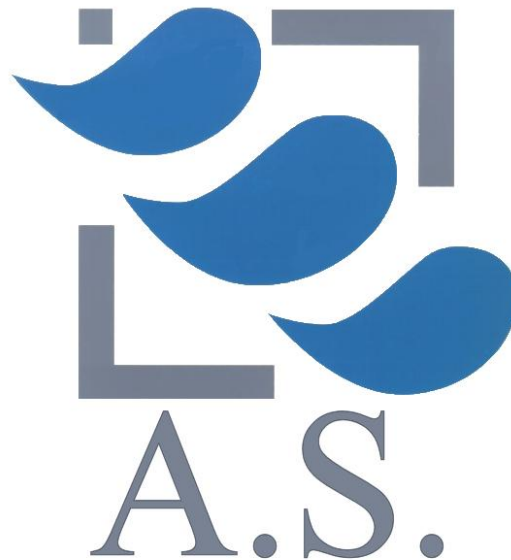




EMPRESA DAS ÁGUAS DE SANTARÉM – EM, S.A.



# **Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas**

**RELATÓRIO DE EXECUÇÃO  
2014**



## **Nota Introdutória**

A A.S. – Empresa das Águas de Santarém – E.M., S.A. (adiante A.S.), foi constituída em 14 de Dezembro de 2007 com 100% de Capital Público, tendo iniciado a sua atividade no dia 01 de Fevereiro de 2008.

É a empresa responsável pela conservação da qualidade da água, pela distribuição ao domicílio e pela recolha e drenagem de águas residuais do Concelho de Santarém.

Seguindo o disposto na deliberação de 1 de Abril de 2009 do CPC – Conselho de Prevenção da Corrupção, a A.S. respondeu ao inquérito sobre avaliação da gestão dos riscos de corrupção e infracções conexas nas áreas da contratação pública e da concessão de benefícios públicos.

Desde cedo na vida da A:S que faz parte da política de gestão a preocupação com a identificação e monitorização dos riscos de corrupção e infracções conexas.

Atendendo à recomendação n.º 1/2009, de 1 de Junho de 2009 do CPC, foi elaborado o Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas para o ano de 2009 com o objetivo de identificar possíveis riscos, tipificá-los e valorizá-los conforme a sua tipologia e criticidade.

O Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas de 2009 foi implementado com sucesso como se pode constatar pelos relatórios de execução que foram efectuados nos anos subsequentes.

Enraizou-se na A.S. a política de análise periódica de potenciais riscos e a introdução das medidas corretivas essenciais à eliminação dos mesmos.

No seguimento desta lógica de gestão, em 2014 foi elaborado um novo plano de corrupção e infracções conexas, com a atualização da estrutura orgânica da empresa e seus responsáveis.

Mais uma vez, em cumprimento da Recomendação do CPC, de 1 de julho de 2009, a A.S. elaborou o presente relatório tendo em vista a análise do grau implementação das medidas previstas no Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas do ano de 2014.



O presente Relatório foi desenvolvido numa lógica de acompanhamento e monitorização mas também de melhoria e actualização das próprias medidas correctivas.

Como metodologia, foi adoptada uma lógica de consulta aos responsáveis pela implementação das medidas e seus colaboradores com vista à promoção do diálogo e incentivo à detecção e tratamento dos riscos de corrupção e infracções conexas que sejam identificados.

Optou-se pela sistematização da informação recolhida estabelecendo uma correspondência direta entre as medidas previstas e expostas no Plano e as medidas entretanto implementadas ou em execução.

Atendendo ao acima descrito, apresenta-se então o ponto de situação global da implementação de medidas planeadas, descrevendo-se com clareza o ponto de situação de cada medida e actividade desenvolvida, bem como os eventuais impactos dessa implementação.

O presente relatório será, como os anteriores foram, publicitados pelos meios internos com vista a dar a conhecer a todos os colaboradores o trabalho desenvolvido e no site da A.S. onde o cidadão comum poderá consultar e escrutinar os resultados.



## **1- Âmbito**

O Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas de 2014 aplica-se à atividade da A.S. - Empresa das Águas de Santarém, EM – S.A., bem como, aos membros do Conselho de Administração, ao pessoal dirigente e a todos os trabalhadores e colaboradores da empresa, independentemente do regime legal que lhes é aplicável.

O presente Relatório de Execução versa sobre o grau de execução das medidas que foram identificadas para fazer face aos riscos.

## **2 - Metodologia utilizada**

Cada Direção/Serviço identificou e caracterizou os respetivos riscos de corrupção e infrações conexas no Plano de Prevenção de Riscos e Infrações Conexas de 2014, tendo-os classificado segundo uma escala de risco e um grau de probabilidade da sua ocorrência.

A partir desta base foram propostas medidas de correcção para os riscos identificados e imputada a responsabilidade pela execução dessas medidas aos responsáveis de cada área de actividade/ actuação.

Assim, o presente relatório foi elaborado atendendo à informação que foi sendo transmitida pelos responsáveis, depois de auscultados os respectivos colaboradores, sobre a execução de cada medida. Por decisão superior, a Direção Administrativa e Financeira recolheu a informação e procedeu à elaboração do presente relatório, tendo o mesmo sido posteriormente revisto e aprovado em Conselho de Administração.

## **3 – Estrutura formal**

Optou-se por um formato o mais simples e claro possível.

A nota introdutória e exposição inicial sobre o âmbito e metodologia servem para capear e justificar o mapa de monitorização que contém a informação relevante relativa à execução das medidas propostas no Plano de Prevenção de Riscos e Infrações Conexas de 2014.

O mapa de monitorização apresenta uma composição formal de acordo com o organograma que foi identificado no Plano de Prevenção de Corrupção de Riscos e Infrações Conexas de



2014, com vista a poder ser efetuada uma confrontação direta entre o conteúdo no Plano de Prevenção de Riscos e Infrações Conexas e a sua respectiva execução.

