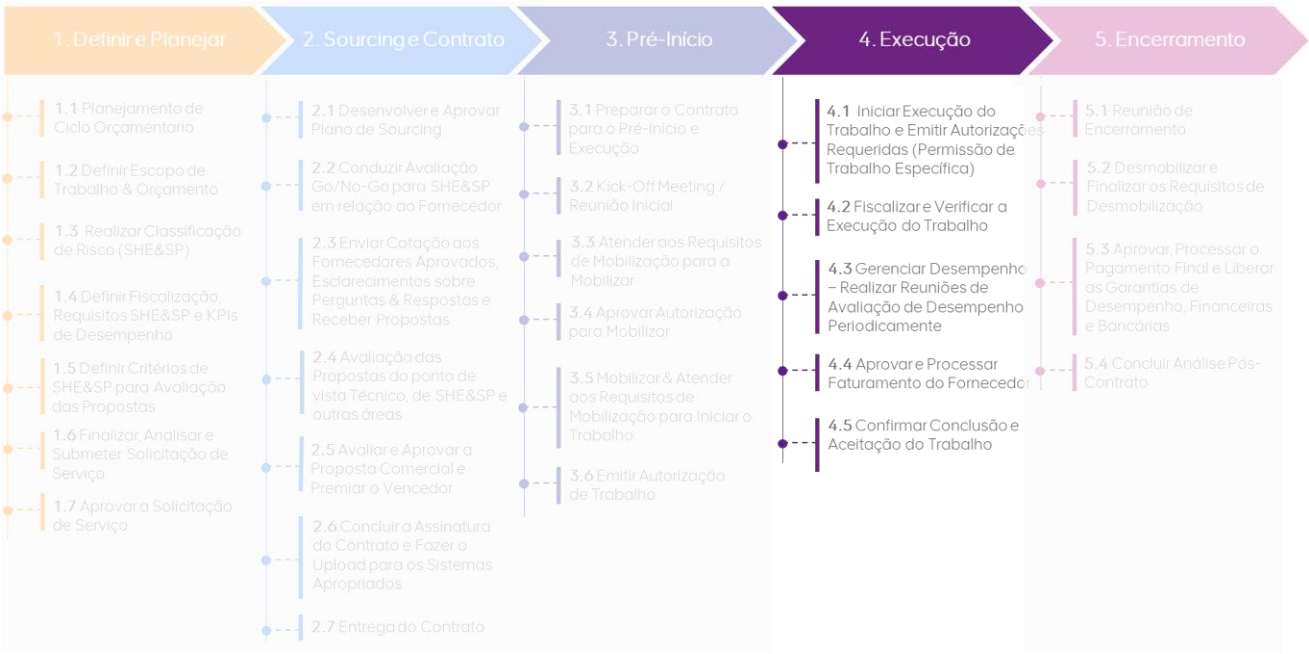


Figura 7: Gestão de Desempenho de Contratadas – Fase de Execução

III.4.1 Iniciar Execução do Trabalho e Emitir Autorizações Requeridas (Permissão de Trabalho Específica)

Descrição	Identificar se o Fornecedor precisa de uma permissão para a tarefa específica e emiti-la conforme necessário. Solicitar ao Fornecedor que comece a trabalhar no site. ***Observação:*** Permissão de Trabalho é distinta de Autorização de Trabalho – Consulte as definições na Seção Termos.
Objetivo - Resultado Esperado	Se necessário, o Fornecedor terá recebido permissão referentes ao Escopo de Trabalho e à tarefa.
Função Responsável Geral	De acordo com ***Processo de Permissão de Trabalho Local***
Funções de Suporte	De acordo com ***Processo de Permissão de Trabalho Local***
Modelos & Ferramentas de CPM	Não aplicável
Sistemas	Sistemas locais devem ser implementados em alguns sites, de modo a dar suporte a este processo.

Tarefa nº	Tarefa	Dono(s) da Tarefa
4.1.1	Verificar se as Contratadas precisam de Permissão de Trabalho para a tarefa específica que irão executar.	Pessoa responsável de acordo com Processo de Permissão de Trabalho Local
4.1.2	Emitir Permissão de Trabalho de acordo com os procedimentos do site.	Pessoa responsável de acordo com Processo de Permissão de Trabalho Local

III.4.2 Fiscalizar e Verificar a Execução do Trabalho

Descrição	A Equipe do Contrato AA monitorará e fiscalizará a entrega do trabalho pelo Fornecedor de acordo com os critérios de desempenho estipulados no Contrato. Executar Atos de Liderança em Segurança específicos do escopo. Os Supervisores do Fornecedor supervisionarão a entrega do trabalho no site através de sua própria equipe e de quaisquer subcontratadas.
Objetivo – Resultado Esperado	Atos de Liderança em Segurança e Tarefas de fiscalização, são realizadas como planejado. Interações de Segurança: Os contratados têm visibilidade junto os membros da Equipe do Contrato AA. As pessoas se sentem incluídas e benvindas ao site e são expostas positivamente aos valores da AA. Inspeções de Segurança: A Equipe do Contrato AA tem confiança de que o Fornecedor está realizando o trabalho de acordo com os requisitos mínimos de SHE&SP através de verificação adequada no campo. Fiscalização de Gestão de Desempenho: A Equipe do Contrato AA tem confiança de que o trabalho está sendo executado corretamente e de acordo com o cronograma e o orçamento. Fiscalização Técnica: Nos casos aplicáveis, a Equipe do Contrato AA realiza uma verificação independente para determinar se o Fornecedor está entregando o trabalho de acordo com determinadas especificações técnicas críticas.
Função Responsável Geral	Gestor de Contrato – Responsável por assegurar que uma Fiscalização apropriada seja realizada (qualidade e frequência) pela Equipe do Contrato AA e que os líderes da AA corretos estejam visíveis e presentes no campo.
Funções de Suporte	Membros-chave da Equipe do Contrato AA presentes no campo (por exemplo, Supervisor de Frente de Trabalho ou Gestor de Contrato Delegado). Líderes de segurança da AA (pode ser qualquer supervisor - AA no campo). Membros-chave da Equipe Contratual do Fornecedor presentes no campo.
Modelos & Ferramentas de CPM	Ferramenta de Atos de Liderança em Segurança (utilizada na Atividade 1.4 para serviços com classificação de risco Tier 1)
Sistemas	Não aplicável

Tarefa nº	Tarefa	Dono da Tarefa
	Realizar a Fiscalização e usar a Ferramenta de Atos de Liderança em Segurança da Atividade 1.4 como uma referência mínima requerida em termos de quantidade de Atos de Liderança em Segurança	
4.2.1a	Interações de Segurança – Participar de reuniões de segurança, DDS e realizar visitas às áreas para tornar a Liderança Visível e Percebida.	Gestor de Contrato, Supervisor de linha de frente, Liderança de Segurança no site
4.2.1b	Inspeções de Segurança – Realizar inspeções em campo (inspeções de controles crítico, Observações Planejadas da Tarefas (OPT), auditorias de segurança, análises JRA-Job Risk Assessment, etc.)	Gestor de Contrato ou Gestor de Contrato Delegado

4.2.1c	Garantia Técnica – Coordenar a fiscalização técnica juntamente com os Especialistas Técnicos responsáveis.	Gestor de Contrato ou Especialista Técnicos

III.4.3 Gerenciar Desempenho – Realizar Reuniões de Avaliação de Desempenho Periodicamente

Descrição	Monitorar o desempenho de acordo com os critérios estipulados no contrato e acordados na KoM (ver a Atividade 3.2). Considerar e avaliar quaisquer novos requisitos relativos a possíveis aditivos contratuais, relatórios de não conformidade, conclusões de auditorias, queixas ou reclamações.
Objetivo - Resultado Esperado	O desempenho contratual é gerenciado, sendo acordadas e planejadas ações de acompanhamento, incluindo prazos e responsabilidades claras.
Função Responsável Geral	Gestor de Contrato
Funções de Suporte	Equipe do Contrato AA Equipe do Fornecedor Responsável pelo Contrato Especialistas relevantes (SHE&SP, RH, Técnicos, ABAS) conforme necessário. Aprovadores de Mobilização AA
Modelos & Ferramentas de CPM	Checklist de Conteúdo Mínimo de Reunião de Acompanhamento de Performance (PRM – Performance Review Meeting). Modelo de Reunião de Acompanhamento de Performance (opcional) Modelo de Relatório de Não Conformidade (NCR) (opcional)
Sistemas	Plataforma de gestão de contratadas (e.g., sistema SFG) Solicitação de Contrato (RFC) para aditivos contratuais ERP/SAP para aditivos contratuais

Tarefa nº	Tarefa	Dono da Tarefa
	Realizar Reunião de Acompanhamento de Performance (PRM):	
4.3.1a	Definir a agenda abrangendo os tópicos indicados na Checklist de Conteúdo Mínimo de PRM, incluindo todos os elementos específicos acordados durante a KoM (ver a Atividade 3.2), tais como KPIs, e qualquer outro tópico relevante específico que tenha que ser discutido. Solicitar informações aos demais membros da Equipe do Contrato da AA e do Representante do Fornecedor.	Gestor de Contrato
4.3.1b	Solicitar suporte de stakeholders-chave para a preparação do conteúdo da PRM em conformidade com a agenda.	Gestor de Contrato
4.3.1c	Finalizar o conteúdo da PRM (opcionalmente, pode-se usar o modelo de PRM).	Gestor de Contrato e, conforme necessário, Equipe do Contrato da AA, Equipe do Fornecedor Responsável pelo Contrato, Especialistas
4.3.1d	Liderar a PRM.	Gestor de Contrato

4.3.1e	Participar da PRM.	Conforme necessário, Equipe do Contrato AA, Equipe do Fornecedor Responsável pelo Contrato, Especialistas
4.3.1f	Fazer o upload da ata de reunião para a plataforma de gestão de contratadas ou para o sistema SFG, se implementado.	Gestor de Contrato
4.3.2	Se necessário, preparar NCR usando o modelo de NCR (opcional) ou qualquer outro modelo disponível e emiti-lo de acordo com as Normas e Política de SC do Grupo: Gestão de Desempenho de Fornecedor (Supplier Performance Management).	Gestor de Contrato & SC Business Partner
	Fazer aditivo contratual, se necessário. Um aditivo é necessário nas seguintes circunstâncias: (1) ampliação do serviço, (2) solicitação de orçamento adicional e/ou (3) mudança no Escopo de Trabalho. Se for necessário um aditivo contratual, tome as providências necessárias para emiti-lo de acordo com a ***Norma de Contract Management de SC***	
4.3.3a	No caso de aditivos contratuais devido a uma mudança no Escopo de Trabalho, todas as atividades da Fase de Definir e Planejar (começando com a Atividade 1.2) devem ser revisitadas. Se a classificação de risco for alterada para Tier 1, todas as atividades de CPM obrigatórias descritas neste procedimento devem ser realizadas.	Gestor de Contrato & SC Business Partner
4.3.3b	Auditorias Internas (ABAS): fornecer suporte e quaisquer informações requeridas pelo auditor interno de acordo com o Plano de Auditoria Interna anual, conforme necessário.	Gestor de Contrato & Especialista ABAS
4.3.3c	Confirmar que os requisitos de Mobilização da contratada estão atualizados e os equipamentos certificados na plataforma de gestão de contratadas, de modo a se certificar de que a Autorização de Trabalho continua válida.	Gestor de Contrato, Aprovadores de Mobilização AA e Representante Fornecedor

III.4.4 Aprovar e Processar Faturamento do Fornecedor

Descrição	Aprovar todas as apresentações de documentação para pagamento por parte do Fornecedor, incluindo folhas de horas, pagamentos vinculados a marcos contratuais e KPIs, eventos de compensação, etc.
Objetivo - Resultado Esperado	O Fornecedor foi pago pelo trabalho executado de acordo com a entrega do serviço e as condições contratuais.
Função Responsável Geral	Gestor de Contrato
Funções de Suporte	Representante Fornecedor Aprovadores de Folhas de Custo/Despesas/Serviços Contas a Pagar – Financeiro
Modelos & Ferramentas de CPM	Não aplicável
Sistemas	Plataforma de gestão de contratadas (exemplo: sistema SFG) Plataforma de gerenciamento de contrato (exemplo: SAP Ariba Contract Management) ERP/SAP

Tarefa nº	Tarefa	Dono da Tarefa
4.4.1	Apresentar documentos evidenciando a conclusão de marcos contratuais, conforme necessário, e solicitar pagamento de acordo com as condições contratuais através de plataforma de gestão de contratadas, como o sistema SFG, se implementado.	Representante Fornecedor

4.4.2	Analisar documentação de suporte e aprovar solicitação de pagamento na plataforma de gestão de contratadas, tais como o sistema SFG, se implementado, e no sistema ERP/SAP.	Gestor de Contrato e Aprovador de Custos
4.4.3	Apresentar fatura por e-mail ou através do sistema SAP Ariba Network no caso de fornecedores integrados ao sistema Ariba.	Representante Fornecedor
4.4.4	Aprovar a fatura e estabelecer data de pagamento.	Contas a Pagar

III.4.5 Confirmar Conclusão e Aceitação do Trabalho

Descrição	Confirmar que o trabalho foi concluído em conformidade com os critérios acordados e estipulados no Contrato.
Objetivo - Resultado Esperado	Concordância quanto à conclusão do trabalho. Se, de acordo com as especificações contratuais, houver ainda trabalho não concluído ou qualquer trabalho remanescente, deve-se desenvolver e acordar um plano de remedição (também conhecido como *Punch List* ou *Snag List*).
Função Responsável Geral	Gestor de Contrato
Funções de Suporte	Equipe do Contrato AA no campo (exemplo: Supervisor da Linha de Frente / Líder de Equipe) Representante Fornecedor SC Business Partner
Modelos & Ferramentas de CPM	Não aplicável
Sistemas	Plataforma de gerenciamento de contrato (exemplo: SAP Ariba Contract Management) Plataforma de gestão de contratadas (exemplo: sistema SFG)

Tarefa nº	Tarefa	Dono da Tarefa
4.5.1	Realizar análise para confirmar a conclusão do trabalho. Se necessário, prepare um plano de remediação para trabalhos pendentes ou incompletos. Incluir a Equipe do Contrato AA se necessário.	Gestor de Contrato
4.5.2	Analisar o plano de remediação e se tal plano estabelecer a retenção de pagamento, analisar as opções comerciais de acordo com os termos contratuais.	Gestor de Contrato e SC Business Partner
4.5.3	Chegar a um acordo sobre o plano de remediação e outras implicações comerciais.	Representante Fornecedor
4.5.4	Fazer o upload do plano de remediação acordado com o Fornecedor no sistema SAP Ariba Contract Management.	SC Business Partner
4.5.5	Salvar o plano de remedição acordado na plataforma de gestão de contratadas ou no sistema SFG, se implementado.	Gestor de Contrato
4.5.6	Confirmar a conclusão do trabalho com o Representante Fornecedor.	Gestor de Contrato

III.5 Encerramento

A finalidade da fase de Encerramento consiste em assegurar que o trabalho seja concluído conforme definido no Contrato e tendo como base os KPIs, Escopo de Trabalho e critérios de aceitação acordados. Esta fase inclui também uma análise pós-contrato para a obtenção de feedback quanto ao desempenho do Fornecedor para consideração

em futuros processos de cotação. O Apêndice XI.5: Resumo da Fase de Encerramento apresenta um resumo de todas as atividades desta fase.

