RELATÓRIO DE EXECUÇÃO DO PLANO DE GESTÃO DE RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS

- ANO 2020 -

ÍNDICE

1. NOTA INTRODUTÓRIA 3
2. CARACTERIZAÇÃO DA ERSAR 3
2.1. Natureza, atribuições e organização 3
2.2. Estrutura orgânica e responsáveis 6
2.2.1. Conselho de Administração 6
2.2.2. Fiscal Único 7
2.2.3. Conselho Consultivo 8
2.2.4. Conselho Tarifário 9
2.2.5. Unidades orgânicas 10
2.2.5.1. Unidades Orgânicas até fevereiro de 2018 10
2.2.5.2. Unidades orgânicas a partir de fevereiro de 2018 11
2.2.5.2.1. Departamento de Sistemas de Resíduos (DSR) 12
2.2.5.2.2. Departamento de Sistemas de Águas (DSA) 13
2.2.5.2.3. Departamento de Gestão por Contrato (DGC) 13
2.2.5.2.4. Departamento de Gestão Direta (DGD) 14
2.2.5.2.5. Departamento Jurídico (DJ) 14
2.2.5.2.6. Departamento da Qualidade (DQ) 15
2.2.5.2.7. Departamento Administrativo, Financeiro e de Recursos Humanos (DAFRH) 15
2.2.5.2.8. Departamento de Gestão de Tecnologias e Informação (DGTI) 16
2.2.5.2.9. Núcleo de Apoio ao Conselho de Administração (NACA) 17
3. PLANO DE GESTÃO DE RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS 17
3.1. Conceito de risco 17
3.2. Áreas de risco na ERSAR 17
3.3. Medidas de prevenção do risco 18
3.3.1. Medidas gerais de prevenção do risco 18
3.3.2. Medidas específicas de prevenção do risco 19
3.4. Responsabilidade pela gestão do risco 47
3.5. Balanço da execução do Plano e recomendações 49

1. NOTA INTRODUTÓRIA

O Conselho de Prevenção da Corrupção (de ora em diante abreviadamente designado por "CPC"), criado pela Lei n.º 54/2008, de 4 de setembro, é uma entidade administrativa independente que funciona junto do Tribunal de Contas e desenvolve a sua atividade no domínio da prevenção da corrupção e infrações conexas.

O CPC emitiu em 1 de julho de 2009 uma recomendação dirigida às entidades gestoras de dinheiros, valores ou património públicos no sentido de elaborarem planos de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas e respetivos relatórios anuais de execução.

Em cumprimento desta recomendação, em 31 de dezembro de 2009, a então Entidade Reguladora dos Serviços de Águas e Resíduos I.P. aprovou o seu plano de prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas.

Na sequência da publicação da Lei n.º 10/2014, de 6 de março, que alterou a natureza jurídica da ERSAR de instituto público para entidade administrativa independente, da Recomendação do CPC n.º 3/2015, de 1 de julho, no sentido de uma maior exaustividade na identificação dos riscos, e da concretização do processo de reestruturação interna, que alterou a estrutura organizativa desta entidade, verificou-se a necessidade de rever aquele documento, tendo um novo Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, sido aprovado em 28 de junho de 2019, substituindo aquele Plano de 31 de dezembro de 2009.

Constitui responsabilidade da ERSAR a revisão regular deste plano e a elaboração de um relatório anual de execução do mesmo.

Com efeito, apresenta-se, neste documento, o relatório de execução deste último Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, com referência ao ano de 2020.

2. CARACTERIZAÇÃO DA ERSAR

2.1. Natureza, atribuições e organização

A ERSAR é uma entidade administrativa independente, dotada de autonomia de gestão, administrativa e financeira e de património próprio, que tem por missão a regulação e a supervisão dos setores dos serviços de abastecimento público de água, de saneamento de águas

residuais urbanas e de gestão de resíduos urbanos, incluindo o exercício de funções de autoridade competente para a coordenação e a fiscalização do regime da qualidade da água para consumo humano.