Nestes termos, a composição formal do mapa de monitorização apresenta os seguintes dados:

- a) Identificação da Direção em causa
- b) Identificação da Unidade Orgânica correspondente
- c) O risco identificado
- d) A frequência desse risco
- e) A medida proposta no Plano de Prevenção de Corrupção e Infrações Conexas de 2014
- f) O responsável pela implementação dessa medida
- g) Em que fase de execução se encontra
- h) A metodologia utilizada

Para além da recolha de informação, justifica-se efectuar um tratamento da mesma com vista a retirar as necessárias conclusões analíticas tão relevantes para a decisão da gestão.



## Mapa de Monitorização

### Direcção-Geral

Unidade Orgânica	Riscos Identificados	Frequência Risco: <sup>1</sup>	Medidas Propostas	Responsável	Fase de execução			Metodologia / Mecanismos de execução e controlo
					I <sup>2</sup>	EC <sup>3</sup>	NI <sup>4</sup>	
Secretariado Direcção	Ocultação de Informação	Muito Frequente	Auditoria à informação existente	Diretora Geral	X			Todos os documentos que são recepcionados na Empresa são registados no Programa de Gestão Documental. Aquando do registo do documento, o mesmo somente é dirigido para quem deve ter conhecimento do mesmo. Contudo, para que exista uma dupla verificação, dificuldades de acesso ou para fazer face a ausência imprevista foi criado um sistema de alerta para para a Direcção-Geral e Secretariado. Atendendo a este procedimento, a documentação registada está ao dispor também da Direcção-Geral e não apenas do secretariado.
	Passagem de informação confidencial	Muito frequente	Auditoria à informação existente	Diretora Geral	X			Atendendo ao procedimento criado para a distribuição da documentação por via de Programa de Gestão Documental, apenas têm permissão para visionar ou consultar processos documentais quem tenha intervenção nos mesmos.

<sup>1</sup> Após a identificação do risco o mesmo foi classificado, segundo uma escala de gravidade e um grau de probabilidade da sua ocorrência nos seguintes termos: Muito Frequente, Frequente, Pouco Frequente, Inexistente.

<sup>2</sup> **I**: Implementada

<sup>3</sup> **EC**: Em curso

<sup>4</sup> **NI**: Não implementada



# EMPRESA DAS ÁGUAS DE SANTARÉM – EM, S.A.

A.S.

Unidade Orgânica	Riscos Identificados	Frequência Risco: <sup>1</sup>	Medidas Propostas	Responsável	Fase de execução	Metodologia / Mecanismos de execução e controlo
Gabinete de Comunicação	Não cumprimento dos procedimentos na aquisição de bens e serviços definidos. Falta de imparcialidade nos processos de aquisição de bens e serviços	Frequente	Centralização das consultas aos fornecedores no Aprovisionamento	Responsável Comunicação	X	Durante o ano de 2014 foram implementados mecanismos de forma a que a consulta a fornecedores seja centralizado no aprovisionamento. Nomeadamente foram criados formulários próprios no programa de gestão integrada para a centralização das compras no aprovisionamento.
	Gabinete de Comunicação	Informação colocada no Site institucional da empresa desatualizada ou errada	Frequente	Antes da publicação de uma notícia ou conteúdo no site o mesmo deve ser validado pelo responsável	Diretora Comercial	X
Verificação permanente do site				Responsável Comunicação	X	É efectuado acompanhamento dos conteúdos, com vista a rever o cumprimento de todos os requisitos legais e melhoria da informação e comunicação prestada via site.
Gabinete Jurídico	<p>Manipulação da fundamentação das respostas/pareceres através de restrição da informação consultada para a elaboração da proposta de decisão, tendo em vista o favorecimento ilícito</p> <p>Erro intencional da apreciação do processo, possibilitando a sua anulação contenciosa ou proposta de deferimento (incorreto) do pedido</p>	Pouco frequente	<p>Reforço dos procedimentos internos de gestão e controlo, através da seguintes medidas:</p> <p>a) Estrutura hierarquizada de decisão, com a consequente análise das matérias em diferentes níveis;</p> <p>b) Divulgação dos despachos incidentes sobre matérias mais controvertidas;</p> <p>c) Maior acompanhamento dos processos mais complexos ou que envolvam montantes mais elevados</p> <p>d) Duplo grau de apreciação.</p> <p>e) Auditoria aleatória aos processos</p>	Resp Gabinete Jurídico	X	<p>Os processos iniciam-se todos por via de Programa de Gestão Documental, pelo que as questões quando surgem são analisadas pelos responsáveis da área até decisão de remessa para o Gabinete Jurídico. Após análise do Gabinete Jurídico, a informação jurídica relevante é transmitida, pela mesma via, aos responsáveis da área que podem, desta feita, decidir sobre a oportunidade das acções propostas ou formas de reacção jurídica.</p> <p>Relativamente aos actos processuais relevantes ou informação jurídica relevante, a mesma é transmitida por via de Programa de Gestão Documental aos responsáveis e interessados.</p> <p>No que concerne aos processos judiciais relativos a dívidas de clientes, a Direção Comercial efetua, periodicamente um pedido de estado de situação dos processos com vista a obter informação sobre crédito recuperado.</p> <p>Em 2015 pretende-se desenvolver mecanismos de auditoria interna mais abrangentes e com uma periodicidade mais concreta.</p>



# EMPRESA DAS ÁGUAS DE SANTARÉM – EM, S.A.

A.S.