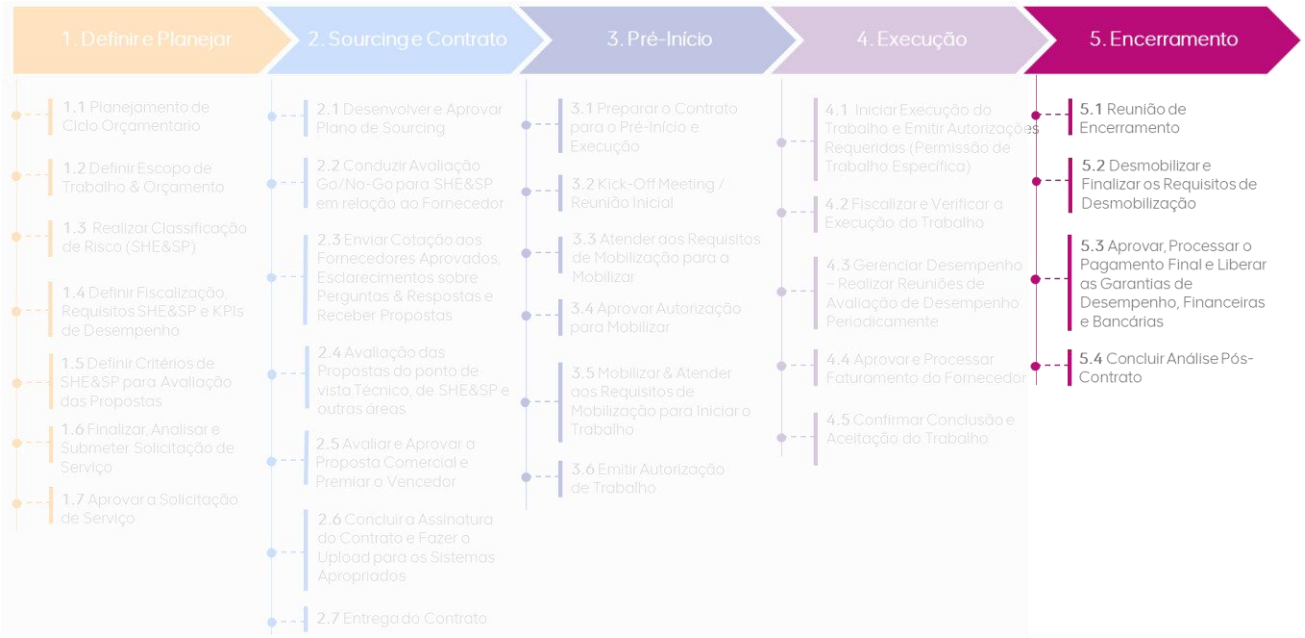


Figura 8: Gestão de Desempenho de Contratadas – Fase de Encerramento

III.5.1 Reunião de Encerramento

Descrição	Realizar uma Reunião de Encerramento uma vez que o trabalho esteja concluído para confirmar as atividades de Desmobilização, o planejamento para desmobilizar e gerenciamento de quaisquer ações pendentes relativas a um plano de remediação. Relembrar aos Fornecedores durante a Reunião de Encerramento que os pagamentos finais estão vinculados a uma conclusão satisfatória das atividades de Desmobilização.
Objetivo - Resultado Esperado	Elaboração e concordância quanto a um plano de desmobilização (se incluído no Escopo de Trabalho) e plano de remediação (se necessário). Concordância quanto às atividades de Desmobilização requeridas. Condições de pagamento final acordadas (considerando o plano de remediação).
Função Responsável Geral	Gestor de Contrato
Funções de Suporte	Equipe do Contrato AA Equipe do Fornecedor Responsável pelo Contrato Especialistas relevantes (SHE&SP, RH, Técnica, Financeiro) conforme necessário.
Modelos & Ferramentas de CPM	Checklist de Conteúdo Mínimo da Reunião de Encerramento Modelo de Reunião de Encerramento (opcional)
Sistemas	Plataforma de gestão de contratadas (exemplo: SFG)

Tarefa nº	Tarefa	Dono da Tarefa
5.1.1	Definir agenda abrangendo os tópicos indicados na Checklist de Conteúdo Mínimo da Reunião de Encerramento, incluindo todos os elementos acordados durante a última PRM (ver a Atividade 4.3), KPIs finais, itens do plano de remedição (se aplicável) e qualquer outro tópico específico relevante para discussão. Solicitar	Gestor de Contrato

	feedback dos demais membros da Equipe do Contrato AA e do Representante Fornecedor.	
5.1.2	Solicitar suporte dos principais stakeholders para preparar o conteúdo da Reunião de Encerramento alinhado com a agenda definida.	Gestor de Contrato
5.1.3.	Finalizar o conteúdo da Reunião de Encerramento (opcionalmente, pode-se utilizar o modelo de Reunião de encerramento).	Gestor de Contrato e, conforme necessário, Equipe do Contrato AA, Equipe do Fornecedor Responsável pelo Contrato, Especialistas.
5.1.4	Liderar a Reunião de Encerramento.	Gestor de Contrato
5.1.5	Participar da Reunião de Encerramento.	Conforme necessário, Equipe do Contrato AA, Equipe do Fornecedor Responsável pelo Contrato, Especialistas.
5.1.6	Fazer o upload da ata da reunião na plataforma de gestão de contratadas ou no sistema SFG, se implementado.	Gestor de Contrato

III.5.2 Desmobilizar e Finalizar os Requisitos de Desmobilização

Descrição	Certificar-se de que todos contratados, ferramentas, equipamentos e quaisquer outras obrigações físicas (por exemplo, resíduos) tenham sido totalmente desmobilizados ao final do contrato. Certificar-se de que todos os requisitos de Desmobilização sejam atendidos, incluindo exames médicos demissionais, obter feedback da contratada e remover a autorização de acesso ao sistema T&A.	
Objetivo - Resultado Esperado	Contratados e os equipamentos da contratada são desmobilizados com segurança e o acesso à operação foi eliminado. O atendimento aos requisitos de Desmobilização é concluído.	
Função Responsável Geral	Gestor de Contrato	
Funções de Suporte	Aprovadores de Desmobilização da AA relativos a cada requisito (SME em RH, SMEs em Segurança, Saúde, Meio Ambiente e Desempenho Social, etc.) – consulte os ***Procedimentos Locais de Desmobilização* de *Contratada*** para obter mais detalhes. Especialistas relevantes (SHE&SP, RH, Técnico, Financeiro) conforme necessário. Representante Fornecedor Contratados	
Modelos & Ferramentas de CPM	Relatório referente aos requisitos de Desmobilização (no sistema SFG)	
Sistemas	Plataforma de gestão de contratadas (exemplo: sistema SFG) Sistema T&A (e.g., I-time)	
Tarefa nº	**Tarefa**	**Dono da Tarefa**

5.2.1	Se acordado contratualmente, desenvolver um plano de desmobilização de contratada que inclua os requisitos relevantes de SHE&SP bem como quaisquer outros requisitos específicos da área, consultando os Especialistas relevantes conforme necessário.	Gestor de Contrato
5.2.2	Atender a todos os requisitos de Desmobilização e fazer o upload para a plataforma de gestão de contratadas.	Representante Fornecedor
5.2.3	Analisar e aprovar todos os requisitos de Desmobilização na plataforma de gestão de contratadas de acordo com os ***Procedimentos Locais de Desmobilização de Contratadas***.	Aprovadores da Desmobilização AA
5.2.4	Desmobilizar de acordo com o plano de desmobilização de contratada.	Contratados
5.2.5	Validar a execução da desmobilização de acordo com o plano de desmobilização de contratada.	Gestor de Contrato

III.5.3 Aprovar, Processar o Pagamento Final e Liberar as Garantias de Desempenho, Financeiras e Bancárias

Descrição	Aprovar e processor as faturas finais com base na verificação da conclusão do trabalho de acordo com os critérios contratuais acordados.
Objetivo - Resultado Esperado	Faturas finais processadas e pagas. Contrato baixado, sendo fechados os Pedidos de Compra e quaisquer outras ações em aberto.
Função Responsável Geral	Gestor de Contrato
Funções de Suporte	Representante Fornecedor Líder de Contrato de SC Aprovadores de Folhas de Custos/Despesas/Serviços Contas a Pagar – Financeiro Equipe Garantias da AA
Modelos & Ferramentas de CPM	Não aplicável
Sistemas	Plataforma de gestão de contratadas (exemplo: SFG) Plataforma de gestão de contrato (exemplo: SAP Ariba Contract Management) ERP/SAP

Tarefa nº	**Tarefa**	**Dono da Tarefa**
5.3.1	Apresentar documentos de suporte da conclusão de marcos contratuais, conforme necessário (anexar a aceitação da desmobilização, se aplicável) e solicitar pagamento de acordo com as condições contratuais através da plataforma de gestão de contratadas, como o sistema SFG.	Representante Fornecedor
5.3.2	Analisar a documentação de suporte e aprovar a solicitação de pagamento na plataforma de gestão de contratadas, tais como sistema SFG, e no ERP/SAP.	Gestor de Contrato e Aprovador de Custos
5.3.3	Apresentar fatura por e-mail ou através do sistema SAP Ariba Network, no caso de fornecedores já integrados ao sistema Ariba.	Representante Fornecedor
5.3.4	Aprovar fatura e estabelecer data de pagamento	Contas a Pagar
5.3.5	Se aplicável, emitir quaisquer certificados finais de acordo com o contrato.	Líder de Contrato de SC
5.3.6	Se aplicável, liberar as garantias de desempenho, financeiras e bancárias.	Equipe Garantias da AA

5.3.7	Baixar o contrato, fechar Pedidos de Compra e ações em aberto nos sistemas aplicáveis, ver mais detalhes na ***Norma de Contract Management de SC.***	Líder de Contrato de SC

III.5.4 Concluir Análise Pós-Contrato

Descrição	Identificar quaisquer lições aprendidas para dar suporte à melhoria contínua do processo de CPM e respectivos requisitos. Obter feedback para avaliar o desempenho do processo de CPM, da Equipe do Contrato AA e do Fornecedor dos pontos de vista técnico, comercial e de SHE&SP. Este feedback deve ser levado em consideração na seleção de fornecedores para futuras contratações.
Objetivo - Resultado Esperado	Obter o feedback relativo ao Contrato. Contrato encerrado na plataforma de gestão de contratadas (exemplo: sistema SFG, se disponível).
Função Responsável Geral	Gestor de Contrato
Funções de Suporte	Especialista em SHE&SP Equipe do Contrato AA Equipe do Fornecedor Responsável pelo Contrato
Modelos & Ferramentas de CPM	Ferramenta de Avaliação de SHE & SP Pós-Contrato Formulário de feedback do Gestor de Contrato (no sistema SFG)
Sistemas	Plataforma de gestão de contratadas (exemplo: sistema SFG)

Tarefa nº	Tarefa	Dono(s) da Tarefa
5.4.1	No caso de contratos envolvendo Risco Tier 1, preencher a Ferramenta de Avaliação de SHE&SP Pós-Contrato, solicitando informações da Equipe do Contrato AA e contando com o suporte dos Especialistas em SHE&SP quando necessário.	Gestor de Contrato
5.4.2	Preencher o Formulário de feedback do Gestor de Contrato na plataforma de gestão de contratadas, ou no sistema SFG, se implementado, solicitando informações da Equipe do Contrato AA.	Gestor de Contrato
5.4.3	Encerrar o Contrato através da plataforma de gestão de contratadas ou no sistema SFG, se implementado.	Gestor de Contrato

IV. Designação de um Gestor de Contrato e Delegados

IV.1.1 Designação de Gestor de Contrato

Para cada contrato, o Grupo deve designar um Gestor de Contrato, o qual é responsável pelo trabalho do Fornecedor (ver as Definições de funções do Usuário de CPM para obter mais detalhes), sendo selecionado com base nos critérios estipulados na Diretriz para Designação de um Gestor de Contrato e seus Delegados para um Contrato.

O Apêndice 3: Processo de CPM – Resumo das Funções do Gestor de Contrato e Requisitante apresenta um resumo das principais tarefas de CPM pelas quais o Gestor de Contrato é responsável.

IV.1.2 Designação de Gestor de Contrato Delegado

O Gestor de Contrato pode também optar por nomear um Gestor de Contrato Delegado para um contrato específico. O Gestor de Contrato Delegado é uma

pessoa nomeada com um conjunto acordado de responsabilidades em relação ao contrato. Sua seleção deve ser baseada nos critérios fornecidos na Diretriz para Designação de um Gestor de Contrato e seus Delegados para um Contrato.

O Gestor de Contrato pode optar por designar mais de um Gestor de Contrato Delegado para um contrato. Neste caso, as responsabilidades de cada Gestor de Contrato Delegado deverão ser claramente definidas.

Existem algumas tarefas que um Gestor de Contrato não pode delegar para um Gestor de Contrato Delegado, as quais são descritas na

Tabela 1.

Tabela 1: Responsabilidades que não podem ser delegadas de um Gestor de Contrato para um Gestor de Contrato Delegado.

Fase	**Responsabilidades**
Fase 2: *Sourcing* e Contratação	2.7.5 – Assinar memorando de entrega do Líder de Contrato de SC para o Gestor de Contrato.
Fase 3: Pré-Início	3.2.4 – Liderar Reunião Inicial (Kick-Off Meeting).
Fase 4: Execução	4.5.6 – Confirmar conclusão do trabalho.
Fase 5: Encerramento	5.1.4 – Liderar Reunião de Encerramento.

V. Estrutura de Contrato

Existem vários diferentes tipos de contrato em todo o Grupo. Assim, é necessária uma abordagem flexível em termos de governança do contrato e gestão de desempenho. Para determinar a Estrutura de Contrato, deve-se levar em consideração o perfil de risco em termos de SHE&SP (como determinado através da Ferramenta de Classificação de Risco). Isto irá subsidiar o conceito da Estrutura, o planejamento de suporte por parte dos recursos técnicos competentes, a Fiscalização durante a fase de Execução e atividades de gestão de contrato adequada. Tudo isto deve ser projetado para enfrentar os desafios de gerenciar riscos de atividades de ambos os aspectos, de alta frequência e alto impacto atividades. Ver na Figura 9 um exemplo de uma Estrutura de Contrato típica, incluindo as principais funções das equipes da AA e do Fornecedor.

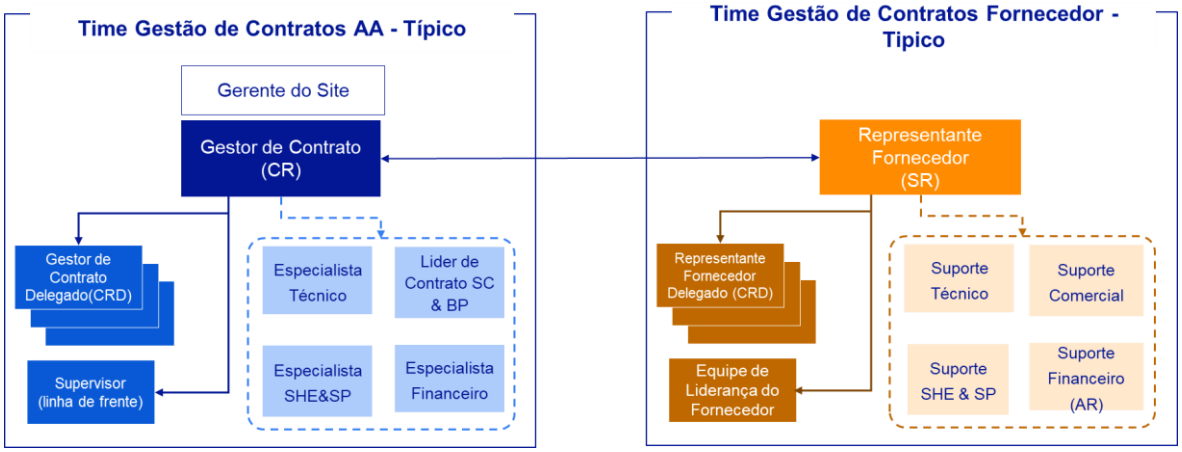


Figura 9: Estrutura de Propriedade de Contrato – AA e Fornecedor

V.1.1 Equipe do Contrato AA

Em toda Equipe do Contrato AA, as responsabilidades do Gestor de Contrato serão claramente definidas, bem como as responsabilidades do(s) Gestor(es) de Contrato(s) Delegado(s) e daqueles nomeados para desempenhar funções-chave no gerenciamento do contrato.

