



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



Águas de Santarém

# Índice

## **Preâmbulo**

Nota Introdutória

Mensagem da Directora-Geral

## **Capítulo 1 – Contexto da Actividade da Empresa**

1.1 Enquadramento Estratégico

1.2 Organograma

1.3 Objectivos do Plano e Metodologia

## **Capítulo 2 – Análise de Riscos e Definição de Medidas de Prevenção**

2.1 Análise Global dos Riscos na Organização

2.2 Riscos e Medidas por Unidade Orgânica

2.3 Matriz de Prevenção

## **Capítulo 3 – Programa de Implementação**

3.1 Faseamento da Implementação

3.2 Modelo de Governação

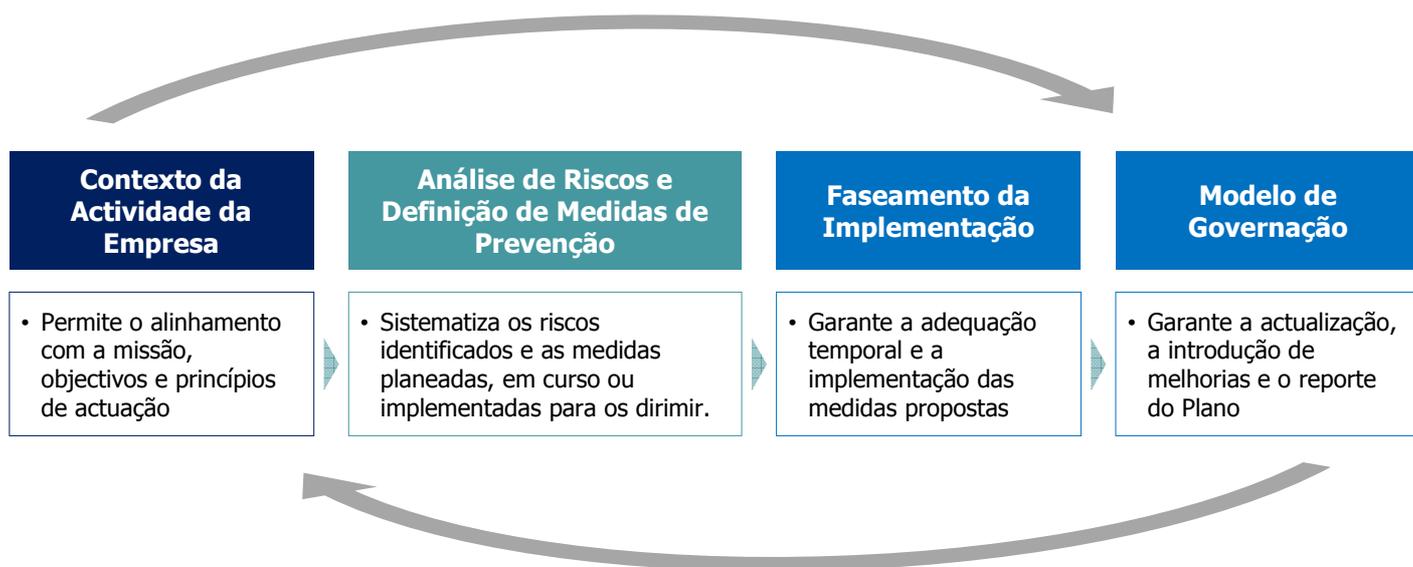
# Nota Introdutória

As empresas que, pela sua natureza e competências, estão orientadas para a prestação de serviços destinados ao bem público, assumem um papel importante no que respeita à prevenção dos riscos de corrupção e infracções conexas.

É no âmbito da prevenção dos riscos de corrupção e infracções conexas que surge este Plano, com o intuito de constituir um instrumento evolutivo com o propósito de reduzir os riscos de corrupção e infracções conexas, sendo um referencial de actuação e um modo de promoção da melhoria contínua das actividades das Águas de Santarém.

A elaboração do Plano engloba três grandes fases:

- i. O enquadramento da actividade das Águas de Santarém;
- ii. A matriz de Riscos e Medidas preventivas;
- iii. As ferramentas de apoio à implementação (Cronograma de Implementação e Modelo de Governação).



Sendo este o primeiro Plano, inclui as medidas já implementadas como forma de evidenciar os princípios orientadores de toda a actuação da empresa.

O presente Plano pressupõe o acompanhamento e monitorização sistemática com vista à sua actualização e melhoria contínua.

# Mensagem da Directora-Geral

A A.S. Empresa das Águas de Santarém, EM – S.A. foi constituída em 29 de Dezembro de 2007, tendo iniciado a sua actividade no dia 1 de Fevereiro de 2008. O seu capital social pertence 100% ao Município de Santarém.

A Empresa tem por objecto a gestão e a exploração dos sistemas públicos de captação e de distribuição de água e de drenagem e tratamento das águas residuais, podendo ainda desenvolver outras actividades subjacentes à sua actividade principal.

À data do arranque foi definida uma estrutura organizacional para garantir não só a segregação de funções bem como viabilizar de forma clara e transparente a introdução de mecanismos de controlo e monitorização constante dos processos.

Tendo menos de dois anos de actividade, a empresa tem vindo a definir todos os seus processos com critérios de clareza e simplicidade, adequando-os a uma gestão empresarial sustentável.

Responsável pela gestão de um serviço público essencial, os procedimentos da empresa têm que garantir a continuidade e a qualidade do serviço através de uma gestão eficaz. A ineficiência tem um forte impacto na qualidade do serviço com possíveis implicações sociais e ambientais.

Por outro lado, a empresa tem pela frente a realização de um plano de investimentos com um valor muito significativo para o seu volume de negócios.

Reconhece-se assim ser fundamental a definição dos processos que elimine de forma estrutural potenciais riscos de corrupção e infracções conexas face à pressão dos *stakeholders*.

Para minimizar o grau de exposição ao risco das suas unidades orgânicas, a empresa tem um plano de modernização ao nível das tecnologias de informação que tem vindo a implementar, prevendo-se um salto de significativa relevância no decurso do ano de 2010.

De acordo com a deliberação de 1 de Abril de 2009 do CPC – Conselho de Prevenção da Corrupção, respondeu-se em 7 de Maio de 2009 ao inquérito sobre avaliação da gestão dos riscos de corrupção e infracções conexas nas áreas da contratação pública e da concessão de benefícios públicos.

Decorrente da recomendação n.º 1/2009, de 1 de Junho de 2009 do CPC é elaborado o presente Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas com o objectivo de identificar possíveis riscos, tipificá-los e valorizá-los conforme a sua tipologia e criticidade.

A elaboração do Plano é apenas o primeiro passo. Torna-se agora necessário proceder à sua implementação e consequente monitorização para introdução das medidas correctivas essenciais à eliminação dos potenciais riscos de corrupção e infracções conexas.