Unidade Orgânica	Riscos Identificados	Frequência Risco: <sup>1</sup>	Medidas Propostas	Responsável	Fase de execução	Metodologia / Mecanismos de execução e controlo
Sistemas de Informação	Acesso a informação não autorizado	Pouco Frequente	Auditoria de acessos aos utilizadores com realização aleatória bimestral.	Resp. Sistemas de Informação	X	Iniciou-se o processo relativo às auditorias de acessos indevidos a informação por via de verificação aos computadores (software não autorizado e partilhas não autorizadas). Em 2015 irá passar-se à monitorização directa dos utilizadores, nomeadamente verificação de permissões a áreas partilhadas.
	Manipulação de dados/fornecimento de informação a terceiros, abuso de confiança, favorecimento próprio ou de terceiros	Pouco frequente	Definir o procedimento gestão da segurança na organização.		X	Foi efectuado a Política da Segurança da Informação da Empresa. O Documento encontra-se disponível para todos os colaboradores no Portal do Colaborador.
	Violação de segurança de serviços externos – manutenção de sistemas e desenvolvimento de aplicações informáticas	Pouco Frequente	Garantir que existe um contrato ou acordo sobre o nível de serviços. Na utilização de serviços específicos (outsourcing) devem estar previstos: a) A segurança; b) Propriedade dos dados e acesso aos mesmos; c) Os serviços disponíveis; d) As disposições de emergência (por exemplo, se o fornecedor cessa as suas atividades)	Resp. Sistemas de Informação	X	Na abertura dos procedimentos a confidencialidade é exigida nos cadernos de encargos e caso tenham acesso externo aos servidores o mesmo é removido com a cessação do contrato.
	Manipulação de dados/fornecimento de informação a terceiros, abuso de confiança, favorecimento próprio ou de terceiros	Pouco frequente	A gestão deve efetuar um controlo rigoroso dos resultados comparativamente às exigências definidas.	Resp. Sistemas de Informação	X	Foram efectuadas listagens de controlo de acessos a pastas partilhadas. Para 2015 pretende-se efectuar uma reavaliação da medida e metodologia a seguir.
	Acessos Lógicos		Criar políticas, normas e procedimentos para: a) Atribuição de privilégios de acesso; b) Garantir transação de informação segura; c) Criar processos de garantia de níveis de serviço	Resp. Sistemas de Informação	X	A atribuição de privilégios de acesso é efectuada mediante pedido formal do responsável ao Responsável de Sistemas de Informação. Foram instaladas VPN para controlo de acessos externos. Em 2015 implementar-se-á procedimentos relativamente à garantia de níveis de serviços.





# EMPRESA DAS ÁGUAS DE SANTARÉM – EM, S.A.

A.S.

Unidade Orgânica	Riscos Identificados	Frequência Risco: <sup>1</sup>	Medidas Propostas	Responsável	Fase de execução	Metodologia / Mecanismos de execução e controlo
<b>Controlo de Gestão</b>	Adulteração e omissão de informação	Pouco Frequente	Auditorias internas	Resp. Controlo de Gestão	X	<p>Foram efectuadas auditorias internas no âmbito da Certificação nos referenciais normativos NP EN ISO 9001, NP EN ISO 14001 e OHSAS 18001, bem como na área financeira por motivos de financiamentos externos.</p> <p>Foram alterados os níveis de acesso às aplicações informáticas com vista a reduzir alterações a dados relevantes da empresa. Foi implementada a obrigatoriedade de elaboração de relatórios trimestrais e anuais a serem apresentados também ao Município.</p> <p>Implementação da divulgação interna pelos responsáveis da diversas áreas de relatórios das auditorias sempre, que considerados relevantes.</p> <p>Elaboração de relatório sobre ponto de situação dos procedimentos contabilísticos utilizados na empresa com análise dos mesmos.</p>
<b>Controlo de Gestão</b>	Favorecimento ou branqueamento de situações irregulares	Pouco Frequente	Critérios objetivos das ações a realizar	Resp. Controlo de Gestão	X	<p>Foram verificadas irregularidades no que concerne à informação constante na gestão de clientes e contabilidade. Em resposta, procedeu-se à elaboração de manual de procedimentos para a gestão de clientes, com vista a regularizar situações entre a área de gestão de clientes e da contabilidade.</p> <p>A medida encontra-se em reavaliação, com vista à especificação da mesma ao invés de se responder, casuisticamente, às situações que se identificam.</p>



Unidade Orgânica	Riscos Identificados	Frequência Risco: <sup>5</sup>	Medidas Propostas	Responsável	Fase de execução			Metodologia / Mecanismos de execução e controlo
					I <sup>6</sup>	EC <sup>7</sup>	NI <sup>8</sup>	
<b>Serviços Gerais</b>	Ocultação de documentos que entrem na empresa	Frequente	Conferência da recepção dos documentos. Avaliação de procedimentos.	Resp. Departamento Administrativo	X			Semanalmente o Responsável efectua uma conferência dos documentos recepcionados com os documentos inseridos na aplicação informática. Tal conferência é efectuada numa base de amostragem aleatória.
	Erro no 9eencaminhamento dos documentos através da Gestão Documental	Frequente	Implementação de atribuições automáticas no processo de expediente. Avaliação de procedimentos	Resp. Departamento Administrativo Resp. Gabinete Informação		X		Foi efectuada o desenvolvimento na aplicação informática para que sejam efectuados reencaminhamentos automáticos por tipo de documento. Na área financeira já se encontra totalmente implementadas as atribuições automáticas. Está em curso a implementação no processo documental de expediente.
<b>Aprovisionamento</b>	Recurso excessivo de aquisições	Pouco frequente	Planeamento rigoroso das ações através de sensibilização dos serviços	Resp. Departamento Administrativo	X			Todas as aquisições antes da adjudicação são pré-verificadas pelo responsável de aprovisionamento de forma a que exista um controlo rigoroso nas aquisições.
	Falta de imparcialidade na relação com os fornecedores, favorecimento	Frequente	Monitorização dos processos e desempenho dos trabalhadores	Resp. Departamento Administrativo	X			Todas as adjudicações e aprovações estão centralizadas no Director de Serviço, com a supervisão do DAF.

<sup>5</sup> Após a identificação do risco o mesmo foi classificado, segundo uma escala de gravidade e um grau de probabilidade da sua ocorrência nos seguintes termos: Muito Frequente, Frequente, Pouco Frequente, Inexistente.

<sup>6</sup> **I**: Implementada

<sup>7</sup> **EC**: Em curso

<sup>8</sup> **NI**: Não implementada



# EMPRESA DAS ÁGUAS DE SANTARÉM – EM, S.A.

A.S.