Conforme decorre dos seus Estatutos, aprovados pela Lei n.º 10/2014, de 6 de março, constituem atribuições da ERSAR:

a) atribuições genéricas: assegurar a regulação e a supervisão dos serviços de águas, de saneamento de águas residuais urbanas e de gestão de resíduos urbanos, promovendo o aumento da eficiência e da eficácia na sua prestação, considerando a proteção dos direitos e interesses dos utilizadores, assegurando a existência de condições que permitam a obtenção do equilíbrio económico e financeiro por parte das atividades dos setores regulados exercidos em regime de serviço público, bem como o exercício das funções de autoridade competente para a qualidade da água para consumo humano junto de todas as entidades gestoras de abastecimento de água.

b) atribuições em matéria de regulação estrutural do setor: i) colaborar com a Assembleia da República e com o Governo na formulação das políticas públicas e dos diplomas respeitantes aos serviços regulados; ii) contribuir para a racionalização e a resolução de disfunções respeitantes aos serviços regulados e a organização do setor, bem como acompanhar e reportar a implementação dos seus planos estratégicos; iii) contribuir para a clarificação das regras de prestação destes serviços através da emissão de regulamentos e recomendações, e acompanhar a aplicação desses regulamentos e recomendações e da legislação em vigor.

c) atribuições em matéria de regulação comportamental em matéria económica: i) fixar as tarifas para os sistemas de titularidade estatal, geridos por entidades de capital exclusiva ou maioritariamente privados, assim como supervisionar outros aspetos económico-financeiros das referidas entidades gestoras dos sistemas de titularidade estatal, nomeadamente emitindo pareceres, propostas e recomendações, nos termos definidos na legislação e na regulamentação aplicáveis; ii) avaliar e auditar a fixação e aplicação de tarifas nos sistemas de titularidade municipal, qualquer que seja o modelo de gestão, nos termos definidos na legislação e na regulamentação aplicáveis; c) emitir recomendações sobre a conformidade dos tarifários dos sistemas municipais ou sistemas de titularidade estatal, geridos por entidades de capital exclusiva ou maioritariamente públicos, com o

estabelecido no regulamento tarifário e demais legislação aplicável, bem como fiscalizar e sancionar o incumprimento das normas legais aplicáveis; d) emitir, nas situações e termos previstos na lei, recomendações quanto às tarifas a praticar pelos sistemas de titularidade municipal ou sistemas de titularidade estatal, geridos por entidades de capital exclusiva ou maioritariamente públicos, que não se conformem com as disposições legais e regulamentares em vigor; e) garantir a faturação detalhada pelas entidades prestadoras dos serviços, num quadro de identificação decomposta das várias parcelas que compõe o valor final da fatura, visando a desagregação, perante o utilizador final, das diferentes componentes dos custos respeitantes às atividades de águas, saneamento, gestão de resíduos e outros

d) atribuições em matéria de regulação comportamental: i) fiscalizar o cumprimento pelas entidades titulares e gestoras das disposições legais, regulamentares e contratuais aplicáveis, nomeadamente nas fases de criação, concurso, contratualização, alteração contratual, reconfiguração e extinção, garantindo o interesse público e a legalidade; ii) assegurar a regulação da qualidade da água para consumo humano junto de todas as entidades gestoras de abastecimento de água, nos termos definidos em legislação aplicável, promovendo a melhoria da sua qualidade e universalidade, avaliando o desempenho dessas entidades; iii) assegurar a regulação da qualidade de serviço prestado aos utilizadores pelas entidades gestoras, promovendo a melhoria dos níveis de serviço, avaliando o desempenho dessas entidades, comparando as entidades entre si e premiando casos de referência; iv) Promover a comparação e a divulgação pública da atividade das entidades gestoras, materializando um direito fundamental de acesso à informação que assiste a todos os utilizadores e consolidando uma cultura de disponibilização de informação concisa, credível e de fácil interpretação; v) assegurar a salvaguarda dos direitos e interesses dos utilizadores em relação a tarifas, serviços e qualidade de serviço e promover a resolução de litígios destes com as entidades gestoras; vi) fomentar a participação dos utilizadores dos serviços, criando mecanismos de aconselhamento e divulgação de informação; vii) conhecer as reclamações dos utilizadores e os conflitos que envolvam as entidades gestoras, analisando-as, promovendo o recurso à conciliação e arbitragem entre as partes como forma de resolução de conflitos e tomando as providências que considere urgentes e necessárias;

e) atribuições específicas: i) coordenar e realizar a recolha e a divulgação da informação relativa ao setor dos serviços de abastecimento público de água, de saneamento de águas residuais urbanas e de gestão de resíduos urbanos e às respetivas entidades titulares e gestoras, garantindo o direito de acesso à informação a todos os utilizadores; e ii) promover a investigação, a inovação e a realização de estudos sobre matérias das suas atribuições, contribuir para a melhoria da capacitação técnica das entidades gestoras e outros agentes do setor.