A Directora-Geral

Marina Ladeiras

# **Capítulo 1**

## **Contexto da Actividade da Empresa**

# 1.1 Enquadramento Estratégico

## Missão, Estratégia e Objectivos

A empresa Águas de Santarém – EM, SA, é a empresa responsável pela conservação da qualidade da água do Concelho de Santarém, pelo respectivo controlo e pelo desenvolvimento da rede de saneamento. Esta visão integrada permitirá, no futuro, uma melhoria global dos níveis de abastecimento e cobertura da rede de saneamento em todo o Concelho de Santarém.

A A.S. – Empresa das Águas de Santarém – EM, S.A foi constituída a 14 de Dezembro de 2007 com 100% de capital público e iniciou a sua actividade no dia 1 de Fevereiro de 2008. Será responsável pelo período de 40 anos, pela distribuição de água ao domicílio e pela recolha e drenagem de águas residuais do Município de Santarém.

### Missão

Satisfazer as necessidades de abastecimento de água e de recolha de águas residuais da população do município de Santarém, num quadro de sustentabilidade económica, financeira e técnica.

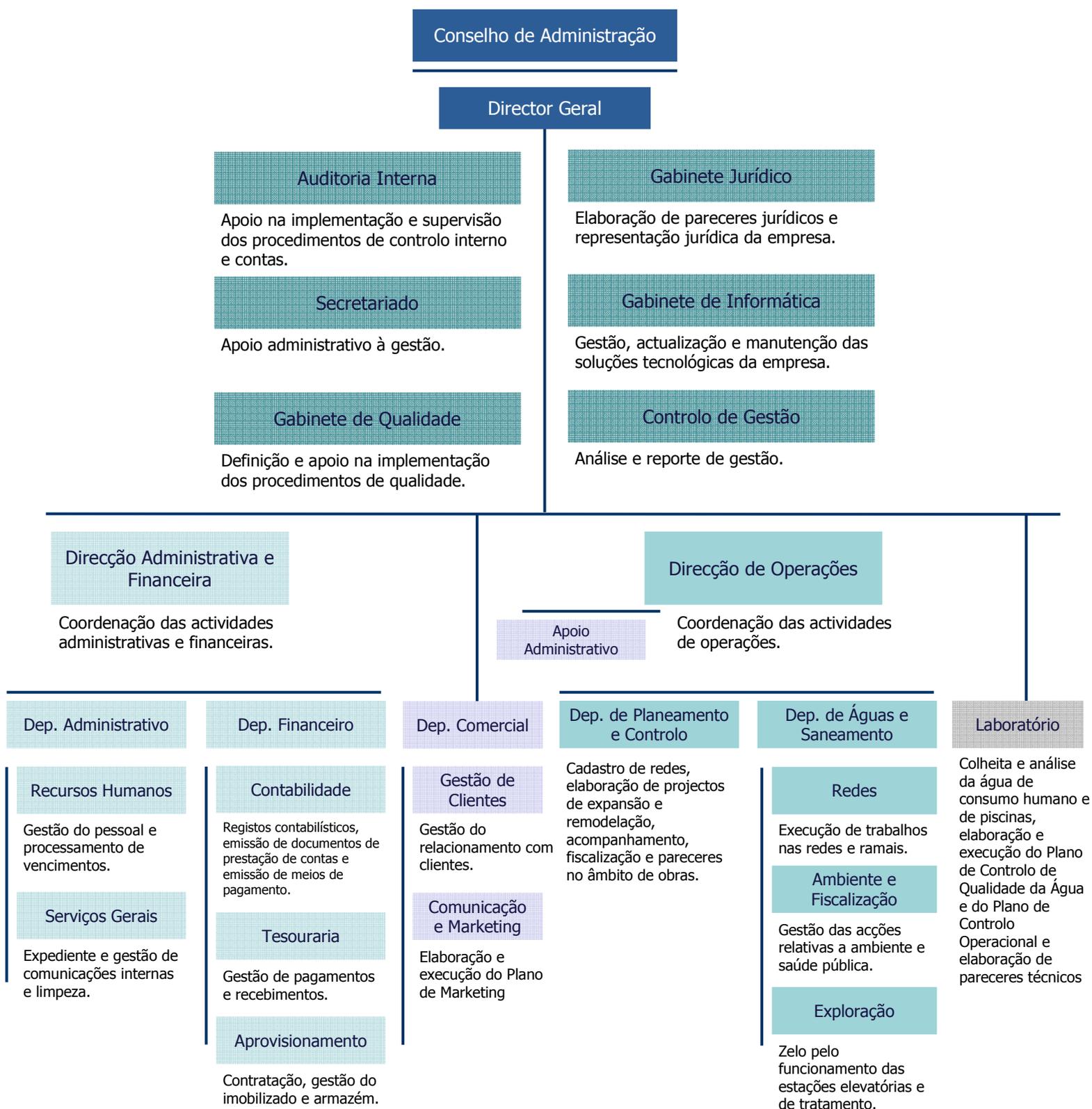
Pautar a actuação na prestação de um serviço público de qualidade, orientada por princípios de eficácia de gestão, não descuidando a defesa dos valores de ordem social e ambiental.

### Estratégia e Objectivos

- ✓ Água de qualidade em todos os locais de consumo
- ✓ Redução das perdas de água
- ✓ Alargamento da cobertura da rede de saneamento
- ✓ Aproveitamento do QREN para reforçar investimento
- ✓ Qualificação dos Recursos Humanos
- ✓ Modernização das TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação
- ✓ Melhoria da qualidade dos serviços prestados

# 1.2 Organograma

## Organograma e Principais Actividades



# 1.3 Objectivos do Plano e Metodologia

## Objectivos do Plano

O Plano de Prevenção dos Riscos de Corrupção e Infracções Conexas das Águas de Santarém é um instrumento evolutivo, que tem como propósito reduzir os riscos de corrupção e infracções conexas, sendo um referencial de actuação e um modo de promoção da melhoria contínua dos serviços prestados. Os objectivos operacionais do plano são:

1. Identificar os riscos de corrupção e as infracções conexas por unidade orgânica, em função das respectivas atribuições;
2. Determinar as medidas de prevenção adequadas para os riscos identificados;
3. Programar a implementação das medidas planeadas;
4. Definir a estrutura de governação que monitorizará e moverá esforços no sentido da concretização do plano de acção.

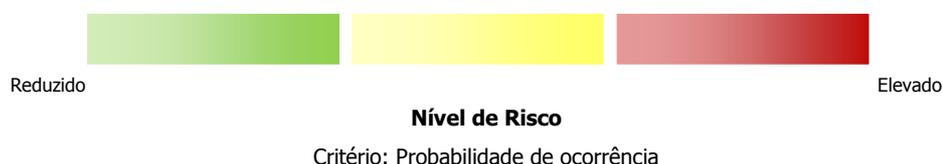
## Metodologia

### Tipologia dos Riscos

Os riscos detectados foram tipificados em duas grandes categorias consoante o propósito: apropriação indevida e favorecimento.