Unidade Orgânica	Riscos Identificados	Frequência Risco: <sup>5</sup>	Medidas Propostas	Responsável	Fase de execução	Metodologia / Mecanismos de execução e controlo
<b>Aprovisionamento</b>	Roturas de stock	Pouco Frequente	Rotina informática adequada / Avaliação de fornecedores	Resp. Departamento Administrativo	X	Encontra-se implementada uma aplicação informática para gestão de stocks com a informação dos stocks mínimos e máximos. Durante o ano de 2014 foi implementada, com grande sucesso, a avaliação de fornecedores.
<b>Dep. Recursos Humanos</b>	Pagamento indevido de remunerações e abonos.	Frequente	Verificação de lista de remunerações e abonos por amostragem aleatória.	Resp. Departamento de Recursos Humanos	X	Mensalmente só são considerados os vencimentos fechados com uma pré-verificação do responsável dos Recursos Humanos. Esta verificação é efectuada a todos os funcionários.
	Falta de imparcialidade nos concursos de admissão de pessoal.	Pouco Frequente	Júri composto por vários elementos, com rotatividade dos seus elementos.	Resp. Departamento de Recursos Humanos	X	Os júris de admissão são compostos por responsável de Recursos Humanos, Responsável da área da contratação e o Director da área. Será rotativo consoante as funções a contratar.
<b>Dep. Financeiro</b>	Pagamento por valores diferentes dos escriturados, pagamentos em duplicado ou pagamentos indevidos e sem suporte papel	Frequente	Procedimentos de controlo interno. Rotina informática adequada. Criação de procedimentos e monitorização dos mesmos	Resp. Departamento Financeiro	X	Foi criado um procedimento interno com vista a que os documentos financeiros sejam apenas veiculados por via de programa de gestão documental, tentando-se assim evitar a duplicação de tratamento de documentos que podia dar azo a movimentos financeiros. Nas reconciliações bancárias são efectuados os controlos de movimentos de tesouraria e banco e confrontação dos valores. As emissões das ordens de pagamento são feitas pela contabilidade, verificadas pela responsável do departamento financeiro, aprovadas e autorizadas pela Administração e registada pela tesouraria (com base em transmissões electrónicas em e-mail e programas informáticos), existindo, por isso diversos graus de revisão/ autorização. Não são efectuados pagamentos sem que exista suporte de papel ou aprovação superior pela Administração.



# EMPRESA DAS ÁGUAS DE SANTARÉM – EM, S.A.

A.S.

Unidade Orgânica	Riscos Identificados	Frequência Risco: <sup>5</sup>	Medidas Propostas	Responsável	Fase de execução	Metodologia / Mecanismos de execução e controlo
Dep. Financeiro	Pagamentos efectuados sem aprovação de facturas	Muito frequente	Não serem efectuados pagamentos sem a devida aprovação dos documentos, independentemente da sua urgência ou com o fim de não se pagarem coimas.	Resp. Departamento Financeiro	X	Não são efectuados pagamentos sem que a respectivas facturas estejam aprovadas ou exista autorização expressa da Administração. No ano de 2015 irá efectuar-se uma nova sensibilização junto dos responsáveis com vista a agilizar os processos de aprovação de faturas com vista a reduzir o tempo de aprovação.
Dep. Financeira	OES de trabalhos para a própria entidade sem fecho	Muito frequente	Informação disponível no início do mês seguinte a que os dados dizem respeito para não se lançarem proveitos por estimativa que podem empolar negativa/positivamente os Resultados Líquidos da empresa	Resp. Departamento Financeiro	X	Foi efectuada uma análise da aplicação informática que gera as Ordens de Serviço existentes com vista a perceber se os dados constantes eram suficientes para a Contabilidade. Concluiu-se que a aplicação informática é adequada mas faltaria a introdução de dados obrigatórios por parte dos utilizadores das Ordens de Execução de Serviço (OES). Solicitou-se a sensibilização de todos os responsáveis para um mais completo preenchimento das OES por parte dos utilizadores.
	Pagamentos efectuados sem aprovação das ordens de pagamento	Frequente	Os ficheiros dos pagamentos só poderão ser efectuados depois de previamente aprovadas as ordens de pagamento	Resp. Departamento Financeiro	X	Os ficheiros dos pagamentos só são autorizados pela Administração. O controlo é feito através do envio da informação para pagamento, complementada com o mapa dos pagamentos a efectuar, onde constam as ordens de pagamento correspondentes.
	Falta de valores no depósito diário das caixas do Atendimento Presencial/Cobranças	Frequente	Procedimento de controlo interno. Auditoria interna	Resp. Departamento Financeiro	X	Com a entrega diária das caixas é feita a contagem de valores e numerário pela tesouraria na presença da colaboradora da relação com clientes. Nestes termos é feita uma confrontação entre o valor da caixa e o mapa diário de tesouraria.
Dep. Financeiro	Montante cobrado diferente do mapa diário de tesouraria.	Frequente	Conferência pela Tesouraria, dos mapas emitidos pelos diversos serviços e o mapa resumo da cobrança efetuada na tesouraria.	Resp. Departamento Financeiro	X	A medida anterior serviu para os dois riscos. Assim, com a entrega diária das caixas é feita a contagem de valores e numerário pela tesouraria na presença da colaboradora da relação com clientes. Nestes termos é feita uma confrontação entre o valor da caixa e o mapa diário de tesouraria.



# EMPRESA DAS ÁGUAS DE SANTARÉM – EM, S.A.

A.S.