As principais funções são mostradas na Figura 9, incluindo os responsáveis pelo suporte ao Gestor de Contrato. Além disso, outros especialistas podem ser necessários para tarefas específicas do Escoo de Trabalho. As descrições das funções de cada posição na Estrutura de Contrato da AA são apresentadas na Seção Definições de Funções de CPM.

V.1.2 Equipe do Fornecedor Responsável pelo Contrato

A Equipe do Fornecedor Responsável pelo Contrato deve incluir as funções identificadas na Figura 9 e ser definida durante a fase de Definir e Planejar, sendo os membros da equipe comunicados ao Grupo durante a Fase de *Sourcing* e Contratação. O Fornecedor pode optar por acrescentar mais funções de modo a adequar o Escopo de Trabalho e o perfil de risco de SHE&SP.

As Definições de Funções de CPM descrevem cada posição dentro da Equipe do Fornecedor Responsável pelo Contrato.

VI. Estrutura de Suporte à Gestão de Contratadas

Em alguns casos, suporte adicional ao Requisitante, Gestor de Contrato e Gestor de Contrato Delegado pode ser fornecido pela Estrutura de Suporte à Gestão de Contratadas (Contractor Management Support Structure - CMSS). As equipes da CMSS ajudam os Requisitantes, Gestores de Contratos e Gestores de Contratos Delegados a concentrarem seu tempo e esforço em trabalhos críticos e de Fiscalização. Estas equipes irão variar em tamanho e estrutura em cada BU e visam dar suporte em todos os aspectos do processo CPM e respectivos sistemas.

A Figura 10 apresenta sugestões (destacadas em azul) para as atividades em que pode ser dado suporte pela equipe da CMSS.

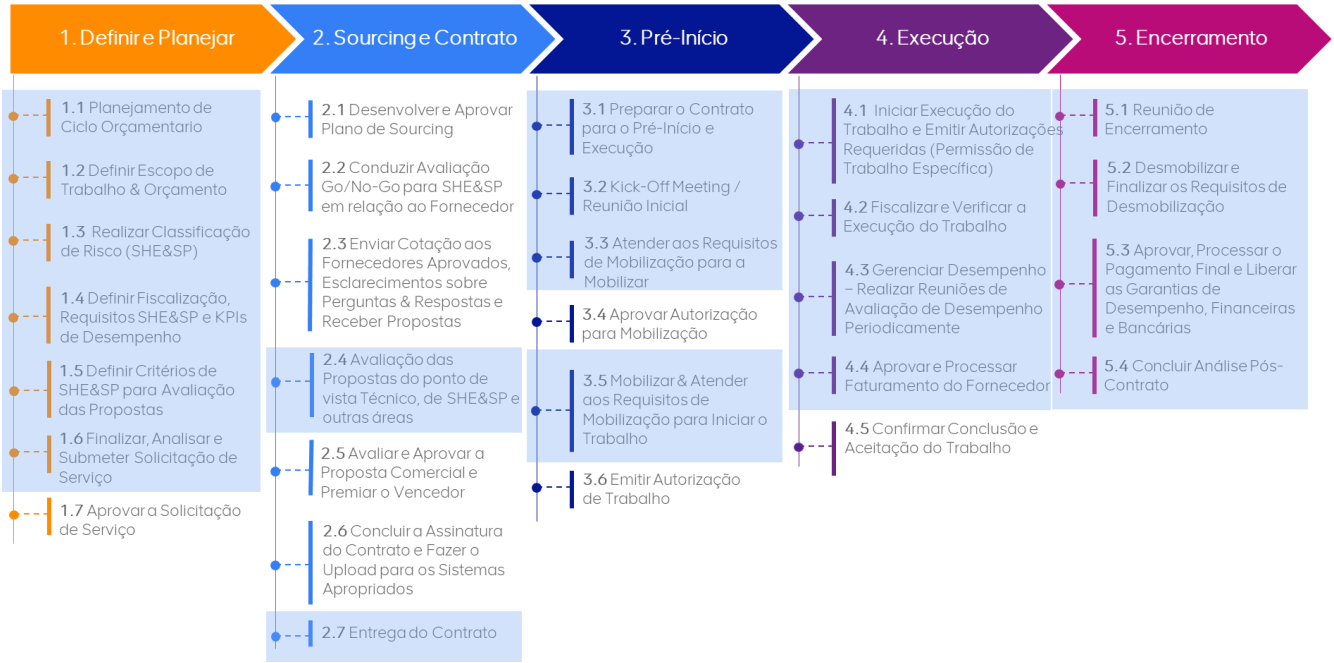


Figura 10: Atividades de CPM para as quais a CMSS pode dar suporte

VII. Informações Adicionais

VII.1 Requisitos de CPM para Solicitação de Trabalhos de Emergência

Trabalhos de emergência geralmente resultam em menos tempo para planejar e pode expor diretamente o pessoal da Contratada a atividades de maiores riscos - PUEs (por exemplo, trabalho em altura, segurança elétrica e segurança mecânica). É essencial se certificar de que as medidas críticas sejam adotadas para garantir a execução segura de trabalhos de emergência de acordo com os requisitos de CPM e os procedimentos de trabalhos de emergência específicos da BU local.

Para os fins deste documento, trabalho de emergência é definido como atividades que ocorrem:

Fora do horário de expediente normal, quando:

- A ausência dos bens, serviços ou reparo representar um alto risco de segurança.
- A ausência dos bens, serviços ou reparo puder afetar a produção e causar um impacto direto subsequente nas vendas.
- Situações climáticas extremas, desastres naturais e distúrbios civis impactarem a operação normal da empresa.

Toda BU do Grupo deve se certificar de ter um Procedimento de Trabalho de Emergência aprovado que trate da mobilização de emergência de contratadas e que esteja alinhado com os seguintes requisitos mínimos de CPM:

- Existência de um processo claramente definido para confirmar um orçamento e Escopo de Trabalho claros (ver a Atividade 1.2)
- Existência de um processo para a realização da classificação de risco do serviço a ser solicitado (ver a Atividade 1.3)
- Pedidos de Emergência estão sujeitos a níveis mais elevados de aprovação, de modo a assegurar que este processo somente seja usado para a contratação de serviços em situações emergenciais. O número do Pedido de Emergência emitido para o fornecedor deve ser indicado no ERP. Uma requisição de compra terá que ser emitida imediatamente para facilitar a criação de um pedido de confirmação no sistema ERP. Ver orientação adicional nas ***Normas de Purchasing de SC***.
- Obter aprovação de autorização para mobilizar / acessar o Site (ver a Atividade 3.4)
- Existência de um processo definido para Mobilização de emergência, verificando requisitos mínimos / obrigatórios da BU em termos de competências e aptidão para o trabalho (ver a Atividade 3.5)
- Existência de um processo definido para autorizar o início do trabalho (ver a Atividade 3.6)
- Existência de um processo definido para o início do trabalho e emissão das autorizações requeridas (ver a Atividade 4.1)
- Existência de um processo para fiscalizar e verificar a execução do trabalho de acordo com a classificação de risco do serviço solicitado (ver as Atividades 1.4 e 4.2)
- Realizar avaliação pós-contrato e dar feedback sobre o desempenho da contratada (ver a Atividade 5.4)

O Gestor de Contrato será responsável para assegurar que estes requisitos sejam atendidos, juntamente com o Diretor Operacional (Asset General Manager - AGM) ou outra pessoa com poder delegado para autorizar e dar suporte ao procedimento de Trabalho de Emergência.

Uma vez que o Fornecedor tenha concluído o Trabalho Emergencial, se ele tiver que continuar com os serviços, ele será obrigado a passar pelo processo normal de cotação.

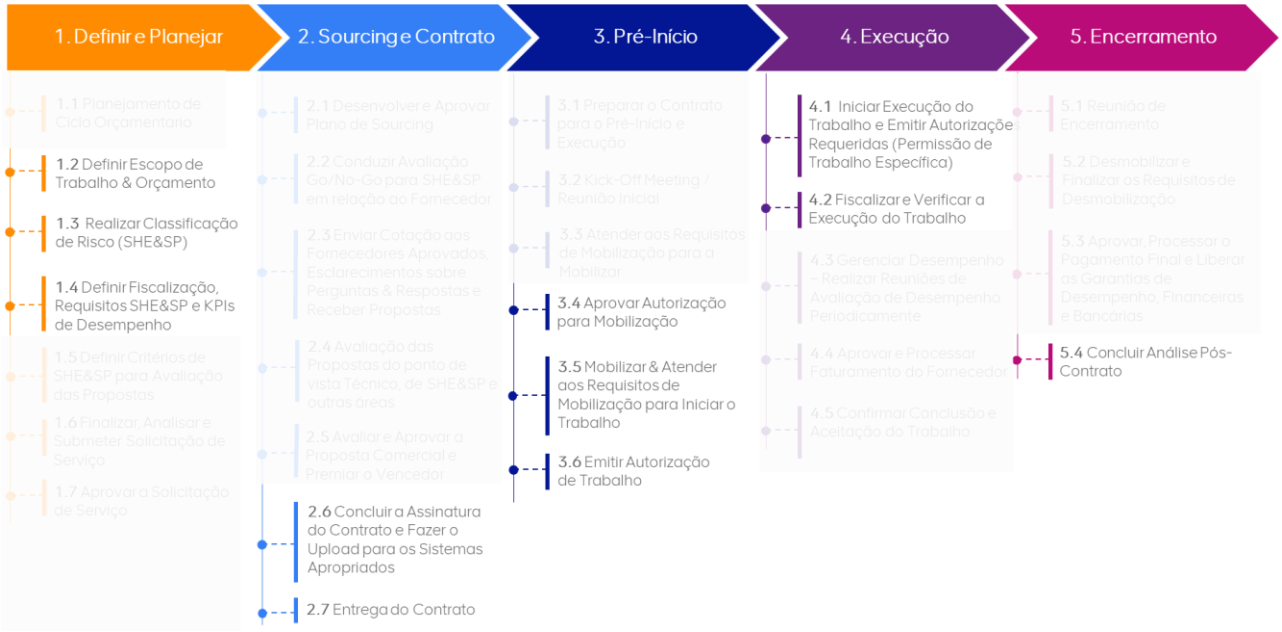


Figura 11: Atividades de CPM aplicáveis a Trabalho de Emergência

VII.2 Modelos & Ferramentas de CPM

Ferramentas de SHE&SP

Foram desenvolvidas duas versões das Ferramentas de SHE&SP. Um conjunto de ferramentas ‘Universal’, que pode ser utilizado para qualquer contrato em qualquer local dentro do Grupo e um conjunto ‘Específico do Site’, que pode ser empregado para uma operação específica de modo a tratar dos perfis de risco do site, ajudando a obter uma classificação de risco realista baseada nos riscos conhecidos do site.

Nome	Descrição	Link
Ferramenta de Classificação de Risco	Fornece uma abordagem objetiva, consistente e eficiente para a classificação de risco, de modo a ajudar o Gestor de Contrato a: • Identificar se o trabalho envolvido é de alto risco para cada aspecto de SHE&SP. • Identificar os riscos específicos importantes para um Escopo de Trabalho em termos de SHE&SP. • Identificar se os Gestores de Contrato precisam de suporte por parte dos Especialistas em SHE&SP e Especialistas Técnicos durante a execução do contrato. A ferramenta fornece as seguintes classificações de risco: • Risco Tier 1 (classificação de risco alto) • Risco Tier 2 (classificação de risco significativo) • Risco Tier 3 (classificação de risco médio) • Risco Tier 4 (classificação de risco baixo)	
Ferramenta de Atos de Liderança em Segurança	Ajuda o Gestor de Contrato a identificar os recursos necessários dentro da equipe da AA para entregar atividades de liderança em segurança, garantias e verificações durante a fase de execução do contrato. A ferramenta visa dar suporte ao Gestor de Contrato no planejamento da necessidade de recursos críticos no início da fase de Definir e Planejar, de modo que que possam ser tomadas as medidas necessárias para assegurar que a equipe do site atenda aos requisitos durante a execução do contrato.	

Nome	Descrição	Link
	A ferramenta deve ser capaz de identificar a necessidade de Garantia Técnica.	
Ferramenta de KPIs	Fornece um conjunto universal (no âmbito da AA) de Indicadores-Chave de Desempenho (KPIs) aplicáveis a qualquer Escopo de Trabalho em qualquer site da AA. A ferramenta deve incluir também orientação sobre: • O processo que os sites devem adotar para identificar quaisquer KPIs de segurança adicionais específicos do site. • Os processos que os Gestores de Contrato devem adotar para gerar KPIs específicos para Escopos de Trabalho individuais.	
Ferramenta de Requisitos Mínimos de SHE&SP	Um conjunto (lista) de requisitos de segurança mínimos que possam ser aplicados a qualquer Escopo de Trabalho em qualquer site da AA. A 'ferramenta' inclui ainda orientação sobre o processo que os sites devem adotar para identificar requisitos de segurança adicionais específicos do site e controles críticos relevantes e específicos do escopo.	
Ferramenta de Planejamento de Especialistas no Tema	Oferece ao Gestor de Contrato uma forma de identificar quais Especialistas da AA devem ser alocados para dar suporte ao contrato em todas as fases do seu ciclo de vida. Além disso, ajuda o Gestor de Contrato a identificar se o envolvimento destes Especialistas é obrigatório ou orientativo, incentivando o Gestor de Contrato a realizar este planejamento nos estágios iniciais do ciclo de vida do contrato, de modo que tanto o Gestor de Contrato como os Especialistas da AA possam planejar adequadamente.	
Ferramenta de Avaliação de Proposta em termos de SHE&SP	A finalidade da Ferramenta de Avaliação de Propostas em termos de SHE&SP consiste em oferecer uma abordagem padronizada para identificar as principais questões de segurança mínimas a serem feitas aos potenciais fornecedores participantes do processo de cotação, bem como um conjunto de critérios padrão de avaliação para permitir que as respostas dos Fornecedores a estas questões sejam pontuadas consistentemente e comparadas com as respostas de outros Fornecedores. As questões e critérios de avaliação desta ferramenta são definidos com o objetivo de avaliar a capacidade do Fornecedor de atender aos Requisitos Mínimos de Segurança. Cabe ao Líder de Contrato de SC aprovar a ferramenta preenchida, depois da análise e comentários dos Especialistas apropriados. A ferramenta é criada em duas versões: A versão do Gestor de Contrato e a do Fornecedor. Esta última não inclui os critérios de avaliação.	
Ferramenta para Permissão de Mobilização e Início do Trabalho	A finalidade desta ferramenta consiste em dar suporte às checagens feitas pelo Gestor de Contrato em relação a dois pontos de espera críticos: • Permissão para Mobilizar – Checagens da AA para se certificar de que a equipe local do Fornecedor levou devidamente em consideração todos os requisitos de segurança em seu planejamento e preparativos, antes de receber permissão da AA para trazer seu pessoal e equipamentos para o site. • Permissão para iniciar o trabalho – Checagens da AA para verificar se a mobilização foi concluída de modo satisfatório para AA e se a equipe do Fornecedor está configurada e pronta para iniciar o trabalho. Esta ferramenta fornece uma lista de checagens que o Gestor de Contrato deve fazer em cada ponto de espera e apresenta orientação para ajudar o Gestor de Contrato a identificar como deve ser o resultado apropriado.	