### Nível de Risco

O nível de risco é determinado tendo em conta, essencialmente, um vector: a **Probabilidade de Ocorrência**, que retrata a exposição da organização/ unidade orgânica a um determinado risco.



### Tipologia das Medidas

As medidas de prevenção dos riscos de corrupção e infracções conexas foram tipificadas em duas grandes categorias:

**Específicas** – medidas respeitantes a uma só unidade orgânica

**Transversais** – medidas com repercussão em mais de uma unidade orgânica.

## **Capítulo 2**

# **Análise de Riscos e Definição de Medidas de Prevenção**

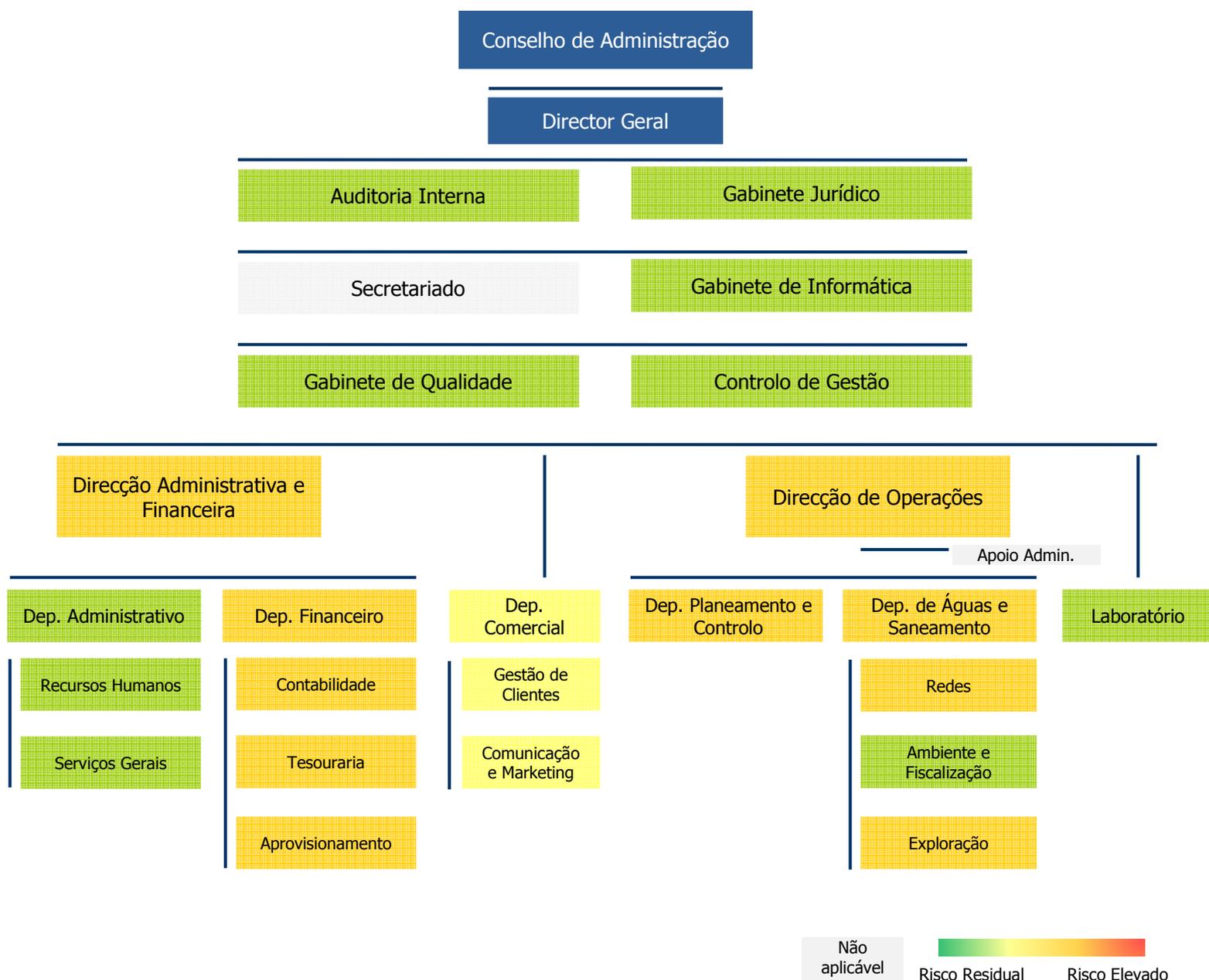
# 2.1 Análise Global dos Riscos na Organização

## Análise de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas – Visão Global

Os Riscos de Corrupção e Infracções Conexas assumem níveis de incidência e impacto distintos nas diferentes unidades orgânicas.

A conjugação das funções das unidades orgânicas com a sua exposição e interacção com entidades externas permitem, num primeiro momento, aferir o grau de exposição ao risco.

### Propensão ao risco por unidade orgânica



## 2.2 Riscos e Medidas por Unidade Orgânica

### Gabinete de Auditoria Interna

Auditoria Interna

#### Atribuições

- a. Apoio na implementação e supervisão dos procedimentos de controlo interno;
- b. Auditoria às contas contabilísticas.

**Responsável:** A designar

#### Riscos Identificados

O Gabinete de Auditoria Interna desenvolve a sua actividade de acordo com as suas atribuições, tratando-se de uma área de suporte e assessoria. A empresa pretende que as funções deste gabinete sejam desempenhadas em regime de outsourcing, como forma de assegurar isenção total desta actividade.

Descrição do risco	Tipologia	Nível de Risco
<i>Não se identificam riscos</i>	–	–

## Gabinete Jurídico

Gabinete Jurídico

### Atribuições

- a. Elaboração de pareceres jurídicos solicitados pelo Conselho de Administração ou pelo Director Geral;
- b. Representação jurídica da empresa junto de terceiros;
- c. Elaboração ou participação na elaboração dos contratos com fornecedores;
- d. Elaboração de peças concursais;
- e. Integração de júris de concursos.

**Responsável:** Carla Neto

### Riscos Identificados

O Gabinete Jurídico desenvolve a sua actividade de acordo com as suas atribuições, tratando-se de uma área com pouca interacção com o exterior.

Descrição do risco	Tipologia	Nível de Risco
<i>Não se identificam riscos</i>	–	–

## Gabinete de Informática

Gabinete  
Informática

### Atribuições

- Promoção de novas funcionalidades ao nível das aplicações e sua implementação;
- Gestão e manutenção da rede informática e do hardware da empresa;
- Realização de procedimentos de segurança de dados;
- Apoio aos utilizadores das aplicações existentes.

**Responsável:** Rui Santos

### Riscos Identificados

O Gabinete de Informática tem inerente às suas atribuições os riscos de segurança da informação, tendo sido identificados os seguintes riscos potenciais.