Unidade Orgânica	Riscos Identificados	Frequência Risco: <sup>5</sup>	Medidas Propostas	Responsável	Fase de execução	Metodologia / Mecanismos de execução e controlo
	Balanço à Tesouraria	Frequente	Auditoria interna feita com a regularidade que se entenda necessária e sem aviso prévio	Resp. Departamento Financeiro	X	<p>Os valores entregues na Tesouraria são verificados pela Responsável de tesouraria e funcionário da gestão de clientes com vista a despistar erros de contagem, ficando registados em ambos os serviços os valores entregues e recebidos.</p> <p>É ainda efectuado um resumo diário da tesouraria pela Responsável de Tesouraria que é do conhecimento da Responsável do Departamento Financeiro.</p> <p>Para além destes dois controlos, tem vindo a ser efectuado pela Responsável do Departamento Financeiro e entidade externa (no caso, Técnico Oficial de Contas) uma auditoria, de periodicidade aleatória, á tesouraria. Contudo, esta prática ficava dependente da possibilidade de agendamento e com um custo acrescido devido à intervenção de entidade externa.</p> <p>Em 2015 equaciona-se a realização de balanços à tesouraria efectuados apenas internamente, pela Diretora Administrativa e Financeira e responsável do Departamento Financeiro, sem aviso prévio e de acordo com as necessidades.</p>



Unidade Orgânica	Riscos Identificados	Frequência Risco: <sup>9</sup>	Medidas Propostas	Responsável	Fase de execução			Metodologia / Mecanismos de execução e controlo
					I <sup>10</sup>	EC <sup>11</sup>	NI <sup>12</sup>	
Relação com Clientes	Receção intencional de documentos com elementos falsos, inexactos; Falsificação de documentos; Atendimento privilegiado/preferencial ilícito;	Pouco Frequente	Rotatividade dos funcionários. Controlo periódico dos documentos emitidos e das certidões passadas. Sistema de senhas de atendimento por ordem de chegada	Diretora Comercial	X			Sistema de atendimento por ordem de chegada está implementado (por via de senhas) e é efetuado um <i>reporting</i> semanal à responsável. A rotatividade no atendimento será efectuada em 2015 com a abertura do novo balcão. Foi efectuado um controlo dos documentos e certidões passadas bastante exaustivo. Tal deveu-se sobretudo ao processo de certificação em sistema integrado de gestão.
	Valores entregues na tesouraria diferentes dos faturados	Muito Frequente	Controlo entre os valores Cobrados no atendimento e registados na contabilidade. Auditoria 1 ou 2 x por semana proceder aleatoriamente ao controlo de uma caixa com a seguinte metodologia: Confirmação de caixa ao fim do dia. No dia seguinte de manhã retirar novo mapa de pagamentos do dia anterior e avaliar se houve algum pagamento após entregas dos valores e controlo de caixa.	Diretora Comercial, Resp. Dep. Financeiro			X	A medida proposta será reavaliada em 2015 uma vez que a prática demonstrou que a mesma não era exequível. Nestes termos, prevê-se em 2015 a adopção de medida que responda ao risco identificado mas com auditorias mensais.
	Indicações que possam dar origem a favorecimentos	Frequente	Sensibilização dos funcionários e acompanhamento diário da actividade. A explorar a possibilidade dos canalizadores levarem terminal portátil de pagamento quando vão fazer cortes e só não fazem se for de imediato liquidada a dívida ou registarem impossibilidade de acesso comprovadamente atendível. Acompanhamento da actividade deveria incluir Dc, Rc, FC, CL e nesse caso supervisionado pela comissão de ética	Diretora Comercial	X			É efectuado um acompanhamento diário pelo responsável directo e mensalmente são efectuadas reuniões com os colaboradores da direcção.

<sup>9</sup> Após a identificação do risco o mesmo foi classificado, segundo uma escala de gravidade e um grau de probabilidade da sua ocorrência nos seguintes termos: Muito Frequente, Frequente, Pouco Frequente, Inexistente.

<sup>10</sup> **I**: Implementada

<sup>11</sup> **EC**: Em curso

<sup>12</sup> **NI**: Não implementada



# EMPRESA DAS ÁGUAS DE SANTARÉM – EM, S.A.

A.S.

Unidade Orgânica	Riscos Identificados	Frequência Risco: <sup>9</sup>	Medidas Propostas	Responsável	Fase de execução	Metodologia / Mecanismos de execução e controlo
Relação com Clientes	Aceitação de meios de pagamento incorrectamente preenchidos	Frequente	Sensibilização dos colaboradores para análise do documento antes de ser aceite	Diretora Comercial	X	Nas reuniões mensais com os colaboradores do atendimento tem vindo a ser feita a sensibilização sobre este tema. Efectivamente, durante o ano de 2014 decresceu o número de situações.
	Pedido de trocos para as caixas feitos diariamente e mais do que uma vez	Muito frequente	Planeamento antecipado das necessidades evitando a deslocação de meios monetários entre secções durante o horário de expediente	Diretora Comercial	X	Os pedidos de trocos para as caixas é obrigatoriamente efectuado na véspera. Em situações esporádicas e/ou urgentes o funcionário da relação com clientes desloca-se à tesouraria.
	Emissão de Notas de Crédito	Frequente	Fiscalização periódica. Deve-se equacionar para que na emissão de uma nota de crédito passe a existir 2 níveis de aprovação. Controlo por 2 níveis de aprovação mas com graus de aprovação diferentes de modo a não tornar o processo pesado. EX: valores até 250€ aprovados pela responsável RC e ratificados pela DC, de 250 a 1000€ aprovados pela DC e ratificados pela AE. Mais de 1000€ aprovados pela AE sob parecer da DC. As notas de crédito devem ter o número da fatura e a justificação	Diretora Comercial	X	É efectuada uma dupla validação, pela responsável e directora, da fundamentação para emissão de nota de crédito.~ Mensalmente é elaborado relatório que contém os dados sobre a emissão de notas de crédito que é transmitido ao Departamento Financeiro e à Direção Geral Os documentos emitidos encontram-se arquivados no programa informático de gestão de facturação com a justificação da sua emissão.
Relação com Clientes	Apropriação de dinheiros provenientes de cobranças ou	Frequente	Auditorias pontuais, sem aviso prévio para confrontação dos valores em caixa com os documentos referentes a cobranças e	Diretora Comercial	X	Durante o ano de 2014 foram efectuadas auditorias aos valores em caixa. São elaborados relatórios com os resultados das mencionadas auditorias.
	Gestão de Faturação e Cobranças	Frequente	Reorganização dos serviços com controle de notas de crédito emitidas. Emissão de listagem mensal do SGA com NC que remete para o DF o qual articula com o valor faturado juntamente com os restantes valores cobrados	Diretora Comercial	X	É efectuada uma relação mensal de todas as notas de crédito emitidas no SGA, sendo as mesmas remetidas para o Departamento Financeiro e direcção-Geral.