A ERSAR desempenha ainda as demais funções que lhe sejam atribuídas por lei.

2.2. Estrutura orgânica e responsáveis

A ERSAR tem os seguintes órgãos:

- ✓ Conselho de Administração;
- ✓ Fiscal Único;
- ✓ Conselho Consultivo;
- ✓ Conselho Tarifário.

2.2.1. Conselho de Administração

O conselho de administração é composto por um presidente e dois vogais, sendo os seus membros nomeados por resolução do Conselho de Ministros, sob proposta do membro do Governo responsável pela área do ambiente.

As nomeações são precedidas de audição da comissão competente da Assembleia da República, a pedido do Governo, acompanhado da fundamentação das respetivas escolhas e do parecer da Comissão de Recrutamento e Seleção da Administração Pública (CRESAP) relativo à adequação do perfil às funções a desempenhar, incluindo o cumprimento das regras de incompatibilidade e impedimentos aplicáveis.

A 31 de dezembro de 2020, a composição do conselho de administração da ERSAR era a seguinte:

- Dr. Orlando Borges, presidente, nomeado por Resolução do Conselho de Ministros n.º 24/2015, publicada no Diário da República n.º 75/2015, Série II de 2015-04-17;
- Dr. Paulo Lopes Marcelo, vogal, nomeado por Resolução do Conselho de Ministros n.º 24/2015, publicada no Diário da República n.º 75/2015, Série II de 2015-04-17;

- Dr. Joaquim Barreiros, vogal, nomeado por Resolução do Conselho de Ministros n.º 96-A/2020, publicada no Diário da República n.º 221/2020, 1º Suplemento, Série I de 2020-11-12.

2.2.2. Fiscal Único

O fiscal único é o órgão responsável pelo controlo da legalidade, da regularidade e da boa gestão financeira e patrimonial da ERSAR e de consulta do respetivo conselho de administração nesses domínios.

Compete ao fiscal único:

a) acompanhar e controlar com regularidade o cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis, a execução orçamental, a situação económica, financeira, patrimonial e contabilística;
b) dar parecer sobre o orçamento e suas revisões e alterações, bem como sobre o plano de atividades na perspetiva da sua cobertura orçamental;
c) dar parecer sobre o relatório e contas do exercício, incluindo documentos de certificação legal de contas;
d) dar parecer sobre a aquisição, arrendamento, alienação e oneração de bens imóveis;
e) dar parecer sobre a aceitação de doações, heranças ou legados;
f) dar parecer sobre a contratação de empréstimos, quando a entidade reguladora esteja habilitada a fazê-lo;
g) manter o conselho de administração informado sobre os resultados das verificações e exames a que proceda;
h) elaborar relatórios da sua ação fiscalizadora, incluindo um relatório anual global;
i) propor a realização de auditorias externas, quando isso se revelar necessário ou conveniente;
j) pronunciar-se sobre os assuntos que lhe sejam submetidos pelo conselho de administração, pelo Tribunal de Contas ou outras entidades públicas encarregues da inspeção e auditoria dos serviços do Estado;
k) participar às entidades competentes as irregularidades que detete;
l) exercer as demais competências fixadas nos estatutos da ERSAR, como seja aferir a qualidade dos sistemas de indicadores de desempenho de eficiência, eficácia e qualidade,

que reflita o conjunto das atividades prosseguidas e dos resultados obtidos, bem como avaliar, anualmente, os resultados obtidos pela ERSAR.

O fiscal único é nomeado por despacho dos membros do Governo responsáveis pelas áreas das finanças e do ambiente.