Nome	Descrição	Link
Ferramenta de Avaliação Pós-contrato	Conjunto de critérios que o Gestor de Contrato deve utilizar no encerramento do projeto para avaliar a entrega de um trabalho seguro no âmbito do contrato, tanto pelo Fornecedor como pela equipe da AA. Proporciona uma abordagem consistente para encerrar as atividades realizadas ao término do Escopo de Trabalho: • Captura de feedback do Fornecedor sobre a AA. • Captura de feedback da AA sobre o Fornecedor. • Captura de lições aprendidas e que podem ser compartilhadas dentro da AA em relação ao Escopo de Trabalho e ao Fornecedor.	

Checklists e Modelos de CPM

Nome	Descrição	Link
Checklist de Conteúdo de Requisitos Mínimos de Solicitação de Serviço CPM	Checklist com todas as informações/conteúdo e documentos de suporte que devem ser apresentados no âmbito de uma Solicitação de Serviço completa.	
Modelo de Escopo de Trabalho de Serviço CPM (opcional)	Modelo opcional para orientar o Requisitante, fornecendo uma ferramenta para capturar informações/conteúdo importantes e documentação de suporte que precisa ser considerada para qualquer Solicitação de Serviço.	
Modelo de Critérios de Avaliação Técnica (opcional)	Modelo opcional padronizado para estruturar uma Avaliação Técnica. Inclui uma folha de resumo, avaliação Go/No-Go e gabaritos para uma avaliação técnica completa.	
Checklist de Conteúdo Mínimo para Entrega do Contrato	Documento que resume os principais requisitos contratuais e documentos de suporte entregues pelo Líder de Contrato de SC ao Gestor de Contrato como apoio para a execução bem sucedida do trabalho de acordo com o contrato. O Gestor de Contrato deve emitir uma aceitação por escrito da transferência pelo Líder de Contrato de SC da propriedade e responsabilidade pela gestão operacional (do dia-a-dia) do contrato.	
Modelo de Reunião para Entrega do Contrato (opcional)	Modelo opcional padronizado que pode ser usado para capturar todas as informações relevantes que têm que ser incluídas na Entrega do Contrato, de acordo com as Normas de SC.	
Checklist de Conteúdo Mínimo para Reunião Inicial (KoM ou Kick-off Meeting)	Fornece ao Gestor de Contrato um conteúdo específico mínimo que precisa ser considerado como parte da Reunião Inicial (KoM).	
Modelo PowerPoint para Reunião Inicial (KoM ou Kick-off Meeting) (opcional)	Modelo opcional que pode ser usado pelo Gestor de Contrato para preparar a Reunião Inicial, alinhado aos requisitos mínimos que devem ser levados em consideração.	
Checklist de requisitos de Mobilização (sistema SFG)	Checklist que fornece todas as informações/conteúdos, detalhando os requisitos de Mobilização para contratados.	
Checklist de Conteúdo Mínimo para Reunião de Avaliação de Desempenho (PRM)	Oferece ao Gestor de Contrato conteúdo específico mínimo que precisa ser considerado como parte da Reunião de Avaliação de Desempenho (PRM).	
Modelo PowerPoint para Reuniões de Avaliação de Desempenho (PRM) (opcional)	Modelo opcional que pode ser usado pelo Gestor de Contrato para preparar a Reunião de Avaliação de Desempenho (PRM), alinhado aos requisitos mínimos que devem ser levados em consideração.	

Nome	Descrição	Link
Checklist de requisitos de Desmobilização (sistema SFG)	Checklist que fornece todas as informações/conteúdos, detalhando os requisitos de Desmobilização para contratados.	
Checklist de Conteúdo Mínimo para reunião de encerramento	Oferece ao Gestor de Contrato conteúdo específico mínimo que precisa ser considerado como parte da Reunião de Encerramento.	
Modelo PowerPoint para Reunião de Encerramento (opcional)	Modelo opcional que pode ser usado pelo Gestor de Contrato para preparar a reunião de encerramento, alinhado aos requisitos mínimos que devem ser levados em consideração.	
Formulário para feedback do gerente do projeto (sistema SFG)	Formulário do sistema SFG que pode ser usado para capturar feedback do Gestor de Contrato e da Equipe do Contrato AA.	

VII.3 Principais Sistemas de Suporte à CPM

Nome	Descrição
Solicitação de Contrato / (Request for Contract - RFC)	Solicitação de Contrato (RFC) é uma ferramenta de gerenciamento de trabalho usada para solicitar a criação de um contrato ou um aditivo contratual. Abrange também solicitações de Compra Exclusiva (*Sole Source*).
Gestão de Materiais ERP/SAP	O Sistema de Gestão de Materiais SAP (SAP Materials Management) possibilita transações de Requisição de Pagamento, sendo usado para a criação de Requisições de Compras, Pedidos, Recibos de Produtos, processamento de faturas, etc.
SAP Ariba Sourcing and Contract Management	O Sistema SAP Ariba oferece um conjunto de módulos tecnológicos para *procurement*. O módulo de *Sourcing* é usado para criar e avaliar eventos de *sourcing* e eventos pós-*sourcing* para o Ariba Discovery, para que fornecedores analisem e respondam. O módulo de Contract Management é usado para criar e gerenciar Contratos de Suprimento, tornando-os disponíveis para transações de compras.
SAP Fieldglass (sistema SFG) & u-Verify	O Sistema SAP Fieldglass oferece módulos tecnológicos para gestão de pessoal terceirizado. Para a Gestão de Desempenho de Contratadas, o sistema SFG habilita uma parte central do processo de CPM, incluindo o gerenciamento de Escopo de Trabalho, gestão de trabalhadores (Mobilização/ Desmobilização). Isto inclui o uso integrado da plataforma U-Verify para gerenciamento de dados sensíveis de trabalhadores.
SAP Ariba Network	O sistema SAP Business Network (Ariba) Ariba Orders and e-Invoicing é utilizado para e-Procurement, incluindo a capacidade de realizar transações eletrônicas com fornecedores ao longo de todo o processo, desde o processo de compras até o pagamento.
IsoMetrix	IsoMetrix é o Sistema de transações e relatórios do Grupo para as áreas de Segurança, Desenvolvimento Sustentável e Social. Algumas das principais funções executadas no IsoMetrix são o Gerenciamento de Riscos Operacionais, Auditoria e Autoavaliações, Captura de Perigos e Incidentes e gerenciamento do processo de Aprendizado com Incidentes, Contratações, Inspeções e Observações, monitoramento de Autorizações e Compromissos, sendo o Isometrix o gerenciador de ações no site.
Horas e Comparecimento (ex: I-time)	Soluções de controle de acesso usadas para permitir e registrar acesso físico às várias partes da empresa.
Plataforma de assinatura eletrônica (ex: DocuSign)	Soluções de assinatura eletrônica usadas para habilitar a assinatura eletrônica de documentos oficiais usados pelas empresas em seus principais processos (por exemplo, contratos com terceiros, notificações, NDAs, etc.).

A página Eureka! da CPM apresenta informações adicionais sobre estes sistemas.

VII.4 AA Documentos de Referência

Quando aplicável, este Procedimento deve ser lido em conjunto com os seguintes recursos:

Recursos do Grupo

- Política de Gestão de Desempenho de Contratadas do Grupo
- Normas e Política de Supply Chain do Grupo
    - Norma de Gestão de Dados Mestre de Fornecedor de SC
    - Norma de *Sourcing* de SC
    - Norma de *Purchasing* de SC
    - Norma de Contract Management de SC
- Normas Técnicas da Anglo American
- SHE Way
- Social Way 3.0 (Seção 4B Gestão Social de Contratada)
- Diretriz para Designação de um Gestor de Contrato e seus Delegados para um Contrato

Recursos locais

- Procedimento de Mobilização de Contratada Local
- Documento Local de Delegação de Poderes
- Processo de Permissão de Trabalho Local
- Procedimento Local de Desmobilização de Contratada

VII.5 Acrônimos

Acrônimos			
AA	Anglo American	PR	Purchase Requisition / Requisição de Compra
ABAS	Anglo American Business Assurance Service	PRM	Performance Review Meeting / Reunião de Avaliação de Desempenho
AGM	Asset General Manager / Diretor Operacional	PUE	Potential unplanned Events / Eventos não planejado potenciais
AS&R	Asset Strategy and Reliability / Estratégia e Confiabilidade de Ativos	RFC	Request for Contract / Solicitação de Contrato
BU	Business Unit / Unidade de Negócio	RFI	Request for Information / Solicitação de Informação
CMSS	Contractor Management Support Structure / Estrutura de Suporte de Gerenciamento de Contratadas	RFX	Request for Proposal / Solicitação de Proposta
CPM(F)	Contractor Performance Management (Framework) / Gestão de Desempenho de Contratadas (Governança)	RO	Request Originator / Requisitante
CR(D)	Company Representative (Delegate) / Gestor de Contrato (Delegado)	SC	Supply Chain / Cadeia de Suprimentos
DoA	Delegation of Authority / Delegação de Autoridade	SR(D)	Supplier Representative Delegate / Representante do Fornecedor (Delegado)
ERP	Enterprise Resource Planning	SFG	SAP Fieldglass
GHoSC	Group Head of Supply Chain	SHE&SP	Segurança, Saúde, Meio Ambiente e Desempenho Social
HR	Human Resources / Recursos Humanos	SLP	Supplier and Lifecycle Management Performance / Desempenho do Fornecedor e Gestão do Ciclo de Vida
KPI	Key Performance Indicator / Indicador-chave de Desempenho	SME	Subject Matter Expert / Especialista no Tema
LMS	Learning Management System / Sistema de Gestão de Aprendizado	SoW	Scope or Work / Escopo de Trabalho
LoM	Life of Mine / Vida Útil da Mina	SOW	Statement of Work / Especificação de Trabalho (como definido no sistema SFG)
OREP	Operational Risk Exposure Profile / Perfil de Exposição a Risco Operacional	T&A	Time and Attendance / Horário e Comparecimento
PO	Purchase Order / Pedido de Compra	T&S	Technical Relations and Sustainable Impact

VII.6 Termos

Termo	Definição
Autorização de Trabalho	Processo de autorizar formalmente o Fornecedor a iniciar o trabalho no site e/ou que seus equipamentos sejam mobilizados no site.
Aprovações ou Delegação de Autoridade da Unidade de Negócio (BU)	Define os níveis de autoridade financeira das funções/posições selecionadas na Unidade de Negócios (BU) para permitir que os fluxos de aprovação relevantes (requisição de compra e pedido de compra) sejam definidos nos sistemas relevantes autorizados da AA.
Contrato	Um acordo entre duas ou mais partes que cria determinados direitos e obrigações legais que podem ser exigidas.
Aditivo ao Contrato	Uma alteração em um contrato envolvendo uma emenda legal, uma emenda do Escopo de Trabalho, um reajuste do preço contratual e/ou uma variação do preço contratual.
Encerramento do Contrato	Processo de desativar um contrato através dos sistemas autorizados da AA, de modo que as compras/compromissos não mais possam afetar o contrato. O encerramento do contrato ocorre na data de expiração/conclusão do contrato ou após uma rescisão contratual.
Mobilizar/Desmobilizar (processo físico)	Mobilizar – Estabelecimento físico do Fornecedor no site antes de iniciar a execução do escopo de trabalho acordado. Isto inclui (mas não se limita) os seguintes requisitos: - O Fornecedor tem as pessoas certas no site (ou podendo acessar o site) para executar o Escopo de Trabalho acordado. - O Fornecedor tem as ferramentas e equipamentos certos no site para executar o Escopo de Trabalho acordado. - O Fornecedor tem o espaço físico necessário no site para realizar o Escopo de Trabalho acordado. - O Fornecedor tem acesso às instalações certas no site para executar o Escopo de Trabalho acordado. Desmobilizar é o inverso da mobilização, sendo realizada quando da conclusão do trabalho.
Mobilização/Desmobilização	"Mobilização" se refere aos processos para a integração de pessoal novo na organização. Isto inclui atividades que permitem que os novos empregados passem pelo processo de orientação inicial e aprendam sobre a organização e sua estrutura, cultura, visão missão e valores. Inclui ainda requisitos de documentação e verificações de histórico (por exemplo, definição da área de pessoal, subárea, departamento, i-time, coleta de dados pessoais tais como antecedentes criminais, documento de identidade, arquivos de SHE, avaliação da aptidão para o trabalho, etc.). “Desmobilização” se refere ao processo para remover uma pessoa contratada da organização, incluindo a revogação de autorizações de acesso, exames médicos demissionais, documentação de rescisão, entrevistas demissionais, cancelamento do acesso ao sistema Time & Attendance, etc.
Requisitos de pré-qualificação para Mobilização	Conjunto de requisitos que devem ser atendidos por uma contratada/ equipamento para ser autorizado a trabalhar.

Termo	Definição
Fiscalização	Fiscalização é o trabalho realizado pela Equipe do Contrato AA durante a execução do contrato, incluindo: 1) Atos de Liderança em Segurança 2) Fiscalização de gerenciamento de desempenho e 3) Fiscalização Técnica Atos de Liderança em Segurança consistem em duas partes: **Interações de Segurança** – Membros da Equipe do Contrato AA que trabalham no campo junto com os contratados, demonstrando os valores da AA, ouvindo e reforçando suas expectativas em termos de segurança e produção responsável (exemplo: VFL) **Inspeções de Segurança** – Membros da Equipe do Contrato AA que trabalham no campo junto com o pessoal da contratada, conduzindo Verificações de Segurança de Nível 1 (exemplos: Auditorias ou Inspeções de Segurança no campo, Inspeções de Controles Críticos, Observação Planejada da Tarefa - OPT, Análise JRA – Job Risk Assessment, etc.)
Permissão de Trabalho	Documento que autoriza determinadas pessoas a executar um trabalho específico dentro de um prazo especificado. Ele estabelece os cuidados necessários para realizar o trabalho com segurança com base em uma avaliação de risco e descreve que trabalho será realizado e como será realizado; este último aspecto pode ser detalhado em uma "especificação de método" (*method statement*),
Pedido de Compra (PO)	Um Pedido de Compra (PO) é um documento contratual emitido para fora da empresa, sendo a primeira oferta oficial emitida pelo Grupo para um fornecedor, indicando a natureza do que é solicitado (com quantidades, preços acordados e datas de entrega).
Requisição de Compra (PR)	Requisição de Compra (PR) é um documento interno usado pelo Requisitante para iniciar o processo de compra de bens e/ou serviços. Além disso, ela facilita o processo interno de aprovação financeira de modo a permitir a alocação dos recursos do Grupo.
Escopo de Trabalho (SoW)	Descrição das atividades do trabalho, entregáveis e/ou cronograma que o Fornecedor deve executar em termos de entrega de *commodities* específicas ou da execução de serviços contratuais.
Solicitação de Serviço	A Solicitação de Serviço inclui todas as informações no Escopo de Trabalho, bem como uma especificação técnica, detalhes do orçamento, classificação de risco, propriedade do contrato e registro de desempenho.
Requisitos de SHE	Toda Legislação Relevante, Códigos e Normas Aplicáveis e Autorizações Governamentais relativas à segurança e saúde ocupacional (incluindo legislação de saúde e segurança especificamente aplicável à indústria de mineração de carvão), bem como o meio ambiente e as políticas da Empresa referentes à saúde, segurança, meio ambiente e relacionamento com stakeholders.
Stakeholder / Parte Interessada	Stakeholders ou partes interessadas podem ser representantes de CPM, representantes gerais da AA e/ou representantes (que não um fornecedor) que tenha interesse em uma solicitação de serviço ou em um contrato.