Descrição do risco	Tipologia	Nível de Risco
1. Apropriação indevida de códigos de acesso às estações de trabalho	Apropriação indevida	<b>Reduzido</b>
2. Apropriação indevida de bens ou equipamentos	Apropriação indevida	<b>Reduzido</b>
3. Pressão directa ou indirecta para favorecimento na aquisição de bens ou contratação de serviços	Favorecimento	<b>Reduzido</b>

O risco de apropriação indevida de códigos de acesso teria danos potenciais elevados, no entanto já um conjunto de medidas está em curso ou foram já implementadas no sentido de o minorar.

Os restantes riscos têm impacto e probabilidade residual.



**Nível de Risco**

Critério: Probabilidade de ocorrência

## Medidas de prevenção

As Águas de Santarém pretendem adoptar o conjunto de mecanismos de controlo que seguidamente se enuncia.

Medidas	Tipologia	Implementação
Reforço da segurança de informação, através do reforço da segurança física das instalações e utilização de smartcards e respectivos leitores	Específica	
Desenvolvimento de base de dados de utilizadores específica para cada aplicação	Específica	
Definição de permissões de administração de sistemas consoante as funções e para equipamentos específicos	Específica	
Formalização da política interna de segurança de SI	Específica	
Limitação do acesso físico aos servidores e armazéns de equipamentos através do reforço da segurança física das instalações e utilização de smartcards e respectivos leitores	Específica	
Registo duplo de entradas e abates de equipamentos por parte da área de informática e património	Específica	
Centralização de realização de procedimentos de aquisição ou pré-contratuais no Aprovisionamento	Transversal	
Disponibilização das normas e legislação na intranet	Transversal	
Auditoria interna com periodicidade regular	Transversal	
Campanha interna de sensibilização e formação	Transversal	

### Legenda:



## Gabinete de Qualidade

Gabinete de  
Qualidade

### Atribuições

- a. Definição, apoio na implementação e supervisão dos procedimentos internos no âmbito das normas de qualidade (ISO);
- b. Tratamento das reclamações.

**Responsável:** Filomena Pereira

### Riscos Identificados

O Gabinete de Qualidade desenvolve a sua actividade de acordo com as suas atribuições, e, apesar de apresentar relacionamentos com unidades internas e externas, estes não se materializam em potenciais riscos.

Descrição do risco	Tipologia	Nível de Risco
<i>Não se identificam riscos</i>	–	–

## Gabinete de Controlo de Gestão

Controlo de Gestão

### Atribuições

- a. Elaboração e análise dos mapas com informação de gestão;
- b. Reporte de mapas com informação financeira, operacionais e comerciais.

**Responsável:** A designar

### Riscos Identificados

O Gabinete de Controlo de Gestão apresenta-se como uma unidade de assessoria à Administração, não se verificando riscos nesta área.

Descrição do risco	Tipologia	Nível de Risco
<i>Não se identificam riscos</i>	–	–

## Departamento Administrativo

Dep. Administrativo

Recursos Humanos

Serviços Gerais

### Atribuições

- Processamento de vencimentos;
- Gestão administrativa do pessoal – manutenção do cadastro, férias, assiduidade, classificação de carreira, listas de antiguidade, entre outros;
- Acções administrativas relativas ao recrutamento, provimento, transferência, promoções, entre outros;
- Elaboração de contratos de pessoal;
- Implementação das normas de higiene e segurança no trabalho aplicáveis à empresa.

**Responsável:** Arsénio Duarte

### Riscos Identificados

O Departamento Administrativo desenvolve as suas atribuições através de um conjunto de processos que integram mecanismos de controlo a vários níveis, com segregação de funções e diferentes níveis de avaliação e validação.

Descrição do risco	Tipologia	Nível de Risco
<i>Não se identificam riscos</i>	–	–

### Medidas de prevenção

Apesar de não se terem identificados riscos, as Águas de Santarém adoptam o conjunto de mecanismos de controlo que seguidamente se enuncia.

Medidas	Tipologia	Implementação
Implementação de política de rotatividade de colaboradores entre funções e chefias	Específica	
Disponibilização das normas e legislação na intranet	Transversal	
Auditoria interna com periodicidade regular	Transversal	
Campanha interna de sensibilização e formação	Transversal	
Código de Ética	Transversal	

#### Legenda:



## Departamento Financeiro

Dep. Financeiro

Contabilidade

Tesouraria

Aprovisionamento

### Atribuições

- a. Registos contabilísticos (patrimonial e analítica);
- b. Emissão dos meios de pagamento;
- c. Emissão dos documentos de prestação de contas;
- d. Registo de pagamentos e recebimentos;
- e. Realização das operações de abertura e fecho de caixa;
- f. Reposição dos fundos de maneo;
- g. Depósito de valores;
- h. Recebimento de valores (aquando de pagamento exclusivo de facturas).

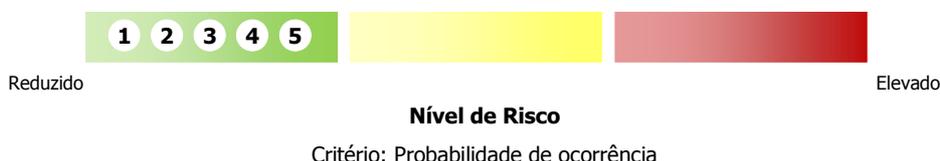
**Responsável:** Paula Gomes

### Riscos Identificados

O Departamento Financeiro desenvolve as suas atribuições com interacção com clientes externos e internos, tendo sido identificados os seguintes riscos potenciais.

Descrição do risco	Tipologia	Nível de Risco
<b>Contabilidade e Tesouraria</b>		
1. Apropriação indevida de dinheiros	Apropriação indevida	<b>Reduzido</b>
2. Apropriação indevida de bens em armazém	Apropriação indevida	<b>Reduzido</b>
3. Apropriação indevida de património	Apropriação indevida	<b>Reduzido</b>
4. Discricionariedade no tratamento de processos do Departamento	Favorecimento	<b>Reduzido</b>
<b>Aprovisionamento</b>		
5. Pressão directa ou indirecta para favorecimento na aquisição de bens, contratação de serviços ou empreitadas	Favorecimento	<b>Reduzido</b>

Os riscos identificados no que respeita ao Departamento Financeiro relacionam-se com a apropriação indevida de recursos ou favorecimento de terceiros. No entanto, dados os mecanismos de controlo efectivados nas Águas de Santarém, os riscos assumem níveis de probabilidade reduzida.



## Medidas de prevenção

As Águas de Santarém adoptam o conjunto de mecanismos de controlo que seguidamente se enuncia.