# EMPRESA DAS ÁGUAS DE SANTARÉM – EM, S.A.

Unidade Orgânica	Riscos Identificados	Frequência Risco: <sup>9</sup>	Medidas Propostas	Responsável	Fase de execução	Metodologia / Mecanismos de execução e controlo
	Serviços de faturação através de OES podendo existir favorecimento e ocultação de valores	Frequente	Auditorias pontuais e implementação de um sistema de controle que verifique as OES para pagamento e faturas lançadas.	Diretora Comercial	X	Em 2014 foi efectuado um estudo sobre a implementação dum sistema automático de cruzamento de dados entre OES e Facturação. No ano de 2015 será implementada uma matriz de controlo desta situação.
Gestão de facturação e Cobranças	Alteração de leituras de forma danosa para a empresa pelos administrativos que pode ter impacto na faturação.	Frequente	Fiscalização periódica e aleatória de leituras e serviços. Solicitar à AIRC a produção de listagens de alteração de leituras com indicação do utilizador. Revisão aleatória e por amostragem dos motivos e consequências das alterações.	Diretora Comercial	X	É efectuado um controlo mensal das leituras descarregadas no programa de gestão de facturação. Independentemente desta verificação mensal, foi solicitada à AIRC listagem de alteração de leituras com indicação do utilizador que ainda não foi disponibilizada.
	Má execução propositada de leituras.	Muito Frequente	Auditoria.	Diretora Comercial	X	A medida foi alterada com vista a resposta mais eficiente ao risco identificado. Uma vez que o erro de leitura é detectado geralmente quando existe rotatividade de leitores., a rotatividade de leitores foi totalmente implementada. É ainda efectuada uma despistagem na altura da facturação uma vez que existe um alerta do programa de gestão.
Contadores	Utilização abusiva de viaturas por parte de colaboradores	Muito Frequente	Monitorização regular da base de dados de utilização e consumos de viaturas e monitorização da localização das viaturas através de GPS	Diretora Comercial	X	Em 2014 foi implementado um sistema de monitorização semestral que consiste no cruzar de dados entre Ordens de Serviço e os percursos da viatura. Com essa periodicidade é extraída a informação e feita a validação pelo responsável com vista à detecção de erros, riscos, etc. Diariamente é efectuado um controlo aleatório do percurso das viaturas e o trabalho distribuído. Semanalmente a responsável da gestão de facturação recebe e verifica os relatórios dos GPS das viaturas.
Contadores	Apropriação indevida de Materiais da AS	Muito Frequente	Monitorização regular entre o material aplicado e levantado em armazém, fiscalização de obras efectuadas, acompanhamento aleatório da obra. Na substituição de novos materiais devolver os danificados. Controlo de materiais, fiscalização em obra por amostragem e equivalência com a descrição de material registado em OS ou OES,	Diretora Comercial	X	Nas Ordens de Serviço (OS) consta qual o material necessário para a reparação/ obra. Tais OS são alvo de posterior de fiscalização aleatória pelo Responsável que verifica se o material requisitado é idêntico ao material que foi usado em obra. Concomitantemente, é efectuada uma fiscalização, no local, à obra com vista a verificar se o material requisitado e que consta na OS foi utilizado. Relativamente ao material levantado e danificado, o mesmo é entregue nos serviços técnicos para resíduos, com excepção dos contadores que têm





# EMPRESA DAS ÁGUAS DE SANTARÉM – EM, S.A.

A.S.

Unidade Orgânica	Riscos Identificados	Frequência Risco: <sup>9</sup>	Medidas Propostas	Responsável	Fase de execução		Metodologia / Mecanismos de execução e controlo
Contadores			pontualmente e transversal aos diversos funcionários (Exemplo: 1xpor mês)				tratamento próprio, após verificação. Com vista à melhoria do procedimento acima referido, pretende-se implementar em 2015 a obrigatoriedade de a fiscalização das intervenções seja efectuada por trabalhador diferente do executante.
Contadores	Favorecimento na escolha dos serviços a executar	Muito Frequente	Alteração periódica de serviços através de rotatividade de colaboradores	Diretora Comercial	X		Os serviços são distribuídos aleatoriamente numa base diária. Os funcionários que efectuam os serviços – nomeadamente o corte de abastecimentos – apenas têm conhecimento da área de intervenção numa base diária. A distribuição do serviço é efectuada pelo Responsável sendo a decisão sobre a área de intervenção escolhida de forma não sequencial.



Unidade Orgânica	Riscos Identificados	Frequência Risco: <sup>13</sup>	Medidas Propostas	Responsável	Fase de execução			Metodologia / Mecanismos de execução e controlo
					I <sup>14</sup>	EC <sup>15</sup>	NI <sup>16</sup>	
Ambiente Qualidade e	Preparação do programa periódico de colheitas e análises de forma a não existir favorecimento nos pontos de colheita;	Pouco Freqüente	Rotação dos pontos de colheita	Resp- Ambiente e Qualidade	X			De acordo com o Regulador do Sector (ERSAR), o programa anual de controlo de qualidade da água só é aprovado se 75% dos pontos de amostragem forem novos, ou seja, só se podem manter 25% dos pontos de amostragem que são, geralmente, as escolas, hospitais e centros de saúde. Nestes termos existe obrigatoriamente uma rotação anual dos pontos de colheita. A Empresa faz anualmente uma listagem de pontos de amostragem. Estes pontos de amostragem estão todos inseridos no portal da ERSAR.
	Uso e fornecimento indevido de informação reservada	Pouco Freqüente	Apresentar relatórios periódicos dos trabalhos desenvolvidos pela empresa prestadora de serviços, os tratamentos efetuados, os resultados das análises, alterações e beneficiações introduzidas para uso e fornecimento indevido de informação reservada.	Resp. Ambiente e Qualidade	X			Legalmente a Empresa está obrigada à divulgação trimestral dos resultados de análises efectuadas no âmbito do Programa de Controlo de Qualidade da Água (PCQA). Essa divulgação é remetida obrigatoriamente para a Câmara Municipal de Santarém e Autoridade de Saúde da Região. Estes dados – em forma de edital - são divulgados também no site da Empresa. Internamente são efectuados relatórios mensais com quadros resumo das análises efectuadas que são remetidos à Administradora Executiva e Controle de Gestão. Tais indicadores têm ainda sido necessários para o processo de certificação da Empresa em Sistemas de Gestão Integrada – normas ambientais e de qualidade. Em sede de relatório mensal são identificadas as situações de eventual incumprimento e mecanismo de resolução.