Termo	Definição
Statement of Work (SOW) / Especificação de Serviço	Os deveres e expectativas dos prestadores de serviços são gerenciados pelos termos da especificação de trabalho (*statement of work* ou SOW) do contrato sob o qual eles são contratados. Uma SOW estipula, entre outras coisas, o trabalho a ser executado, quando e o resultado de tal trabalho. A maior parte dos serviços é orientada pela SOW e não por qualquer envolvimento direto no dia-a-dia por parte do comprador. A SOW encontra-se em um módulo no sistema SFG. A SOW Master se refere ao contrato, enquanto a Child SOW se refere ao Pedido de Compra.
Supervisão	Supervisão é o trabalho de um Supervisor de Equipe do Fornecedor: • Certifica-se de que o pessoal está executando o trabalho certo da forma correta durante o turno de trabalho. • É responsável por organizar a equipe para o trabalho orientando-a sobre os requisitos de segurança aplicáveis, tais como sistema de trabalho seguro, permissões, etc. • Possui autoridade para atribuir tarefas durante o turno de trabalho para os membros da equipe, monitorar a execução e avaliar o desempenho. • O Supervisor de Equipe deve constituir o primeiro ponto de contato para os membros da equipe caso eles tenham algum problema ou dificuldade na execução do trabalho (inclusive preocupações e questões de segurança). Na maioria dos casos, as equipes de linha de frente de uma contratada devem ser supervisionadas por um supervisor de equipe do próprio fornecedor.

VIII. Histórico de Revisão

Compromisso de governança do procedimento:

Número da versão:	1
Data de aprovação pelo PGC:	DD/MMMM/YY
Aprovação pelo CorpCo:	DD/MMMM/YY

IX. Controle de Documento

Frequência de revisão do Procedimento após a data de emissão:	Esta Política deverá ser revista anualmente ou mais frequentemente, se necessário, pelo Group Head da Supply Chain ou delegado autorizado, de modo a refletir os mais recentes requisitos de boas práticas de governança da Anglo American.

Se este Procedimento tiver uma ou mais isenções aprovadas:

Nº:	N/A
Isenção se aplica a:	N/A
Isenção válida a partir de:	N/A
Expiração da isenção:	N/A
Data de aprovação da isenção:	N/A

As seguintes alterações foram feitas desde a versão anterior deste documento:

Nome da Política anterior:	[Old Policy name]
Data da Política anterior:	
Número da versão Política anterior:	[Old Policy version number]
Principais alterações feitas:	

X. Apêndice 1: Processo de CPM – Resumo Detalhado

XI. Apêndice 2: Processo de CPM – Resumo de Cada Fase

XI.1 Resumo da Fase de Definir e Planejar

	PHASE 1. DEFINE AND PLAN						
Activities	**1. Budget Cycle Planning – only High Value Services**	**2. Define Scope of Work & Budget**	**3. Conduct Risk Classification (SHE&SP)**	**4. Define Oversight, SHE & SP requirements and Performance KPIs***	**5. Define Technical and SHE& SP Bid Assessment Criteria**	**6. Finalise and Submit Service Request**	**7. Approve Service Request**
Description	For high value service requests they should be presented at a high level and approved during the budget cycle process (Life of Mine - LoM).	Start describing the scope of the work to be performed to have a clear understanding and definition of the work that will be required to proceed to the next activity: risk classification.	Determine the relative level of risk (risk classification rating) for the Scope of Work for (1) Safety; (2) Health; (3) Environment; and (4) Social Performance - related hazards.	Complete additional specific SHE & SP related planning activities, informed by the outcomes from activity 1.3 - Scope of Work Risk Classification. *Activity Mandatory only for SoW classified as Tier 1 risk in activity 1.3; recommended for SoW classified as Tier 2 to 4 risk.	Prepare the evaluation measures to assess the suitability of Suppliers who will bid for the work.	Complete the Contract Ownership section of the Service Request indicating who will be accountable/responsible for the work during execution, considering the SHE & SP tools as defined in activity 1.4. Make sure that all the content and supporting documentation for the Service Request have been appropriately completed during activities 1.2 to 1.5. Submit Service Request via the authorised Group platform.	Approve the Service Request, following the chain of approval defined in the Delegation of Authority document depending on the value of the service requested.
Accountable Role	BU/Site General Manager	Request Originator (RO)	Request Originator (RO)	Request Originator (RO)	Request Originator (RO)	Request Originator (RO)	RFC or Purchase Requisition (PR) Approvers according to Delegation of Authority (DoA) documents
Supporting Roles as per required	- Supply Chain Business Partner - Finance Business Partner - CMSS (optional)	- Technical SME - Supply Chain Business Partner - Finance Business Partner - CMSS (optional)	- SHE&SP SMEs - CMSS (optional)	- SHE & SP SME - CMSS (optional)	- Technical SME - SHE & SP SMEs - CMSS (optional) - Technical, SHE&SP, and other areas bidding evaluators	- Company Representative - Contract Ownership Team - CMSS (optional)	- Request Originator (RO) - Contractor Management Support Structure (CMSS) (optional)
Tasks - Roles	Review with Finance the Budget Procedure for details.	1.2.1 Use the Service Request Minimum Content Checklist to capture all the basic required information that will need to be gathered during step 1. It is recommended to use the CPM Service Scope of Work Template to capture the relevant information, but any other local SoW template can be used as long as it contains all the minimum requirements before submitting the request - RO (could be supported by CMSS) 1.2.2 Consult SC Business Partner if there is already a contract in place for the required service – RO (could be supported by CMSS) 1.2.3 Review if there is a current contract/service in place to leverage on and provide feedback to RO - SC Business Partner 1.2.4 Support/guide on how to complete Basic Information section of the Minimum Content Checklist if requested by RO - Technical SME (could be supported by CMSS) 1.2.5 Define if there is approved Budget for the request – section Budget of the Minimum Content Checklist – RO (could be supported by CMSS) 1.2.6 Guide or resolve any questions RO might have regarding the budget - Finance Business Partner	1.3.1 Conduct risk assessment using the appropriate CPM Risk Classification Tool - RO (could be supported by CMSS) 1.3.2 If requested by RO, support when assessing the risk – SHE & SP SMEs (could be supported by CMSS)	1.4.1 Based on the potential PUE's list from the Risk Classification Tool, complete SHE&SP tools and include the required information in the Service Request – RO (could be supported by CMSS) 1.4.2 Support and guide the RO on using the tools in case of questions – S,H,E,& SP SMEs (could be supported by CMSS) 1.4.3 Based on Oversight tool outputs, ensure alignment with AA Contract Ownership team in the SoW template - RO (could be supported by CMSS)	1.5.1 Confirm the SHE & SP Bid Evaluation tool to be used in the tendering process (mandatory only for SoW classified as Tier 1 Risk from activity 1.3) – RO (could be supported by CMSS) 1.5.2 For the technical evaluation criteria, decide which questions will be considered for the tendering process - RO (could be supported by CMSS). 1.5.3 Depending on the SoW, other areas may also be considered for the bid evaluation – RO (could be supported by CMSS) 1.5.4 Support RO in case of questions regarding SHE&SP Bid Evaluation tool – Safety, Health, Environment and/or Social Performance SMEs, or regarding the Technical Evaluation Criteria - Technical SME (could be supported by CMSS) 1.5.5 Define the Bidding Evaluators for all the relevant areas according to the SoW, including SHE&SP Evaluators, and Technical bidding evaluators according to SC guidance - RO 1.5.6 Inform/communicate to bidding evaluators (technical and SHE&SP) that will be required during the tendering process – RO (could be supported by CMSS)	1.6.1 Review using the CPM Service Request Minimum Content checklist that all required content and attachments have been considered and completed – RO (could be supported by CMSS). 1.6.2 Share the Service request package with the CR – RO (could be supported by CMSS) 1.6.3 Review the service request documentation and if agreeing with the information shared, accept his/her proposal appointment in writing, acknowledging the content of the service request in full and committing to meet all the requirements (refer Section III.2). Company Representative 1.6.4 Before submitting the request, ensure proposed Contract Ownership Team is properly communicated/informed of their expected accountabilities/responsibilities, and that they accept them – RO (could be supported by CMSS) (refer Section III.3) 1.6.5 According to the risk classification and value of the request, raise the service request in the appropriate SC system according to the SC standards – RO (could be supported by CMSS)	1.8.1 Review Service Request submitted in RFC or SAP (Purchase Requisition) and approve – RFC or PR Approvers 1.8.2 Resolve any question an approver may raise during the approval process – CR (could be supported by CMSS)
CPM Tools and Templates		- Service Request Minimum Content Checklist - CPM Service Scope of Work Template (optional)	- Risk Classification Tool	- Oversight Tool - SHE&SP KPIs Tool - SHE&SP Minimum Requirements Tool - SME Planning Tool	- Technical Evaluation Criteria Template (optional) - SHE&SP Bid Evaluation Tool	- CPM Service Request Minimum Content checklist	
Output	Service request in the SC Planning Pipeline	Basic information regarding the SoW is defined to be able to conduct the risk classification in next activity	- Four risk classification ratings for the Scope of Work, for (1) Safety; (2) Health; (3) Environment; and (4) Social Performance; - A list of the potential Priority Unwanted Events (PUE's) associated with the Scope of Work. - Safety Critical Systems	- An estimate of the appropriate amount of Oversight to be conducted by the AA Owners Team during execution of the Scope of Work - A plan for what internal Subject Matter Expert support will be needed to implement the requirements of the CPM Procedure - Confirmation of the Minimum Safety, Health, Environment and Social Performance Requirements for the Supplier, to be specifically referenced in the bid documents and final Contract - Confirmation of the Safety, Health, Environment, and Social Performance Key Performance Indicators (KPI's) to be used to measure the SHE & SP performance of the Supplier during the execution of the work; and to be included in the bid documents and final Contract.	A proposal of the set of Bid Evaluation Questions and Criteria and bidding evaluators, which will be reviewed and included in the Sourcing Plan for approval (refer to activity 2.1).	Complete request for service submitted via the correct authorised Group platform according to value and SHE & SP risk classification (e.g. RFC, raising a Purchase Request in the ERR) For more details review SC Purchasing and Sourcing Standards.	Approval of the request for service submitted according to the Delegation of Authority document.
Systems						- Request for Contract (RFC) - SAP (raise Purchase Requisition)	- Request for Contract (RFC) - SAP (raise Purchase Requisition)
Gateway			Yes				Yes
Process KPIs		Lead time (SLA), Rejection rate					
Supporting governance		AA and suppliers owner's team depending on service complexity - Governance	Approval of Risk Classification Tool (not required anymore, only Safety SME to approve and review, no matter the complexity)		Technical and Safety evaluator's depending on complexity/value - Governance		