Medidas	Tipologia	Implementação
<b>Contabilidade e Tesouraria</b>		
Pagamentos realizados através de cheque ou transferência bancária	Específica	
Segregação de funções ao nível da autorização da ordem de pagamento e da autorização de pagamento ou assinatura de meios de pagamento	Específica	
Realização de inventário à tesouraria, de forma aleatória, com periodicidade trimestral	Específica	
<b>Aprovisionamento</b>		
Segregação de funções ao nível da requisição e da conferência de materiais e facturas	Específica	
Realização de inventário de forma aleatória, com periodicidade inferior a um ano, com meios informatizados, assegurando contagens positivas	Específica	
Autorização dos pedidos de aquisição pelas chefias dos serviços	Específica	
Benchmark de preços para identificação de preços de referência	Específica	
Obrigatoriedade de cabimento das despesas antes do início do processo de aquisição	Específica	
Adopção de plataforma de contratação	Específica	
Definição de critérios de adjudicação conjuntamente com requisitantes	Transversal	
Desenvolvimento de Bolsa de Potenciais Fornecedores para alargamento de consultas ao mercado	Transversal	
Desenvolvimento de Bolsa de Potenciais Empreiteiros para alargamento de consultas ao mercado	Transversal	
<b>Todas as áreas do Departamento</b>		
Disponibilização das normas e legislação na intranet	Transversal	
Auditoria interna com periodicidade regular	Transversal	
Campanha interna de sensibilização e formação	Transversal	

### Legenda:



## Departamento Comercial

Dep. Comercial

Gestão de Clientes

Comunicação e Marketing

### Atribuições

- a. Atendimento dos clientes;
- b. Recebimento dos pedidos de Clientes e encaminhamento para as áreas respectivas;
- c. Tratamento dos pedidos de orçamento de ramais;
- d. Elaboração de contratos de fornecimento de água;
- e. Actualização permanente dos ficheiros de consumidores;
- f. Gestão do sistema de facturação;
- g. Gestão da base de dados de informação de Clientes;
- h. Controlo e gestão de leituras dos contadores de água;
- i. Elaboração e execução do Plano de Marketing;
- j. Formação à área de Gestão de Clientes no âmbito das acções a desenvolver juntos dos Clientes.

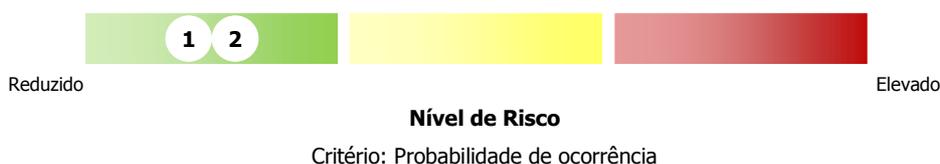
**Responsável:** Vítor Oliveira

### Riscos Identificados

O Departamento Comercial desenvolve as suas atribuições com grande interacção com clientes externos, tendo sido identificados os seguintes riscos potenciais.

Descrição do risco	Tipologia	Nível de Risco
<b>Todas as áreas do Departamento</b>		
1. Apropriação de dinheiros provenientes de cobranças ou contratos	Apropriação indevida	<b>Reduzido</b>
2. Falsificação na instalação e leitura de contadores ou na facturação	Favorecimento	<b>Reduzido</b>

A probabilidade dos riscos identificados é reduzida, dados os mecanismos de controlo a vários níveis, segregação de funções e níveis de avaliação e decisão.



## Medidas de prevenção

As Águas de Santarém adoptam o conjunto de mecanismos de controlo que seguidamente se enuncia.

Medidas	Tipologia	Implementação
Auditorias pontuais, sem aviso prévio para confrontação dos valores em caixa com os documentos referentes a cobranças e contratos	Específica	
Análise permanente de alertas gerados por valores anómalos nas contagens e facturação	Específica	
Afectação rotativa de leitores às zonas de contagem	Específica	
Implementação de sistema de telecontagem	Específica	
Fiscalização periódica e aleatória de cortes e contadores (actualmente a fiscalização é direccionada a clientes problemáticos)	Específica	
Disponibilização das normas e legislação na intranet	Transversal	
Auditoria interna com periodicidade regular	Transversal	
Campanha interna de sensibilização e formação	Transversal	
Código de Ética	Transversal	

### Legenda:



## Departamento de Planeamento e Controlo

Dep. de Planeamento e Controlo

### Atribuições

- a. Gestão do Sistema de Informação Geográfica (SIG);
- b. Elaboração e manutenção do cadastro das redes;
- c. Elaboração de projectos de expansão e remodelação das redes;
- d. Execução, formalização e acompanhamento de concursos públicos para obras no âmbito das redes;
- e. Acompanhamento e fiscalização de obras;
- f. Organização dos processos de concursos públicos (cadernos de encargos para execução das obras);
- g. Elaboração e acompanhamento de candidaturas a programas de financiamento externo;
- h. Emissão de pareceres no âmbito de licenciamento de obras particulares e municipais.

**Responsável pelo Departamento:** Samuel Dinis

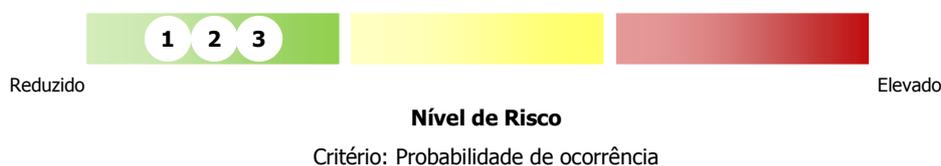
**Director de Operações:** António Jorge

### Riscos Identificados

A Departamento de Planeamento e Controlo desenvolve as suas atribuições com grande interacção com clientes externos, tendo sido identificados os seguintes riscos potenciais.

Descrição do risco	Tipologia	Nível de Risco
<b>Todas as áreas do Departamento</b>		
1. Pressão directa ou indirecta para favorecimento na análise de projectos	Favorecimento	<b>Reduzido</b>
2. Pressão directa ou indirecta para favorecimento na aquisição de bens, contratação de serviços ou empreitadas	Favorecimento	<b>Reduzido</b>
3. Pressão directa ou indirecta para favorecimento na orçamentação de ramais	Favorecimento	<b>Reduzido</b>

A probabilidade dos riscos identificados é reduzida, dados os mecanismos de controlo a vários níveis, segregação de funções e níveis de avaliação e decisão.



## Medidas de prevenção

As Águas de Santarém adoptam o conjunto de mecanismos de controlo que seguidamente se enuncia.