<sup>13</sup> Após a identificação do risco o mesmo foi classificado, segundo uma escala de gravidade e um grau de probabilidade da sua ocorrência nos seguintes termos: Muito Freqüente, Freqüente, Pouco Freqüente, Inexistente.

<sup>14</sup> **I**: Implementada

<sup>15</sup> **EC**: Em curso

<sup>16</sup> **NI**: Não implementada



**Direção de Operações**

Unidade Orgânica	Riscos Identificados	Frequência Risco: <sup>17</sup>	Medidas Propostas	Responsável	Fase de execução			Metodologia / Mecanismos de execução e controlo
					I <sup>18</sup>	EC <sup>19</sup>	NI <sup>20</sup>	
Direção de Operações	Adjudicação de Obras através de procedimentos de compra	Frequente	Sempre que possível efetuar consulta a um mínimo de dois ou três candidatos, quando o valor previsível e a urgência da intervenção o justifique centralização das consultas no Aprovisionamento	Diretor de Operações	X			Nas adjudicações acima de 5.000€, são consultadas no mínimo, 3 empresas. Com excepção de situações de urgência justificada. Todas as aquisições se encontram centralizadas no Departamento Administrativo/ Aprovisionamento, salvo situações de urgência devidamente justificadas e com autorização expressa da Administração (Exemplo ruptura grave em conduta de abastecimento de água).
	Fiscalização deficiente, que permita a eventual execução da empreitada com qualidade inferior à prevista nos respetivos projetos de execução, com favorecimento da entidade executante.	Frequente	1ª - Contratação externa de equipas de fiscalização; 2º -Controle interno por equipa multidisciplinar (Arqtº, Eng.º Civil, Eng.º Electrotécnico e Eng.º Mecânico); 3º - Controle interno (Chefe de Divisão e Director de Serviços) no que respeita ao controle orçamental da empreitada (Trabalhos a mais e a menos)	Diretor de Operações	X			Foi constituída uma equipa multidisciplinar com vista a efectuar uma fiscalização abrangente das obras. Em simultâneo foi efectuada uma Instrução de Trabalho onde se definem os métodos de trabalho a serem seguidos nas fiscalizações. As conclusões dessas fiscalizações ficam documentadas nos próprios processos da empreitada.
	Participação como elementos do Júri nas comissões de avaliação de propostas no âmbito dos procedimentos de compra com o risco de Favorecimento de Candidatos	Frequente	Implementar um regime de rotatividade, nas nomeações dos técnicos para participação como elementos do júri nas respetivas comissões.	Diretor de Operações e Resp Dep Administrativo	X			A nomeação do júri é efectuada atendendo a uma rotatividade dos membros consoante as áreas de intervenção/ a contratar

<sup>17</sup> Após a identificação do risco o mesmo foi classificado, segundo uma escala de gravidade e um grau de probabilidade da sua ocorrência nos seguintes termos: Muito Frequente, Frequente, Pouco Frequente, Inexistente.

<sup>18</sup> **I**: Implementada

<sup>19</sup> **EC**: Em curso

<sup>20</sup> **NI**: Não implementada



# EMPRESA DAS ÁGUAS DE SANTARÉM – EM, S.A.

Unidade Orgânica	Riscos Identificados	Frequência Risco: <sup>17</sup>	Medidas Propostas	Responsável	Fase de execução	Metodologia / Mecanismos de execução e controlo
Direção de Operações	Existência deficiente, de um sistema estruturado de avaliação das necessidades de operação, manutenção e de construção, que implica a adoção de medidas essenciais reparativas, obstando a que sejam assegurados. processos de aquisição. com prazos adequados	Frequente	Aprovação de instruções/procedimentos escritos que regulem os procedimentos de planeamento.	Diretor de Operações	X	Foram implementados planos de manutenção correctiva nas instalações e nas redes de forma a minimizar os processos de aquisição urgentes, seguindo-se assim as normas do regulamento interno de contratação.
Direção de Operações	Ausência ou programação deficiente da calendarização dos trabalhos	Frequente	Aprovação de instruções/procedimentos escritos que regulem os procedimentos de planeamento	Diretor de Operações	X	Definição e implementação de planos de manutenção preventiva e foram definidos as metodologias de trabalho a seguir.
Direção de Operações	Pressão direta ou indireta para favorecimento na análise de projectos	Frequente	Auditoria interna com periodicidade regular	Diretor de Operações	X	Os projectos são apreciados por técnico qualificado e validados pelo Diretor de Operações
Direção de Operações	Pressão direta ou indireta para favorecimento na orçamentação de ramais	Frequente	Auditoria interna com periodicidade regular	Diretor de Operações	X	Os projectos são apreciados por técnico qualificado e validados pelo Diretor de Operações. Acresce ainda referir que o tarifário define uma uniformização de valores relativamente aos ramais pelo que os preços são padronizados. Em caso de desvio do valor o mesmo é, por isso, facilmente detectado.
Direção de Operações	Utilização abusiva de viaturas por parte de colaboradores	Frequente	Monitorização regular da base de dados de utilização e consumos de viaturas e monitorização da localização das viaturas através de GPS	Resp. dep. Redes e DEEE	X	Monitorização aleatória ou em casos que existam suspeitas de abuso. A mesma é efectuada por via de <i>cartrack</i> (GPS). Os encarregados efectuem estas monitorizações e comunicam aos responsáveis, podendo os responsáveis também efectuar monitorizações, directamente e sem aviso prévio.