XI.2 Resumo da Fase de *Sourcing* e Contratação

	PHASE 2. SOURCE AND CONTRACT						
Activities	**1. Develop and Approve Sourcing Plan**	**2. Conduct supplier Go/No-Go SHE & SP***	**3. Send Bid package to the approved suppliers, provide Q&A clarifications and receive proposals**	**4. Tender Evaluation on Technical, SHE&SP* and other areas**	**5. Conduct Commercial Bid Assessment, Approval & Award**	**6. Complete Contract Signing and upload Contract in appropriate systems**	**7. Contract Handover**
Description	Review submitted Service Request, ensure completeness, and assign request to a SC Lead (sourcing and contract) to follow the correct sourcing approach according to SC Standard, taking into account the risk classification of the service (see activity 1.3) and the service value. Develop the corresponding sourcing plan and send for approval if required according to the respective Delegation of Authority document.	Determine if suppliers proposed in the sourcing plan fulfil minimum requirements – Go/No-Go Assessments. If the suppliers fulfil the Go/No Go criteria, suppliers will be sent the RFX to participate in the sourcing event. *Activity mandatory for scope of work classified as Tier 1 risk Note: This request to the supplier can be sent as part of the bidding package if the Sourcing Lead decides to optimise the tendering process and merge with the next activity 2.3, or when requesting the supplier to be onboarded into our SC Sourcing Platform (Ariba SLP), or through a Request for Information (RFI) done ahead of this activity; but the Go/No Go assessment should prevail as part of the tendering evaluation.	Prepare the bid package that will be sent to the invited suppliers, which will include key documents from the service request submitted in phase 1, giving good description to the supplier of the work required and, for tier 1 risk services, the risk that the work is exposed, and the mitigation plan expected to be in place.	After receiving the supplier proposals, they will be rated from a Technical, SHE&SP and other additional perspective using the agreed rating criteria and evaluators defined in activity 1.5 (for further information refer to the Sourcing Standards). *SHE&SP Evaluation is mandatory for Services requests classified as Tier 1 Risk	Conduct the commercial assessment and combine all assessments: commercial, technical, SHE&SP* (or other areas if applicable) for all bids, in order to have an objective rating on the received proposals based on the agreed criteria on the Sourcing Plan defined in activity 2.1. Prepare the recommendation of award based on the rating and present for approval according to the Delegation of Authority (DoA) document. *Activity mandatory for scope of work classified as Tier 1 risk	Finalise contract draft and send it for signature to relevant signatories. Upload contract information to all relevant systems according to local requirements.	Handover of all relevant information regarding the signed contract from SC to the Company Representative and, as optional, to the AA Contract Ownership Team.
Accountable Role	Supply Chain Sourcing Lead	Supply Chain Sourcing Lead	Supply Chain Sourcing Lead	Technical, SHE&SP (for Tier 1 risk) or any other area, bidding evaluators	SC Sourcing Lead	SC Contract Lead	SC Contract Lead
Supporting Roles per required	- SC Resource Planner - Requester Originator (RO) - Sourcing Plan Approver/s as per DoA - Company Representative (CR)	- Safety, Health, Environment and/or Social Performance (SHE&SP) SMEs (for Tier 1 risk) - CMSS (optional)	- Supplier's commercial contact - Company Representative (CR) - Request Originator (RO) - Technical or Safety, Health, Environment &/or Social Performance (SHE&SP) SMEs - Site personnel hosting the Technical Visit - CMSS (optional)	- SC Sourcing Lead	- Company Representative (CR) - Recommendation of Award Approvers (according to DoA document)	- Legal, Finance and Tax SME (only if applicable) - Supplier's contract signers - AA contract signers	- Company Representative (CR) - AA Contract Ownership Team (optional) - CMSS (optional)
Tasks	2.1.1 Assign request to SC sourcing lead – SC Resource Planner 2.1.2 Review service request using the request for CPM service request minimum content checklist. If incomplete, return to RO – SC Sourcing Lead 2.1.3 Prepare the sourcing plan/strategy according to the SC Standard considering all documentation provided in the Service Request from activity 1.6 – SC Sourcing Lead 2.1.4 Answer any questions or provided further information the SC Sourcing Lead might raise when preparing the sourcing strategy/plan – RO 2.1.5 Present sourcing plan to AA approvers according to DoA document. In case the Service requested must to be approved by different committees, specific templates shall be prepared (refer to the Specific Committee Secretary folder for templates) – SC Sourcing Lead and CR 2.1.6 Approve sourcing plan – Sourcing Plan Approver/s 2.1.7 Create Sourcing Project and upload Sourcing Plan to SAP Ariba – SC Sourcing Lead	2.2.1 Request suppliers to complete/answer questions raised in SHE & SP Bid Evaluation Tool (included in activity 1.5), to be able to perform Go/No Go assessment using the SAP Ariba Sourcing Platform – SC Sourcing Lead 2.2.2 Conduct Go/No Go assessment considering supplier responses – SC Sourcing Lead 2.2.3 Support reviewing Go/No Go assessment if required by the SC Sourcing Lead (or as per guidance in the SHE & SP Bid Evaluation Tool) – Safety, Health, Environment &/or Social Performance SMEs (could be supported by CMSS) 2.2.4 Select supplier that passes the assessment to be considered for the tendering process, and update Sourcing Plan and Sourcing Project in SAP Ariba accordingly– SC Sourcing Lead **Exception to the Go/No Go Assessment** In case the supplier has not passed the Go/No Go assessment , it is required to request authorization of the exception in writing from BU Head of Safety and Site General Manager, supported by a reasonable justification.	2.3.1 Prepare bidding pack (documents) that will be sent out to suppliers according to approved sourcing plan in activities 2.1 and 2.2 – ensure to include technical and SHE&SP evaluation questions defined on activity 1.5 – SC Sourcing lead 2.3.2 Set up the official platform to send out the bidding packs to the suppliers. Ensure suppliers are onboarded in Ariba Supplier and Lifecycle Management Performance module (SLP) and have completed the Sourcing onboarding process and minimum requirements. For details reference to the SC Supplier Master Data Management Standard – SC Sourcing Lead 2.3.3 Send bids to all suppliers according to SC Standards rules thorough SAP Ariba Sourcing – SC Sourcing Lead 2.3.4 When Suppliers' Technical Site Visit is required (as per the Sourcing Plan) coordinate with Site personnel the Technical Site Visit (e.g. schedule and management of the visit, including definition of the AA visit host, access to the Site, AA transport, PPEs, permits, etc) – RO (could be supported by CMSS) 2.3.5 When a Question and Answer (Q&A) event has been agreed in the Sourcing Plan as part of the tendering process, gather questions from all the suppliers invited and, when required, request key AA areas supporting the tendering process (Company Representative, Technical or SHE&SP SMEs) to support providing the required answer – SC Sourcing Lead 2.3.6 Share to all suppliers the answers to the questions raised to be considered before suppliers submit their proposals – SC Sourcing Lead 2.3.7 Submit the proposals in SAP Ariba Sourcing in the requested timeframe (no proposals will be accepted after the close out of the bidding process) – Suppliers Commercial Contact	2.4.1 Review proposals received by suppliers and split/consolidate proposals aggregating the Technical and SHE&SP sections respectively and send sections to be rated to the corresponding evaluators – SC Sourcing Lead 2.4.2 Rate the answers provided by the suppliers and send back to SC Sourcing Lead in the requested timeframe – Technical /SHE&SP/other areas bidding evaluators 2.4.3 Review ratings, if information is missing or not completed accordingly sent it back to evaluators – SC Sourcing Lead	2.5.1 Conduct commercial assessment – SC Sourcing Lead 2.5.2 Consolidate commercial assessment with Technical and SHE&SP assessment from activity 2.4. Use the weighting defined in the sourcing plan and conduct the bid assessments/evaluations – SC Sourcing Lead 2.5.2 Based on the ratings, prepare a recommendation to award document – indicating which supplier(es) is recommended to be awarded based on the assessments – CR and SC Sourcing Lead 2.5.4 Present recommendation of award to AA approvers according to DoA document. In case the Service requested must be approved by different committees, specific templates shall be prepared (refer to the Specific Committee Secretary folder for templates) – SC Sourcing Lead and CR 2.5.5 Approve recommendation of award – Recommendation of Award Approvers 2.5.6 Update Sourcing Project and upload recommendation of award to SAP Ariba – SC Sourcing Lead	2.6.1 Complete contract draft (in Ariba Contract Management if available) and if required consult/request Legal SME support. Note: Depending on the risk/financial profile of the contract (as well as the tiered approach being applied to South African and UK contracts according to the tiered legal model), review by Group Legal, Group Finance and Group Tax may be required. – SC Contract Lead 2.6.2 Send contract for supplier signature and then AA signature in appropriate electronic e-signature system – SC Contract Lead 2.6.3 Upload/integrate contract to ERP and any other third party system according to local requirements – SC Contract Lead 2.6.4 Enrich Contract information in the Contractor Management Systems. In case SFG has been deployed, add the following information in the Contract: SHE&SP Tier risk classification, assignment of workers' roles rates and fees – SC Contract Lead ***Note:*** AA Service Contract and Terms and Conditions templates include specific CPM requirements that the Supplier must comply as a minimum (e.g. Completion of the Onboarding requirements, attendance to the PRM, etc.) (refer to II.3 for further detail)	2.7.1 Prepare handover pack including the information defined in the contract handover minimum content checklist. It is recommended to use the Contract Handover brief template to capture the relevant information that shall contain the handover pack, but any other local template can be used as long as it contains all the minimum requirements indicated in the checklist. Review information uploaded in activity 2.6 in the Contractor Management System or SFG deployed on Site – SC Contract Lead (could be supported by CMSS) 2.7.2 Schedule the handover (meeting, session, or email) inviting the Company Representative and Contract AA Ownership Team (optional) – SC Contract Lead (could be supported by CMSS) 2.7.3 Attend the handover session and raise any queries – CR and AA Contract Ownership Team (optional) 2.7.4 Answer any queries the CR and AA Contract Ownership Team might have regarding the service – SC Contract Lead 2.7.5 Sign off handover brief (optional use of the CPM template) – CR 2.7.6 Save signed handover brief on the appropriate platform / repository. In case the Site has deployed SAP Fieldglass, upload the signed handover brief to the contract (Master Statement of Work) – SC Contract Lead
CPM Tools and Temaplates	- CPM Service Request Minimum Content Checklist	- SHE & SP Bid Evaluation Tool – tab Go/No Go assessment	- SHE&SP Bid Evaluation Tool and Technical Evaluation Tool (certain sections/tabs) completed in activity 1.5.	- Technical Evaluation Criteria Tool (including SHE&SP Bid Evaluation Tool for scope of work classified as Tier 1 risk)	- Technical Evaluation Criteria Tool (including Commercial Evaluation and, for Tier 1 risk scope of work, SHE&SP Bid Evaluation Tool)		- Contract Handover Brief template (optional) - Contract Handover minimum content checklist
Output	- Service request has been reviewed for completeness, approvals are according to Delegation of Authority document and accepted by SC. - Sourcing process has been decided based on the scope of work , SHE&SP risk and value, according to SC Standards - SC Sourcing Lead has been appointed - Sourcing plan/strategy has been created and approved	List of Suppliers that will be invited to the sourcing event, which have passed a minimum criterion: for Tier 1 risk considering SHE&SP Go/No Go assessment.	- Bid package sent to the suppliers - Questions and Answers (Q&A) event conducted with the suppliers if process applies - If required, Technical Site visit conducted by the Suppliers - Suppliers to send their proposals according to the rules established for a fair and objective tendering process in the SC Standards	Suppliers' proposals assessed from a Technical, SHE&SP and any other perspective, by the approved bidding evaluators from activity 1.5	Recommendation to award according to the weighting defined in section 1.5 Approval of awarded supplier(es)	Signed contract and uploaded in relevant systems	After contract handover, company representative is clear on his accountability going forward for the contractor regarding the service outline in the contract and has been provided all the key supporting documentation.
Systems	- SAP Ariba Sourcing	- SAP Ariba Sourcing	- SAP Ariba Sourcing - SAP Ariba Supplier Lifecycle Management (SLP)		- SAP Ariba Sourcing	- SAP Ariba Contract Management (where it has been implemented) - Electronic signature system (according to local systems layout - i.e. DocuSign) - ERP/SAP - Contractor Management platforms (e.g. SAP Fieldglass) - Third party system that will require contract to be uploaded (according to local requirements)	- Contractor Management platforms (e.g. SAP Fieldglass)
Gateway	Yes	Yes			Yes		Company Representative is clear on the
Process KPI's							
Supporting governance	Governance in place as part of DOA documents	Governance to manage exceptions to Go/No Go questions		Link to step 1.5	Governance in place as part of DOA documents		

XI.3 Resumo da Fase de Pré-Início

	PHASE 3. Pre-commencement					
Activities	**. Prepare Contract for pre-commencement and execution**	**2. Launch Kick off meeting**	**3. Complete Onboarding requirements to mobilise**	**4. Approve Authorisation to Mobilise**	**5. Mobilise & Complete onboarding requirements to start work**	**6. Issue Authorisation To Work**
Description	nsure all the relevant information gathered during phases 1 and 2 have been anded over and are considered for pre-commencement and execution phases, aking sure that: the scope of work to be executed is clear, milestones are clearly ated, KPIs (including SHE&SP KPIs*) have been defined (written in the ontract)*, the SHE&SP risks* have been identified and the actions/plans to itigate them are in place, the AA Contract Ownership Team* has been defined d communicated, and the oversight plan* has been reviewed and discussed ith the key AA personnel who will need to support. Requirements mandatory for scopes of work classified as Tier 1 Risk t up the Contract information in the Contract Management Platform. case the Site has implemented SFG: complete Statement of Work in the stem: roles for the workers and physical location of the service have been efined which will drive the onboarding requirements, set planned payments ncluding fees/rates where applicable), and schedule kick off and performance eetings according to what has been agreed in the contract.	Conduct a Kick-off Meeting (KoM) to ensure that the Contractor/s are clear on expectations for delivering the work, KPIs are clearly set, how performance is going to be measured, oversight, onboarding requirements, etc. Agree schedule of follow up meetings: align expectations for the meetings, roles and responsibilities.	Complete onboarding pre-qualification requirements for Contract/contractors/equipment if applied, and when AA has approved them, commence completing all onboarding requirements to be granted access to Site.	Final work plans are validated as appropriate for the work, in line with the agreed criteria outlined in the contract, and all onboarding requirements have been completed, prior to initial mobilisation of the contractors.	Ensure the contractor has correctly mobilised and finalise completion of all onboarding requirements per SoW/contractor/equipment to be authorised to work.	Ensure the Supplier is sufficiently mobilised prior to commencing execution of the agreed scope of work, and all preparation and onboarding requirements have been completed, and formally approve the authorization of workers/equipment to commence work.
Accountable Role	ompany Representative (CR)	Company Representative (CR)	-AA Onboarding approvers per each onboarding requirement (HR SME, Safety, Health, Environment, and Social Performance SMEs, Protection Services, etc.) - please refer to Local Contractor Onboarding Procedures for more details	Company Representative (CR)	Company Representative (CR)	Company Representative (CR)
Supporting Roles per required	AA Contract Ownership Team Relevant SMEs (SHE&SP, HR, Technical) Supplier Company Representative (SCR) SC Purchasing Lead SC Contract Lead Local Onboarding representatives/coordinator (according to the BU/Site org ructure where applicable) CMSS (optional)	- Supplier Company Representative (SCR) - AA Contract Ownership Team - Relevant SMEs (SHE&SP, HR, Technical) - CMSS (optional)	- Supplier Company Representative (SCR) - AA Contractors/equipment Onboarding assigner (e.g. HR SME, Health SME)- please refer to Local Contractor Onboarding Procedures for more details	- Safety, Health, Environment and/or Social Performance SMEs - CMSS (optional)	- Supplier Company Representative (SCR) - Contractors - AA approvers per each onboarding requirement - AA host - Local Onboarding representatives/coordinator (according to the BU/Site org structure where applicable) - CMSS (optional)	- SHE&SP SMEs - Contractors - CMSS (optional)
Tasks	1.1 Review contract schedule, SHE&SP risk classification, and performance anagement for business assurance – CR 1.2 Engage AA Contract Ownership Team, AA relevant SMEs and Onboarding oordinators where applicable, that will need to be informed/communicated d/or will be required to support pre-commencement (onboarding) and work ecution – CR (could be supported by CMSS) 1.3 Complete Contract information on the Contractor Management platforms. case SFG has been deployed on Site, complete statement of work in the SFG cluding worker roles, start, end date, budget, schedule payments, schedule kick f and performance meeting. – CR (could be supported by CMSS) SFG has been implemented: 1.4 Approve Statement of Work (Child SOW) in SFG – SC Contract Lead 1.5 Review and approve SOW in SFG – SCR 1.6 Approve supplier SOW response in SFG, which creates the Purchase equisition for the Statement of Work in the ERP and then submits the PO – SC urchasing Lead ote: In case SFG has not been implemented, the following tasks shall be mpleted: Request PO in SAP linked to the contract – CR Approve PO and where appropriate (Suppliers not onboarded in Ariba) send the O to the Supplier – SC Purchasing Lead 1.7 For suppliers onboarded in Ariba, receive PO in Ariba and approve it – SCR	3.2.1 Define agenda for the KoM. – CR (could be supported by CMSS) 3.2.2 Prepare kick-off meeting material and send meeting invites. Use the KoM minimum content checklist to confirm that the basic required information needed for the KoM is included. It is recommended to use the CPM template for KoM to capture the relevant information, but any other local KoM template can be used as long as it contains all the minimum requirements – CR (could be supported by CMSS) 3.2.3 Contribute to the KoM content when requested – AA Contract Ownership Team and Relevant SMEs 3.2.4 Lead kick-off meeting – CR 3.2.5 Attend kick off meeting – SCR, AA Contract Ownership Team and relevant SMEs. 3.2.6 Upload meeting minutes to the appropriated systems /repository, or on SFG in case of being used, and update future meeting schedules as agreed in the session – CR (could be supported by CMSS)	*In case the Site has defined onboarding prequalification requirements:* 3.3.1 Send proposed contractors/equipment with relevant information for AA to evaluate. In case SFG is deployed, upload proposed contractors/equipment to roles in SFG and complete onboarding pre-qualification for SOW and contractors/equipment in SFG – SCR 3.3.2 Approve onboarding pre-qualification of contractors /equipment – AA Onboarding approvers *Full onboarding for all Sites:* 3.3.3 Define AA required contractors/equipment data linked to onboarding requirements (e.g. personnel area, sub area, department, i-time schedules), assign contractors' mandatory training requirements in appropriate system according to local system layout (e.g. Learning Management System – LMS), and assign contractors' worker operational risk exposure profile (OREP) in isometrix, which will define the medical exams requirements. In case SFG is deployed, upload this information on the system – AA Contractors/equipment Onboarding assigner 3.3.4 Complete full onboarding requirements/activities for accessing the Site, according to Local Contractor Onboarding Procedure. In case SFG is deployed, when appropriate, upload them on the system – SCR Note: As part of the key onboarding requirements, complete the SHE Plan following the content agreed during the KoM (activity 3.2). In case of need, request clarification from AA SHE&SP SMEs. 3.3.5 Review and Approve, when applicable, onboarding requirements in SFG or third party system according to Local Contractor Onboarding Procedure- AA approvers per onboarding requirement	*Only mandatory for Tier 1 risk classification contracts* 3.4.1 Complete the pre-mobilisation safety review using the permission to mobilise checklist included in the Permission to mobilise and Commence Tool. If required, raised any questions to relevant SHE&SP SMEs for Support - CR 3.4.2 Ensure an action is taken to close any outstanding activity based on the pre-mobilisation safety review – CR 3.4.3 Upload Permission to mobilise tool completed in the appropriate system / repository, or in SFG if deployed– CR (could be supported by CMSS) *For all Contracts:* 3.4.4 Review that all Onboarding requirements to access the Site have been completed, and approve authorisation to mobilise/access to the Site in the time and attendance system. In case SFG has been implemented, approval is done in SFG, which will provide access in T&A system – CR Important: Prior to approving the Site access, the CR has the responsibility to define an AA host to receive the Contractors / equipment on Site on arrival the first day.	3.5.1 Coordinate mobilisation – SCR and CR/Local Onboarding Coordinators (could be supported by CMSS) 3.5.2 Mobilise – Contractors / Equipment 3.5.3 Receive Contractors / Equipment on site and provide further guidance on next steps to be followed – CR or AA host 3.5.4 Complete full onboarding requirements linked to authorisation to work and where required upload to SFG or third-party system – SCR 3.5.5 Review and approve full onboarding requirements in SFG or third-party system according to local Contractor Onboarding Procedure – AA approvers per onboarding requirement	*Only mandatory for Tier 1 risk classification contracts:* 3.6.1 Using the Permission to Mobilise and Commence Work tool, ensure all pre commencement activities have been considered and completed. Complete post-mobilisation safety review by fulfilling the permission to Commence work – checklist included in the tool – CR (could be supported by CMSS) 3.6.2 If there is any question regarding the Permission to Mobilise and Commence Work Tool or the Post-Mobilisation Tool, request support from Safety SME – CR 3.6.3 Upload Permission to commence work tool and post-mobilisation safety review to the appropriate system/repository, or in the SOW in SFG if this system has been implemented– CR (could be supported by CMSS) *For all Contracts:* 3.6.4 Validate all onboarding activities have been completed and approve authorisation to work in the appropriate system or in SFG if deployed– CR 3.6.5 Ensure that physical card has been printed and handed to the Contractors– CR Note: The physical card is the physical proof that Authorisation to the Work has been granted, and should have a minimum content to identify the Contractors and their role.
CPM Tools and Templates		- Template for KoM (ppt) - KoM minimum content checklist	- Onboarding requirements report (within SFG)	- Permission to Mobilise and Commence Work Tool	- Onboarding requirements report (within SFG)	- Permission to Mobilise and Commence Work Tool
Output	ll onboarding requirements for the contract have been identified Clarity on how the KPIs will be managed through the execution of contract – set p of performance review meetings nformation has been shared with key SME when they are required to be volved Contract information fully completed in the contractor management platforms, the SOW created in SFG if used by the Site and sent to the supplier for their view.	- Key people involved in the execution of the work have been introduced, clear governance and communication channels have been agreed between AA and Supplier. - Position the importance of AA values starting by Safety. - Alignment on the pre-commencement requirements – set up expected time to be completed and any support required. - Alignment of the performance review meetings expectations, contents, schedule, and people expected to attend. - Alignment on the KPIs/milestones that will be monitored and managed during execution: frequency, responsible, agreed repository to store official KPI. - Alignment on the expectations and content of the SHE Plan, and how it will be prepared.	Pre-qualification onboarding requirements and requirements to access the site have been reviewed and approved.	Contractors/equipment are authorised to access the site and mobilise.	Onboarding requirements related to authorisation to work have been approved.	- Right people are mobilized to conduct the work - Right tools and equipment are mobilized to conduct the work - Right physical space is available to the Supplier to conduct the work - Right facilities are available for supplier to conduct the work - Contractors/equipment are authorised to commence work - Physical card as a proof of Authorisation to work handed to Contractors
Systems	Contractor Management platforms (e.g. SAP Fieldglass) ERP/SAP SAP Ariba Contract Management	- Contractor Management platforms (e.g. SAP Fieldglass) - ERP/SAP	- Contractor Management platforms (e.g. SAP Fieldglass) - Third party system (e.g. Contractor Learning Management System- Success factors/LMS, isometrix, etc.)	- Contractor Management platforms (e.g. SAP Fieldglass) - Time and Attendance system (e.g. I-time)	- Contractor Management platforms (e.g. SAP Fieldglass) - Third party system (Contractor Learning Management system – Success Factors/LMS, isometrix , etc)	- Contractor Management platforms (e.g. SAP Fieldglass)
Gateway	s (PO submission)			Yes (Access to the operation)		Yes (Authorization to work)
Process KPI's						
Supporting governance	rk to 1.4	Link to 1.4	Approve authorization to the operation for worker/equipment by exception -> current local procedures			