A 31 de dezembro de 2020, o fiscal único da ERSAR era a sociedade CFA - Cravo, Fortes, Antão & Associados, SROC, Lda., inscrita na Ordem dos Revisores Oficiais de Contas (OROC) sob o n.º 87 e na Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM) sob o n.º 20161415, com o número de pessoa coletiva 502556129, e sede profissional na Rua Cristóvão de Pinho Queimado n.º 5, 2.º Dt.º, 3800-012 Aveiro, representada por João Paulo Mendes Marques, Revisor Oficial de Contas, inscrito na OROC com o n.º 1440 e na CMVM com o n.º 20161050 (cfr. Despacho conjunto do Ministro das Finanças e do Ministro do Ambiente e da Transição Energética n.º 9408/2019, publicado no Diário da República n.º 201/2019, Série II de 2019-10-18).

2.2.3. Conselho Consultivo

O conselho consultivo é o órgão de consulta na definição das linhas gerais de atuação da ERSAR, garantindo a participação de representantes dos principais interesses envolvidos nas atividades dos setores regulados dos serviços de águas e resíduos, ao qual compete contribuir para a formulação das políticas públicas do setor e emitir parecer sobre o plano e o relatório anual de atividades e contas, bem como sobre o modelo regulatório e outros assuntos cuja apreciação lhe seja submetida pelo conselho de administração.

O conselho consultivo é presidido por uma personalidade de reconhecido mérito, nomeada pelo membro do Governo responsável pela área do ambiente e integra os seguintes membros:

a) O Diretor-Geral das Autarquias Locais;
b) O Diretor-Geral das Atividades Económicas;
c) O Diretor-Geral do Consumidor;
d) O Diretor-Geral da Saúde;
e) O Presidente da Agência Portuguesa do Ambiente, I. P.;
f) Um representante das comissões de coordenação e desenvolvimento regional a nível de presidente ou de vice-presidente, em regime de rotatividade;
g) Um representante de cada uma das regiões autónomas;

h) Um representante da Associação Nacional de Municípios Portugueses;

i) Quatro representantes de entidades gestoras de sistemas de abastecimento de água e de saneamento de águas residuais urbanas de titularidade municipal, por gestão direta, delegação, parceria ou concessão, devendo dois representar as entidades públicas e dois as entidades privadas;

j) Três representantes de entidades gestoras de sistemas de gestão de resíduos urbanos de titularidade municipal, por gestão direta, delegação, parceria ou concessão, devendo um representar as entidades públicas e dois as entidades privadas;

k) Um representante de entidades gestoras de sistemas de abastecimento de água e de saneamento de águas residuais urbanas de titularidade estatal, por gestão direta, delegação ou concessão;

l) Um representante de entidades gestoras de sistemas de resíduos urbanos de titularidade estatal, por gestão direta, delegação ou concessão;

m) Um representante das entidades gestoras de fluxos específicos de resíduos;

n) Dois representantes de associações de consumidores de âmbito nacional;

o) Quatro representantes de associações representativas de atividades económicas de âmbito nacional;

p) Quatro representantes de associações técnico-profissionais com relevo no setor;

q) Dois representantes de organizações não-governamentais de ambiente de âmbito nacional;

r) Até três especialistas dos setores de abastecimento público de água, de saneamento de águas residuais urbanas e de gestão de resíduos urbanos.

Em 31 de dezembro de 2020, o presidente do conselho consultivo era o Professor Álvaro José Barrigas do Nascimento, nomeado através do Despacho do Ministro do Ambiente e da Transição Energética n.º 31/2019, publicado no Diário da República n.º 1/2019, Série II de 2019-01-02.

2.2.4. Conselho Tarifário

O conselho tarifário é o órgão de consulta específico para as matérias relativas a tarifas e a preços, cabendo-lhe emitir parecer sobre a proposta do regulamento tarifário e suas revisões e, ainda, sobre o balanço do ciclo de regulação económica.