Medidas	Tipologia	Implementação
Segregação de funções ao nível da orçamentação, processo de aquisição, conferência de facturas e pagamento	Específica	
Sorteio de colaboradores para acompanhamento das actividades no terreno, duas horas imediatas antes da sua realização, e com rotação nas diversas fases dos processos	Específica	
Criação de equipas constituídas por dois elementos para acompanhamento das actividades no terreno	Específica	
Desenvolvimento de Bolsa de Potenciais Fornecedores e Empreiteiros para alargamento de consultas ao mercado	Transversal	
Disponibilização das normas e legislação na intranet	Transversal	
Auditoria interna com periodicidade regular	Transversal	
Campanha interna de sensibilização e formação	Transversal	

### Legenda:



## Departamento de Águas e Saneamento

Dep. de Águas e Saneamento

Redes

Ambiente e Fiscalização

Exploração

### Atribuições

- a. Execução de trabalhos nas redes, identificados internamente ou pelos clientes;
- b. Execução de trabalhos decorrentes dos pedidos dos consumidores, como por exemplo, ligação de ramais, colocação de contadores, etc.;
- c. Gestão dos Planos de Controlo Ambiental;
- d. Acompanhamento das acções relativas à higiene e saúde públicas;
- e. Realização de fiscalizações no âmbito da qualidade das águas e da integridade das redes;
- f. Zelo pelo funcionamento e limpeza das Estações Elevatórias e das Estações de Tratamento de Águas Residuais.

**Responsável pelo Departamento:** Sónia Pinto

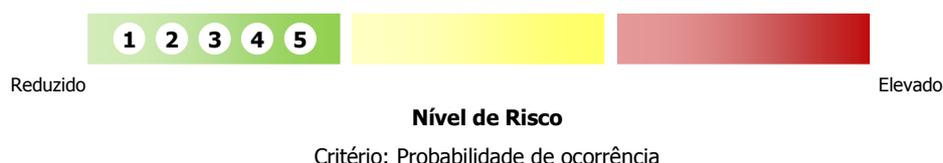
**Director de Operações:** António Jorge

### Riscos Identificados

O Departamento de Águas e Saneamento desenvolve as suas atribuições com grande interacção com clientes externos, tendo sido identificados os seguintes riscos potenciais.

Descrição do risco	Tipologia	Nível de Risco
<b>Redes</b>		
1. Pressão directa ou indirecta sobre os colaboradores que acompanham as actividades de fiscalização para omitir irregularidades nas empreitadas, a troco de contrapartida	Favorecimento	<b>Intermédio</b>
<b>Áreas que utilizam viaturas</b>		
2. Utilização abusiva de viaturas por parte de colaboradores	Apropriação indevida	<b>Reduzido</b>
3. Apropriação de combustíveis por parte de colaboradores	Apropriação indevida	<b>Reduzido</b>
4. Incremento do custo das grandes reparações e apropriação do valor diferencial por parte de colaboradores	Apropriação indevida	<b>Reduzido</b>
<b>Áreas que realizam aquisições</b>		
5. Pressão para favorecimento na aquisição de bens, contratação de serviços ou empreitadas	Favorecimento	<b>Reduzido</b>

Existe probabilidade de verificação dos riscos identificados, no entanto existem mecanismos efectivos de controlo a vários níveis, bem como segregação de funções e distintos níveis de avaliação e decisão.



## Medidas de prevenção

As Águas de Santarém adoptam o conjunto de mecanismos de controlo que seguidamente se enuncia.

Medidas	Tipologia	Implementação
<b>Redes</b>		
Segregação de funções ao nível da orçamentação, processo de aquisição, conferência de facturas e pagamento	Específica	
Sorteio de colaboradores para acompanhamento das actividades no terreno, duas horas imediatas antes da sua realização, e com rotação nas diversas fases dos processos	Específica	
Criação de equipas constituídas por dois elementos para acompanhamento das actividades no terreno	Específica	
<b>Áreas que utilizam viaturas</b>		
Monitorização regular da base de dados de utilização e consumos de viaturas (base de dados é presentemente validada por 3 níveis de chefia)	Específica	
Instalação de equipamentos GPS para monitorização da localização das viaturas	Específica	
Autorização pela chefia da Direcção nas principais fases do ciclo de autorização da despesa (requisição e ordem de pagamento)	Específica	
<b>Áreas que realizam aquisições</b>		
Desenvolvimento de Bolsa de Potenciais Fornecedores e Empreiteiros para alargamento de consultas ao mercado	Transversal	
<b>Todas as áreas do Departamento</b>		
Disponibilização das normas e legislação na intranet	Transversal	
Auditoria interna com periodicidade regular	Transversal	
Campanha interna de sensibilização e formação	Transversal	

### Legenda:



## Laboratório

Laboratório

### Atribuições

- a. Colheita de amostras de água;
- b. Realização de análises às águas (de consumo humano e de piscinas) nas vertentes de microbiologia e química;
- c. Cumprimento do Plano de Controlo da Qualidade da Água e ao Plano de Controlo Operacional;
- d. Coordenação com o Departamento de Água e Saneamento no âmbito do tratamento de águas.

**Responsável:** Cristina Ferreira

### Riscos Identificados

O laboratório desenvolve a sua actividade de acordo com as suas atribuições, sendo auditado externamente de acordo com a legislação aplicável.

Descrição do risco	Tipologia	Nível de Risco
<i>Não se identificam riscos</i>	–	–

## 2.3 Matriz de Prevenção

O presente subcapítulo associa os riscos detectados em cada unidade orgânica, advindos das suas atribuições, às medidas preventivas (planeadas, em curso, ou já implementadas).

Unidade Orgânica	Riscos	Medidas
<b>GI</b>	1. Apropriação indevida de códigos de acesso às estações de trabalho	Reforço da segurança de informação, através do reforço da segurança física das instalações e utilização de smartcards e respectivos leitores
		Desenvolvimento de base de dados de utilizadores específica para cada aplicação
		Definição de permissões de administração de sistemas consoante as funções e para equipamentos específicos
		Formalização da política interna de segurança de SI
	2. Apropriação indevida de bens ou equipamentos	Limitação do acesso físico aos servidores e armazéns de equipamentos através do reforço da segurança física das instalações e utilização de smartcards e respectivos leitores
		Registo duplo de entradas e abates de equipamentos por parte da área de informática e património
3. Pressão directa ou indirecta para favorecimento na aquisição de bens ou contratação de serviços	Centralização de realização de procedimentos de aquisição ou pré-contratuais no Aprovisionamento	
<b>DF</b>	1. Apropriação indevida de dinheiros 4. Discricionariedade no tratamento de processos do Departamento	Pagamentos realizados através de cheque ou transferência bancária
		Segregação de funções ao nível da autorização da ordem de pagamento e da autorização de pagamento ou assinatura de meios de pagamento
		Obrigatoriedade de cabimento das despesas antes do início do processo de aquisição
		Realização de inventário à tesouraria, de forma aleatória, com periodicidade trimestral
		Segregação de funções ao nível da requisição e da conferência de materiais e facturas