# EMPRESA DAS ÁGUAS DE SANTARÉM – EM, S.A.

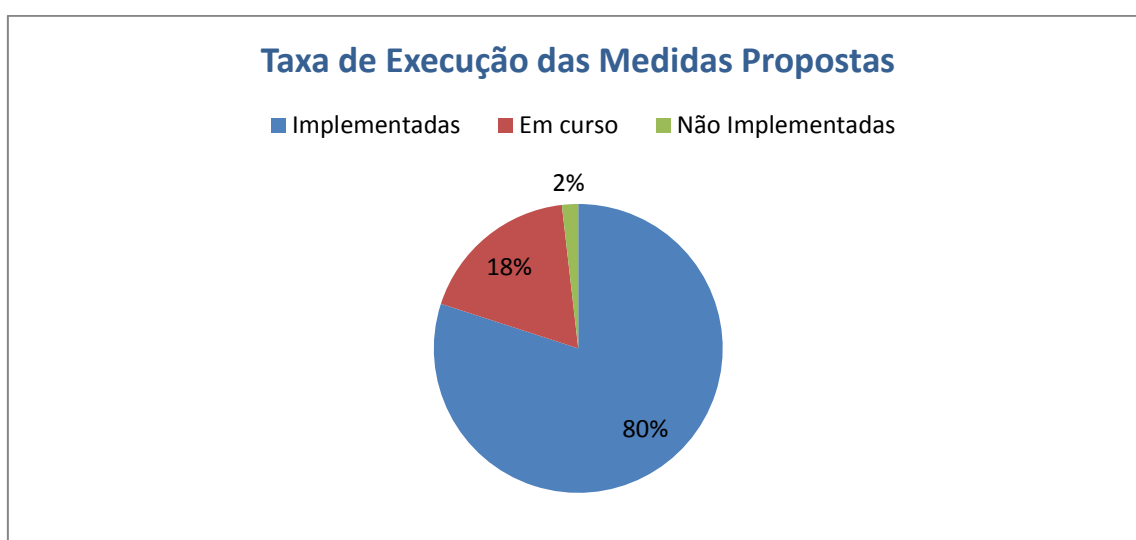
A.S.

Unidade Orgânica	Riscos Identificados	Frequência Risco: <sup>17</sup>	Medidas Propostas	Responsável	Fase de execução		Metodologia / Mecanismos de execução e controlo
Direção de Operações	Apropriação indevida de Materiais em Armazém e não aplicados em obra pelos operários	Muito Frequente	Monitorização regular entre o material aplicado e levantado em armazém, fiscalização de obras efectuadas	Resp. dep. Redes e DEEE	X		Existe um controlo no armazém entre o que consta na Ordem de Execução de Serviço e material levantado. O responsável efectua a conferência aleatória anual.
Direção de Operações	Controlo de Ordens de Execução de Serviço, o seu estado (aberto/fechado) sem que o serviço tenha sido efectuado	Frequente	Controlo e acompanhamento pelo responsável	Resp. dep. Redes e DEEE	X		É efectuado um controlo semanal por parte dos Encarregados. Mensalmente o Responsável efectua uma validação. A informação relevante consta em relatórios mensais.
Direção de Operações	Obras efectuadas por colaboradores da AS na rede fora da hora de serviço em benefício próprio	Frequente	Auditoria interna com periodicidade regular	Resp. dep. Redes e DEEE		X	Foi efectuado um levantamento com vista a efectuar o cadastro das redes em que foram identificadas intervenções que não constavam na Empresa. Tais situações foram sendo tratadas. No ano de 2015 irá desenvolver-se ferramentas de informação que possam permitir detetar intervenções na rede que não constem das OES.
Direção de Operações	Pressão direta ou indireta para favorecimento na aquisição de bens ou serviços.	Frequente	Centralização das consultas aos fornecedores no Aprovisionamento	Diretor de Operações	X		Durante o ano de 2014 foram implementados mecanismos de forma a que a consulta a fornecedores seja centralizado no aprovisionamento. Nomeadamente foram criados formulários próprios no programa de gestão integrada para a centralização das compras no aprovisionamento.

## 5 – Análise e Conclusões

O Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas de 2014 identificou 54 riscos, tendo sido propostas 55 medidas para fazer face aos riscos identificados.

Atendendo às 55 medidas propostas, verificou-se que 44 encontram-se implementadas e 10 têm a sua implementação em Curso. Apenas uma medida não foi implementada.



Da análise substantiva efectuada, verificou-se que a não implementação de medida apenas se verificou por desadequação da mesma. De facto, a prática demonstrou que a medida não era exequível e tem de ser reequacionada.

De relevar que das 10 medidas cuja implementação se encontra em curso, três encontram-se em avaliação de conteúdo, ou seja, a medida terá de ser ligeiramente adequada ou alterada. As restantes envolvem acções com especificidade técnica mais apurada ou intervenção de várias direcções, pelo que a implementação é necessariamente mais morosa.

Conclui-se ainda que a elevada taxa de sucesso de implementação das medidas num curto espaço de tempo – um ano – foi influenciada positivamente pelo processo de certificação pelo qual a Empresa passou e que estará finalizado no primeiro trimestre do ano de 2015. Efetivamente, a Empresa criou diversos mecanismos de monitorização que eram exigidos no âmbito do processo de certificação em sistemas integrados de gestão mas que são também adequados à prevenção de riscos de corrupção e infracções conexas. Existiu, portanto, por



EMPRESA DAS ÁGUAS DE SANTARÉM – EM, S.A.

A.S.

parte dos colaboradores, a preocupação de criar mecanismos que fossem válidos para ambas as valências, com vista a evitar duplicações de relatórios ou procedimentos.

No ano de 2015 pretende-se consolidar e melhorar a implementação das medidas e terminar a implementação das medidas que ainda se encontram em curso.