XI.4 Resumo da Fase de Execução

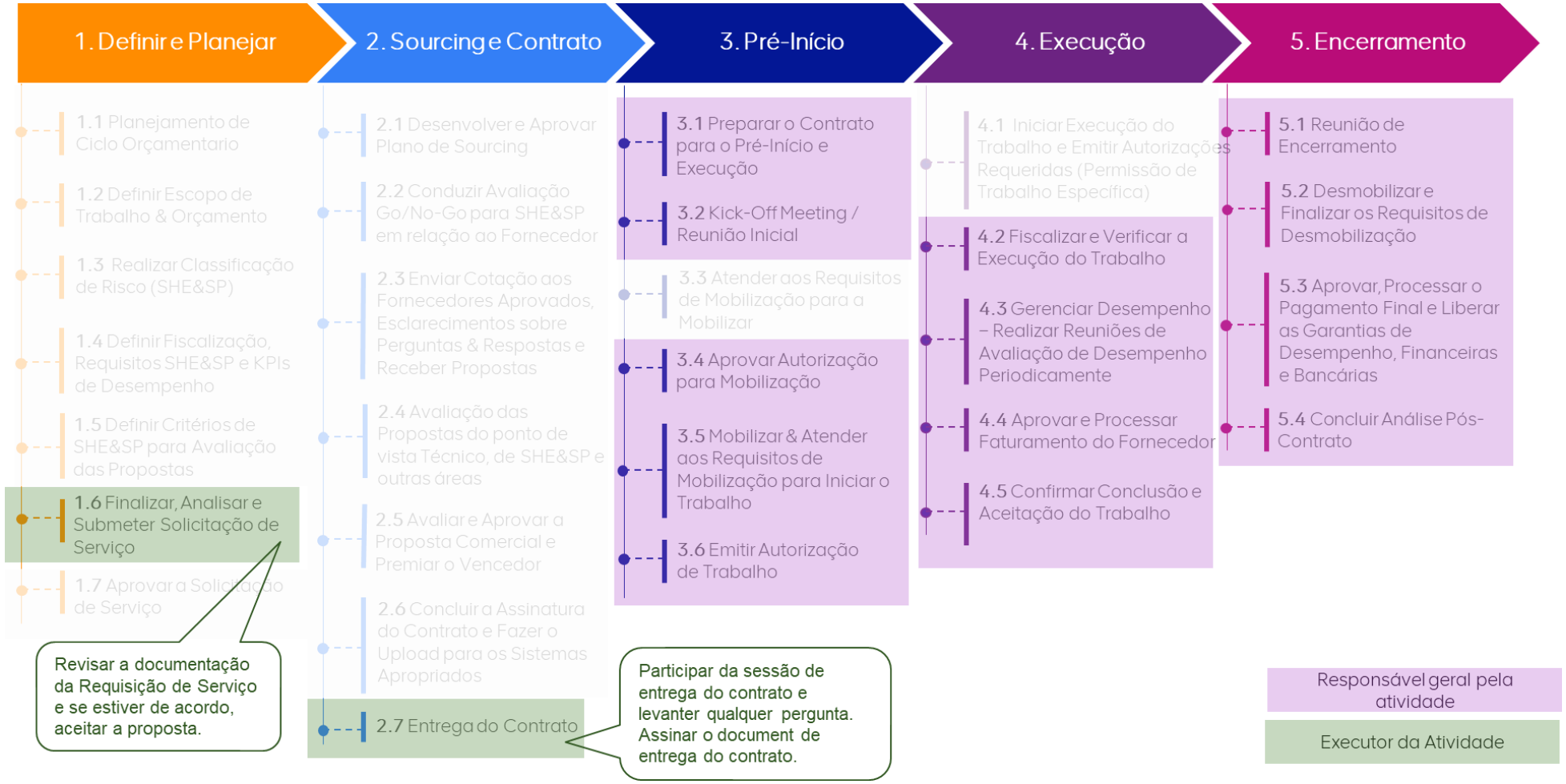
	PHASE 4. Execution				
Activities	**1. Initiate Work Execution and Issue required permits (task specific permit to work)**	**2. Oversee and Verify Work Execution**	**3. Manage Performance - Conduct routine Performance Review Meetings**	**4. Approve and process supplier billing**	**5. Confirm Work Completion and Acceptance**
Description	Signal Contractors to start work. Depending on the work, a task specific permit to work might be required **Note:** Permit to Work is different to the Authorization to work – refer to Section IV.6 for definitions	Monitor and oversee the Contractor/s work execution, as well as the performance criteria outlined in the Contract. Perform scope specific SHE&SP oversight tasks. AA Contract Ownership Team oversee Contractors and Suppliers supervise the Contractors.	Monitor performance according to criteria outlined in the contract and agreed in the KoM (refer to activity 3.2). During the execution of the Contract, as required, consider: • Contract Amendments • Non-Conformance Reports • Audits	Approve all supplier commercial submissions for payment including timesheets, milestone payments linked to KPIs, compensation events, etc.	Confirm that the work has been completed in line with the agreed criteria outlined in the Contract.
Accountable Role	According to local Permit to Work Process	Company Rep - – accountable for ensuring that appropriate oversight is conducted (quality and frequency) by the AA Contract Ownership Team key members present on the field.	Company Representative (CR)	Company Representative (CR)	Company Representative (CR)
Supporting Roles per required	- According to local Permit to Work Process	- AA Contract Ownership Team key members present on the field (e.g. Frontline supervisor, Company Representative Delegate, etc)- - Safety Leadership on site (could be any supervisor – AA on the field) - Supplier Contract Team key Members present on the field.	- AA Contract Ownership Team: Frontline supervisor/crew leader, SC Business Partner, etc. - Supplier Contract Team: Supplier Company Representative (SCR), etc. - Relevant SMEs (SHE&SP, HR, Technical, ABAS) as required. - AA approvers per each onboarding requirement - Contractor Management Support Structure (CMSS) (optional)	- Supplier Company Representative (SCR) - Cost/Expenses/Service Entry Sheet Approvers - Accounts Payable - Finance	- AA Contract Ownership Team on the field (e.g. Frontline Supervisor/ Crew Leader) - Supplier Company Representative (SCR) - SC Business Partner - Contract Management Support Structure (CMSS) (optional)
Tasks	4.1.1 Verify if Contractors require a permit to work for the specific task they will perform– responsibility according to local Permit to work Process 4.1.2 Issue Permit to Work according to site procedures – responsibility according to local Permit to work Process	Conduct oversight and use the Oversight Tool from activity 1.4 as a reference for the minimum oversight required: 4.2.A ***Safety Leadership Oversight*** – Attend toolbox-talks; conduct Visible Felt Leadership's – CR, Front Line supervisor, Safety Leadership on site 4.2.B ***Safety verification Oversight*** – Conduct in-field verifications (critical control verifications; Planned task observations; Safety audit; JRS Reviews etc) – CR 4.2.C ***Technical Assurance*** – Coordinate technical oversight with relevant Technical SMEs – CR	***4.3.A Performance Review Meetings:*** 1 Define agenda covering the topics indicated in the PRM minimum content checklist, including all the specific elements agreed during the KOM (refer to activity 3.2), such as KPIs, and any other specific relevant topic to be discussed, requesting information from other members of the AA Contract Ownership Team and the SCR – CR (could be supported by CMSS). 2 Request to key stakeholders to prepare the Performance Review Meeting content aligned with the agenda defined – CR (could be supported by CMSS) 3. Contribute to the Performance Review Meetings content (PRM template can be used optionally) – CR (could be supported by CMSS), and as required, AA Contract Ownership Team members (Frontline supervisor/crew leader, SC Business Partner, etc.), Supplier Contract Team (Supplier Company Representative (SCR), etc.), SMEs (SHE&SP, HR, Technical, ABAS). 4 Lead Performance Review Meeting – CR 5 Attend meeting – AA Contract Ownership Team members (Frontline supervisor/crew leader, SC Business Partner, etc.), Supplier Contract Team (Supplier Company Representative (SCR), etc.) , SMEs (SHE&SP, HR, Technical, ABAS). as required 6 Upload meeting minutes to Contractor Management Platform, or SPG if deployed – CR (could be supported by CMSS) ***4.3.B Non Conformance Report*** Prepare NCR report using the NCR template (optional) or any other template available, and raise it according to Group Supply Chain Policy and Standards: Supplier Performance Management – CR & SC Business Partner ***4.3.C. Contract amendment:*** An amendment is required in the following circumstances: (1)extension of service, (2) request more budget and/or (3) change of scope of the work In this case, follow the steps required to raise it according to SC Standards. For contract amendments due to change of scope of work, all activities for phase 1 (starting at 1.2) must be revisited. In case risk classification changes to Tier 1, all CPM mandatory activities described in this procedure must be completed– CR & SC Business Partner ***4.3.D Internal audits (ABAS)***: support with the information required by the internal auditor in accordance with the annual Internal Audit Plan, as required. – CR & ABAS SME ***4.3.E Confirm contractors onboarding requirements*** are up to date and equipment certified in the Contractor Management Platform to ensure that authorization to work remains valid – CR, AA approvers per each onboarding requirement, and SCR (could be supported by CMSS)	4.4.1 Present back up documents of milestone completion where required and request payment according to contractual terms in the Contractor Management Platform, such as SPG, if available – SCR 4.4.2 Review supporting documentation and approve request for payment in the Contractor Management Platform, such as SPG, if available and in ERP/SAP – CR and cost approver 4.4.3 Submit invoice by email or through SAP Ariba for suppliers onboarded in Ariba. – SCR 4.4.4 Approve invoice and set payment date – Accounts Payable	4.5.1 Conduct review to confirm work completion and if required prepare a punch list (document listing work that does not conform to contract specifications) for pending topics. Include AA Contract Ownership Team (e.g. frontline supervisor/Crew Leader) were appropriate – CR 4.5.2 Review the punch list and in case it requires to hold payments, review commercial options according to contractual terms– CR and SC Business Partner 4.5.3 Agree on the punch list and other commercial implications- SCR 4.5.4 Upload the punch list agreed by the Supplier in SAP Ariba Contract Management - SC Business Partner 4.5.5 Save the agreed punch list to the Contractor Management Platform or in SPG if in use – CR (could be supported by CMSS) 4.5.6 Confirm work completion to the SCR – CR
CPM Tools and Templates		- "Oversight Tool" (completed in activity 1.4 for Tier 1 risk services)	- PRM Minimum content checklist - Performance Review Meetings (PRM) template (optional) - Non Conformance Report (NCR) Template (optional)		
Systems	- Intellipermit in operations where it has been deployed		- Contractor Management platforms (e.g. SAP Fieldglass) - Request for Contract (RFC) for amendments - ERP/SAP for amendments	- Contractor Management platforms (e.g. SAP Fieldglass) - SAP Ariba Contractor Management - ERP/SAP	- SAP Ariba Contractor Management - Contractor Management platforms (e.g. SAP Fieldglass)
Output	If required, workers have been issued the appropiate permit to work to perform the task/activity highlighted in the permit.	- Oversight and verification tasks are performed as planned. - Safety Leadership Oversight: The contractors have visibility to members of the AA Contract Ownership Team ; feel included and welcomed on site; are positively exposed to AA's values - Safety Verification Oversight: The AA Contract Ownership team has confidence that the Supplier is conducting the work in accordance with the minimum SHE&SP requirements through sufficient in-field verification - Performance Management Oversight: The AA Contract Ownership team has confidence that the right work is getting done on time and on budget - Technical Oversight: Where relevant the AA Contract Ownership Team has independent verification that the Supplier is delivering the work in accordance with certain critical technical specifications	Performance of the contract is managed, and follow up actions are agreed and planned, with clear accountability and deadlines, where appropriate.	Supplier has been paid for the completed work according to delivery of the service and contractual terms.	Agreement that work has been completed and if there is work not according to contractual specifications – final work items remaining, and agreed remediation plan (punch list).
Gateway	Yes				yes
KPI's					
Supporting governance					