Unidade Orgânica	Riscos	Medidas
<b>DF</b> <b>(continuação)</b>	2. Apropriação indevida de bens em armazém	Realização de inventário de forma aleatória, com periodicidade inferior a um ano, com meios informatizados, assegurando contagens positivas
	3. Apropriação indevida de património	Autorização dos pedidos de aquisição pelas chefias dos serviços
	5. Pressão directa ou indirecta para favorecimento na aquisição de bens, contratação de serviços ou empreitadas	Benchmark de preços para identificação de preços de referência
		Adopção de plataforma de contratação
		Definição de critérios de adjudicação conjuntamente com requisitantes
Desenvolvimento de Bolsa de Potenciais Fornecedores para alargamento de consultas ao mercado		
Desenvolvimento de Bolsa de Potenciais Empreiteiros para alargamento de consultas ao mercado		
<b>DC</b>	1. Apropriação de dinheiros provenientes de cobranças ou contratos	Auditorias pontuais, sem aviso prévio para confrontação dos valores em caixa com os documentos referentes a cobranças e contratos
		Análise permanente de alertas gerados por valores anómalos nas contagens e facturação
	2. Falsificação na instalação e leitura de contadores ou na facturação	<p>Afectação rotativa de leitores às zonas de contagem</p> <p>Implementação de sistema de telecontagem</p> <p>Fiscalização periódica e aleatória de cortes e contadores (actualmente a fiscalização é direccionada a clientes problemáticos)</p>
<b>DPC</b>	<p>1. Pressão directa ou indirecta para favorecimento na análise de projectos</p> <p>2. Pressão directa ou indirecta para favorecimento na aquisição de bens, contratação de serviços ou empreitadas</p> <p>3. Pressão directa ou indirecta para favorecimento na orçamentação de ramais</p>	<p>Segregação de funções ao nível da orçamentação, processo de aquisição, conferência de facturas e pagamento</p> <p>Sorteio de colaboradores para acompanhamento das actividades no terreno, duas horas imediatas antes da sua realização, e com rotação nas diversas fases dos processos</p> <p>Criação de equipas constituídas por dois elementos para acompanhamento das actividades no terreno</p>

Unidade Orgânica	Riscos	Medidas
<b>DAS</b>	1. Pressão directa ou indirecta sobre os colaboradores que acompanham as actividades de fiscalização para omitir irregularidades nas empreitadas, a troco de contrapartida	Sorteio de colaboradores para acompanhamento das actividades no terreno, duas horas imediatas antes da sua realização, e com rotação nas diversas fases dos processos  Criação de equipas constituídas por dois elementos para acompanhamento das actividades no terreno
	2. Utilização abusiva de viaturas por parte de colaboradores	Instalação de equipamentos GPS para monitorização da localização das viaturas
	3. Apropriação de combustíveis por parte de colaboradores	Monitorização regular da base de dados de utilização e consumos de viaturas (base de dados é presentemente validada por 3 níveis de chefia)
	4. Incremento do custo das grandes reparações e apropriação do valor diferencial por parte de colaboradores	Autorização pela chefia da Direcção nas principais fases do ciclo de autorização da despesa (requisição e ordem de pagamento)
	5. Pressão para favorecimento na aquisição de bens, contratação de serviços ou empreitadas	Segregação de funções ao nível da orçamentação, processo de aquisição, conferência de facturas e pagamento  Desenvolvimento de Bolsa de Potenciais Fornecedores e Empreiteiros para alargamento de consultas ao mercado
<b>Águas de Santarém</b>	<i>Generalidade dos riscos identificados</i>	Centralização de realização de procedimentos de aquisição ou pré-contratuais no Aprovisionamento  Disponibilização das normas e legislação na intranet  Auditoria interna com periodicidade regular  Campanha interna de sensibilização e formação  Código de Ética

# Capítulo 3

## Programa de Implementação

# 3.1 Faseamento da Implementação

O cronograma de implementação apresenta as medidas, transversais e específicas, em curso e a implementar, bem como o seu faseamento temporal.

**Tabela 2:** Cronograma de Implementação

Principais Medidas		2010				Principal Responsável
		1º Trim.	2º Trim.	3º Trim.	4º Trim.	
<b>Medidas Transversais</b>						
A.S.	Disponibilização das normas e legislação na intranet			█		<i>A designar</i>
A.S.	Auditoria interna com periodicidade regular	█				<i>A designar</i>
A.S.	Campanha interna de sensibilização e formação	█				<i>A designar</i>
A.S.	Código de Ética		█			<i>A designar</i>
A.S.	Desenvolvimento de Bolsa de Potenciais Fornecedores para alargamento de consultas ao mercado		█			<i>A designar</i>
A.S.	Desenvolvimento de Bolsa de Potenciais Empreiteiros para alargamento de consultas ao mercado		█			<i>A designar</i>
A.S.	Centralização de realização de procedimentos de aquisição ou pré-contratuais no Aprovisionamento		█			<i>A designar</i>
<b>Medidas Específicas</b>						
GI	Reforço da segurança de informação, através do reforço da segurança física das instalações e utilização de smartcards e respectivos leitores	█				Rui Santos
GI	Desenvolvimento de base de dados de utilizadores específica para cada aplicação		█			Rui Santos
GI	Definição de permissões de administração de sistemas consoante as funções e para equipamentos específicos			█		Rui Santos
GI	Formalização da política interna de segurança de SI			█		Rui Santos
GI	Limitação do acesso físico aos servidores e armazéns de equipamentos através do reforço da segurança física das instalações e utilização de smartcards e respectivos leitores		█			Rui Santos
GI	Registo duplo de entradas e abates de equipamentos por parte da área de informática e património		█			Rui Santos
DF	Realização de inventário à tesouraria, de forma aleatória, com periodicidade trimestral	█				Paula Gomes

Principais Medidas		2010				Principal Responsável
		1º Trim.	2º Trim.	3º Trim.	4º Trim.	
<b>Medidas Específicas (cont.)</b>						
DC	Auditorias pontuais, sem aviso prévio para confrontação dos valores em caixa com os documentos referentes a cobranças e contratos					Vítor Oliveira
DC	Implementação de sistema de telecontagem					Vítor Oliveira
DC	Fiscalização periódica e aleatória de cortes e contadores (actualmente a fiscalização é direccionada a clientes problemáticos)					Vítor Oliveira
DPC	Sorteio de colaboradores para acompanhamento das actividades no terreno, duas horas imediatas antes da sua realização, e com rotação nas diversas fases dos processos					Samuel Dinis
DPC	Criação de equipas constituídas por dois elementos para acompanhamento das actividades no terreno					Samuel Dinis
DAS	Sorteio de colaboradores para acompanhamento das actividades no terreno, duas horas imediatas antes da sua realização, e com rotação nas diversas fases dos processos					Sónia Pinto
DAS	Criação de equipas constituídas por dois elementos para acompanhamento das actividades no terreno					Sónia Pinto
DAS	Monitorização regular da base de dados de utilização e consumos de viaturas (base de dados é presentemente validada por 3 níveis de chefia)					Sónia Pinto
DAS	Instalação de equipamentos GPS para monitorização da localização das viaturas					Sónia Pinto

## 3.2 Modelo de Governação

O modelo de governação proposto engloba duas componentes: a implementação das medidas e a monitorização do Plano de Prevenção.

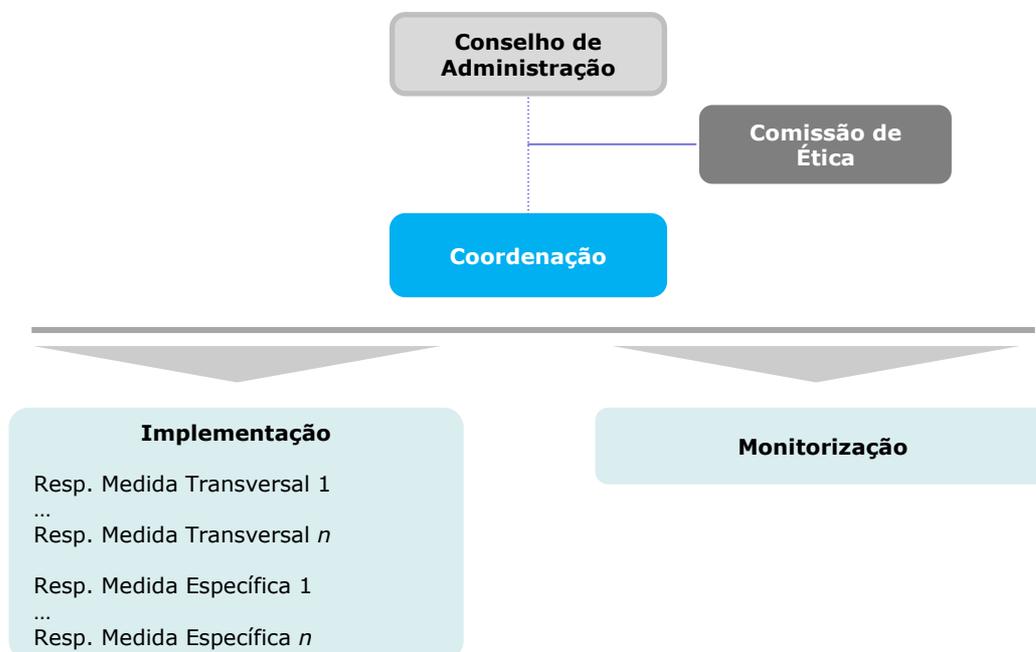
A estrutura afectada à implementação das medidas e à monitorização do Plano de Prevenção terá dimensão reduzida e deverá permitir que os colaboradores afectos acumulem funções com as já realizadas.

O **Coordenador** é o elemento pivot da estrutura e terá três funções principais:

- ✓ Gerir a componente da implementação, através da coordenação de todos os responsáveis pelas medidas, sejam específicas (responsável já designado por área), sejam transversais (responsáveis a definir);
- ✓ Gerir os elementos da equipa de monitorização do Plano;
- ✓ Produzir relatórios trimestrais de monitorização do Plano.

A gestão da implementação será efectuada através de reuniões periódicas com os responsáveis das medidas, sejam individualizadas (se aplicável) ou conjuntas. Por sua vez, a equipa de monitorização trabalhará não só a monitorização da execução mas também a monitorização do impacto das medidas nas Águas de Santarém.

A estrutura proposta é a seguinte:



A **Comissão de Ética** será um órgão consultivo, que se centrará na reflexão sobre a implementação do Plano de Prevenção e seus impactos na organização. Esta comissão deverá também validar as medidas preventivas a incluir nos planos de prevenção dos anos subsequentes e submeter o Plano de Prevenção ao Conselho de Administração.

## Tipologia, Âmbito de Intervenção e Perfil por Unidade Orgânica do Modelo de Governação

	Tipologia	Âmbito de Intervenção	Perfil
<b>Conselho de Administração</b>	Órgão decisório	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprovação das medidas preventivas e da sua proposta de cronograma</li> <li>Validação dos planos anuais de prevenção da corrupção</li> </ul>	n.a.
<b>Comissão de Ética</b>	Órgão consultivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reflexão sobre a implementação do Plano de Prevenção e seus impactos na organização</li> <li>Validação das medidas preventivas a incluir nos planos de prevenção dos anos seguintes</li> </ul>	<p>Formação e/ ou experiência na matéria</p> <p>Poder de decisão e reconhecimento na organização (do topo e da base)</p>
<b>Coordenação</b>	Órgão executivo e de coordenação	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordenação da implementação através da gestão dos diferentes responsáveis pelas medidas</li> <li>Coordenação da monitorização através do acompanhamento próximo com a equipa de monitorização</li> </ul>	<p>Poder de decisão e reconhecimento na organização</p> <p>Dinamismo, capacidade de mobilização, compromisso com as Águas de Santarém, capacidade crítica</p>
<b>Equipa de Implementação</b>	Equipas executivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsáveis individuais pela execução das medidas preventivas, gerindo os recursos necessários para a sua implementação e assegurando o cumprimento do prazo previsto</li> </ul>	<p>Responsáveis de unidades orgânicas</p> <p>Capacidade de mobilização</p>
<b>Equipa de Monitorização</b>	Órgão executivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitorização e controlo da implementação das medidas, em termos de timings e percentagem de execução, e dos seus impactos na organização</li> </ul>	Capacidade analítica, crítica e de controlo

## Tipologia de Reuniões

O modelo de governação proposto assenta numa gestão através de um conjunto de reuniões com diferentes objectivos, periodicidade, intervenientes e resultados.

Estas reuniões permitem uma melhor execução e controlo do Plano de Prevenção e incitam também a um maior compromisso dos colaboradores envolvidos com o programa e com as Águas de Santarém de uma forma geral.

	Objectivo	Periodicidade	Participantes	Resultados
 <p><b>Reunião de Avaliação do Impacto</b></p>	Alinhar medidas com a estratégia e rever plano em função dos impactos	Anual	CA, Comissão de Ética e Coordenador	Relatório anual de impactos e Plano de Prevenção 2011
<b>Reunião Semestral de Monitorização</b>	Reportar o desempenho à Comissão de Ética	Semestral	Comissão de Ética, Coordenador e Equipa de Monitorização	Relatório intercalar de monitorização
<b>Reunião Trimestral de Monitorização</b>	Monitorizar o impacto e a execução do plano de prevenção	Trimestral	Coordenador e Equipa de Monitorização	Relatório trimestral (a entregar ao Conselho de Prevenção da Corrupção)
<b>Reunião de Acompanhamento</b>	Acompanhar a implementação através da análise do cumprimento dos milestones, de desvios e definição de acções correctivas e de melhoria e desbloquear constrangimentos, tendo em atenção os factores críticos de sucesso e as condições necessária à implementação	Mensal	Coordenador e Equipa de Implementação	Relatório mensal de progresso



**Dezembro de 2009**