XI.5 Resumo da Fase de Encerramento

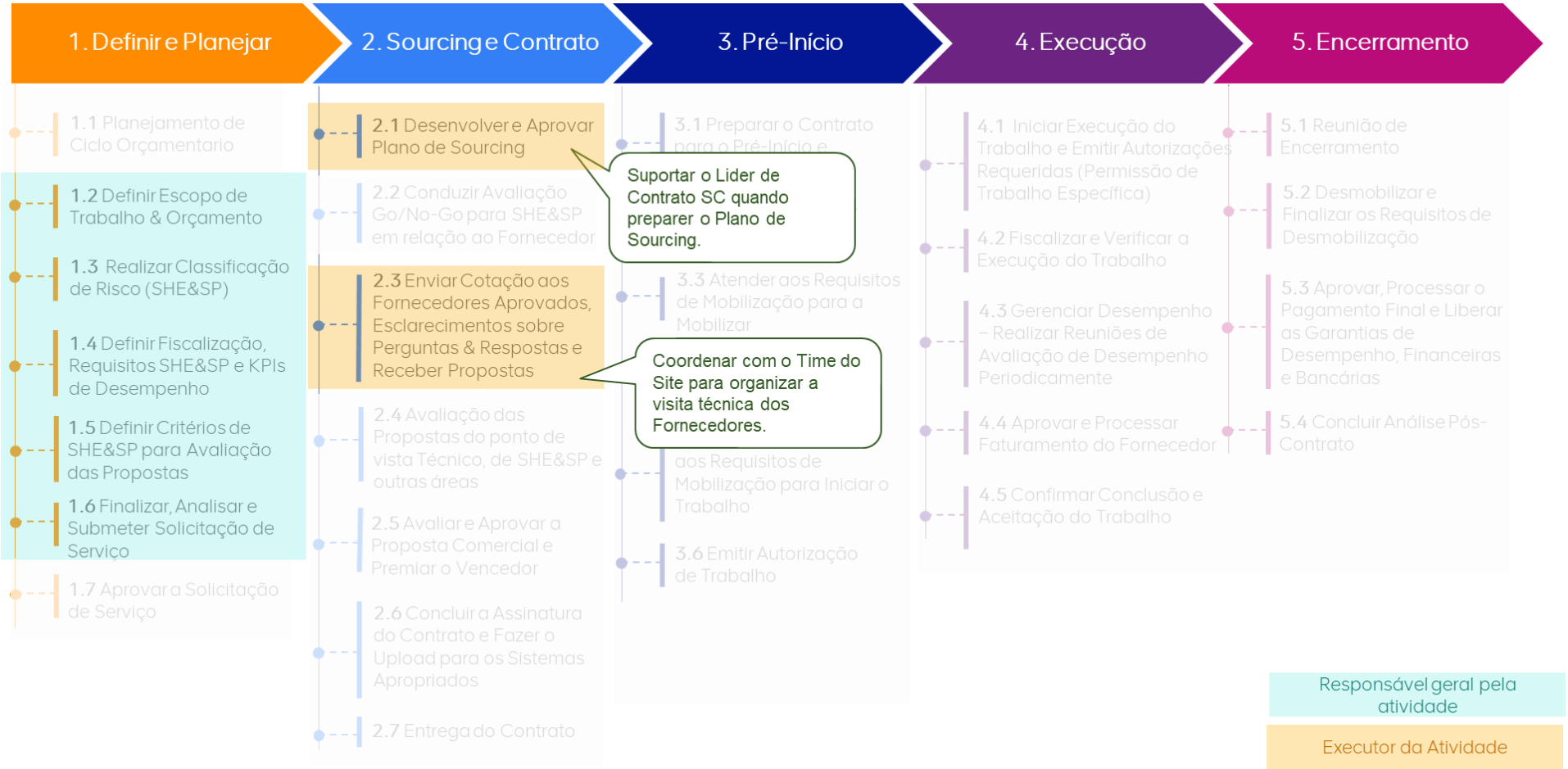
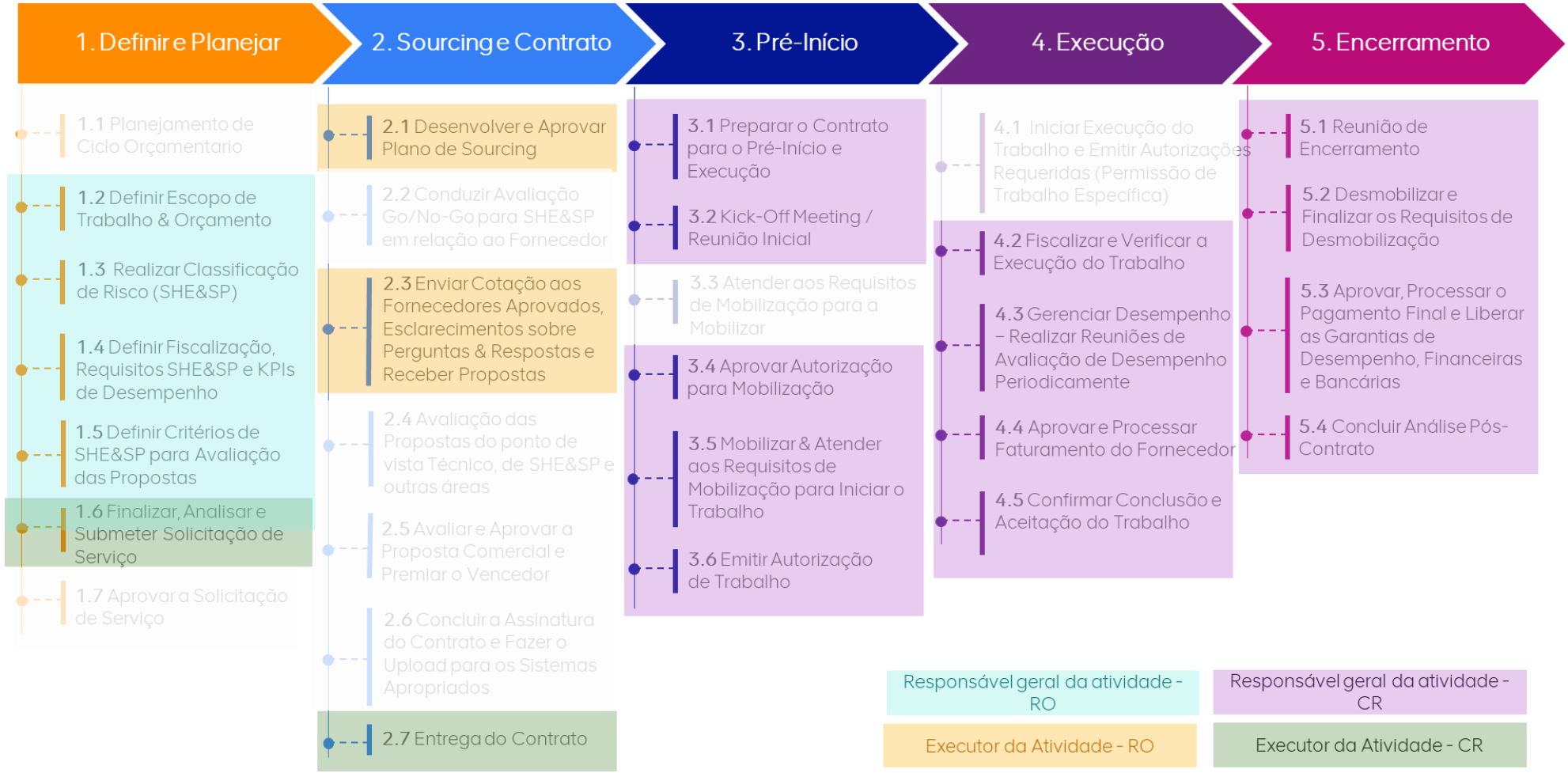
	PHASE 5. Close Out			
Activities	**1. Close Out meeting**	**2. Demobilise and Complete offboarding requirements**	**3. Approve, process final payment, and release of performance, financial and banking guarantees**	**4. Complete Post-Contract Review**
Description	Conduct post completion close out meeting, agree offboarding activities, demobilisation plan and how pending activities (punch list) must be managed. Reemphasize final payment terms link to proper off-boarding and demobilisation.	The purpose of this activity is to ensure all contractors, tools, equipment and any other physical obligations (i.e. waste materials etc.) are fully demobilised from the operation at the end of the contract and all offboarding requirements are completed, which might include exit medicals, capturing contractor feedback and removing access to the Time & Attendance system.	Approve and process final invoices based on verified work completion in line with the agreed criteria outlined in the Contract.	Identify any lessons learned to support continuous improvement of CPM process and associated requirements. Gather feedback to evaluate the performance of the CPM process, AA Ownership Team and the Supplier (contractors) from a technical, commercial, and SHE&SP perspectives. This feedback should influence suppliers' selection on future contract awards.
Accountable Role	Company Representative (CR)	Company Representative (CR)	Company Representative (CR)	Company Representative (CR)
Supporting Roles per required	- AA Contract Ownership Team: Frontline supervisor/crew leader, SC Business Partner, etc. - Supplier Contract Team: Supplier Company Representative (SCR), etc. - Relevant SMEs (SHE&SP, HR, Technical, Finance) as required. - CMSS (optional)	- AA Offboarding approvers per each offboarding requirement (HR SME, Safety, Health, Environment, and Social Performance SMEs, etc.) - please refer to Local Contractor Offboarding Procedures for more details - Relevant SMEs (SHE&SP, HR, Technical, Finance) as required. - Supplier Company Representative (SCR) - Contractors -Contractor Management Suport Structure (CMSS) (optional)	- Supplier Company Representative (SCR) - Supply Chain Contract Lead - Cost/Expenses/Service Entry Sheet Approvers - Accounts Payable – Finance - AA guarantees holder	- SHE&SP SMEs - AA Contract Ownership Team - Supplier Contract Team
Tasks	5.1.1 Define agenda covering the topics indicated in the Close out meeting minimum content checklist, including all the elements agreed during the last PRM (refer to activity 4.3), such as final KPIs, punch list items (if applied) and any other specific relevant topic to be discussed, requesting feedback from other members of the AA Contract Ownership Team and the SCR – CR (could be supported by CMSS). 5.1.2 Request to key stakeholders to prepare the Close out Meeting content aligned with the agenda defined – CR (could be supported by CMSS) 5.1.3. Contribute to the Close out Meeting content (Close out meeting template can be used optionally) – CR (could be supported by CMSS), and as required, AA Contract Ownership Team members (Frontline supervisor/crew leader, SC Business Partner, etc.), Supplier Contract Team (Supplier Company Representative (SCR), etc.), SMEs (SHE&SP, HR, Technical, ABAS). 5.1.4 Lead Close Out Meeting – CR 5.1.5 Attend meeting – AA Contract Ownership Team members (Frontline supervisor/crew leader, SC Business Partner, etc.), Supplier Contract Team (Supplier Company Representative (SCR), etc.), SMEs (SHE&SP, HR, Technical, ABAS). as required 5.1.6 Upload meeting minutes to Contractor Management Platform, or SFG if deployed – CR (could be supported by CMSS)	5.2.1 If agreed in the Contract, document a contractor demobilisation plan that incorporates relevant SHE & SP, and any other area. requirements, consulting relevant SMEs as required – CR 5.2.2 Complete full offboarding requirements and, when required, upload to Contractor Management Platform– SCR 5.2.3 Review and approve full offboarding requirements in the Contractor Management Platform according to local Contractor Offboarding Procedure – AA approvers per offboarding requirement 5.2.4 Demobilise according to plan when applicable – contractors 5.2.5 Validate that offboarding and demobilisation were executed according to plan – CR (could be supported by CMSS)	5.3.1 Present back up documents of milestone completion where required (attach demobilisation acceptance when applies) and request payment according to contractual terms in the Contractor Management Platform, such as SFG, if available – SCR 5.3.2 Review supporting documentation and approve request for payment in the Contractor Management Platform, such as SFG if available, and in ERP/SAP – CR and cost approver 5.3.3 Submit invoice by email or through SAP Ariba for suppliers onboarded in Ariba. – SCR 5.3.4 Approve invoice and set payment date – Accounts Payable 5.3.5 If applicable, issue any final certificates in accordance with the contract – SC Contract Lead 5.3.6 Release of performance, financial and banking guarantees – AA guarantees holder 5.3.7 Deactivate Contract, Close Open POs and Actions in the applicable systems (more details can be found in the SC Contract Management Standard) – SC Contract Lead	5.4.1 For Tier 1 risk contracts, complete SHE&SP Post-Contract Evaluation Tool, requesting input from the AA Contract Ownership Team, and with the support from SHE&SP SMEs when required – CR 5.4.2 Complete Contract feedback in the Contractor Management Platforms, or in SFG if in use, requesting input from the AA Contract Ownership Team - CR 5.4.3 Close Contract on the Contractor Management Platforms or in SFG if deployed – CR
CPM Tools and Templates	- Close Out Meeting Minimum Content Checklist - Close Out Meeting Template (optional)	- Offboarding requirements report (within SFG)		- SHE & SP Post-contract Evaluation Tool - Company Representative feedback form (within SFG)
System	- Contractor Management Platforms (e.g. SAP Fieldglass)	- Contractor Management platforms (e.g. SAP Fieldglass) - Time and Attendance system (e.g. I-time)	- Contractor Management platforms (e.g. SAP Fieldglass) - SAP Ariba Contractor Management - ERP/SAP	- Contractor Management Platforms (e.g. SAP Fieldglass)
Output	- If included in the contract, demobilisation plan agreed to start planning accordingly. - If applicable, pending tasks (punch list) and demobilisation plan agreed. - Alignment on offboarding activities - Final payment terms agreed (considering pending tasks – punch list)	- Offboarding requirements have been completed - Workers and equipment have been offboarded/demobilised safely and access to the operation has been removed	- Performance of the contract is managed, and follow up actions are agreed and planned, with clear accountability and deadlines, where appropriate.	- Feedback has been gathered for the Contract - Contract has been closed in the Contractor Management System (e.f. SFG if in use)
Gateway		Yes	Yes	
Supporting governance	Close out meeting			

XII. Apêndice 3: Processo de CPM – Resumo das Funções do Gestor de Contrato (CR) e do Requisitante (RO)

XII.1 Resumo da Função do Gestor de Contrato (CR) no Processo de CPM



XII.2 Resumo da Função do Requisitante (RO) no Processo de CPM



XII.3 Resumo Combinado das Funções do Requisitante (RO) e do Gestor de Contrato (CR) no Processo de CPM