O conselho tarifário é presidido pelo presidente do conselho consultivo e integra os seguintes membros:

a) Um representante da Direção-Geral das Autarquias Locais;

b) Um representante da Direção-Geral das Atividades Económicas;

c) Um representante da Direção-Geral do Consumidor;

d) Um representante da Agência Portuguesa do Ambiente, I. P.;

e) Um representante da Associação Nacional de Municípios Portugueses;

f) Quatro representantes de entidades gestoras de sistemas de abastecimento de água e de saneamento de águas residuais urbanas de titularidade municipal, por gestão direta, delegação ou concessão, devendo dois representar as entidades públicas e dois as entidades privadas;

g) Três representantes de entidades gestoras de sistemas de gestão de resíduos urbanos de titularidade municipal, por gestão direta, delegação ou concessão, devendo um representar as entidades públicas e dois as entidades privadas;

h) Um representante de entidades gestoras de sistemas de abastecimento de água e de saneamento de águas residuais urbanas de titularidade estatal, por gestão direta, delegação ou concessão;

i) Um representante de entidades gestoras de sistemas de resíduos urbanos de titularidade estatal, por gestão direta, delegação ou concessão;

j) Um representante das entidades gestoras de fluxos específicos de resíduos;

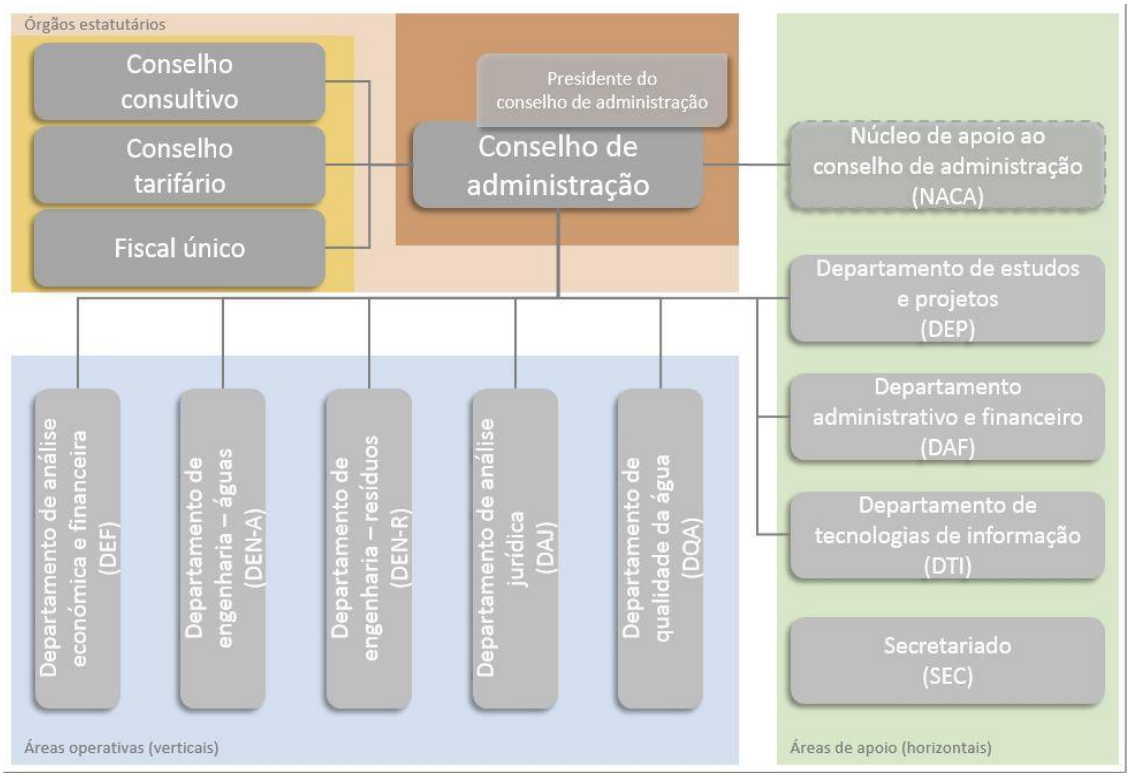
k) Dois representantes de associações de consumidores de âmbito nacional.

Em 31 de dezembro de 2020, o Presidente do conselho tarifário era o Professor Álvaro José Barrigas do Nascimento, nomeado através do Despacho do Ministro do Ambiente e da Transição Energética n.º 31/2019, publicado no Diário da República n.º 1/2019, Série II de 2019-01-02.

2.2.5. Unidades orgânicas

2.2.5.1. Unidades Orgânicas até fevereiro de 2018

Até fevereiro de 2018, a ERSAR dispunha de cinco áreas operativas (verticais) e quatro áreas de apoio (horizontais):



As áreas operativas integravam as seguintes unidades orgânicas:

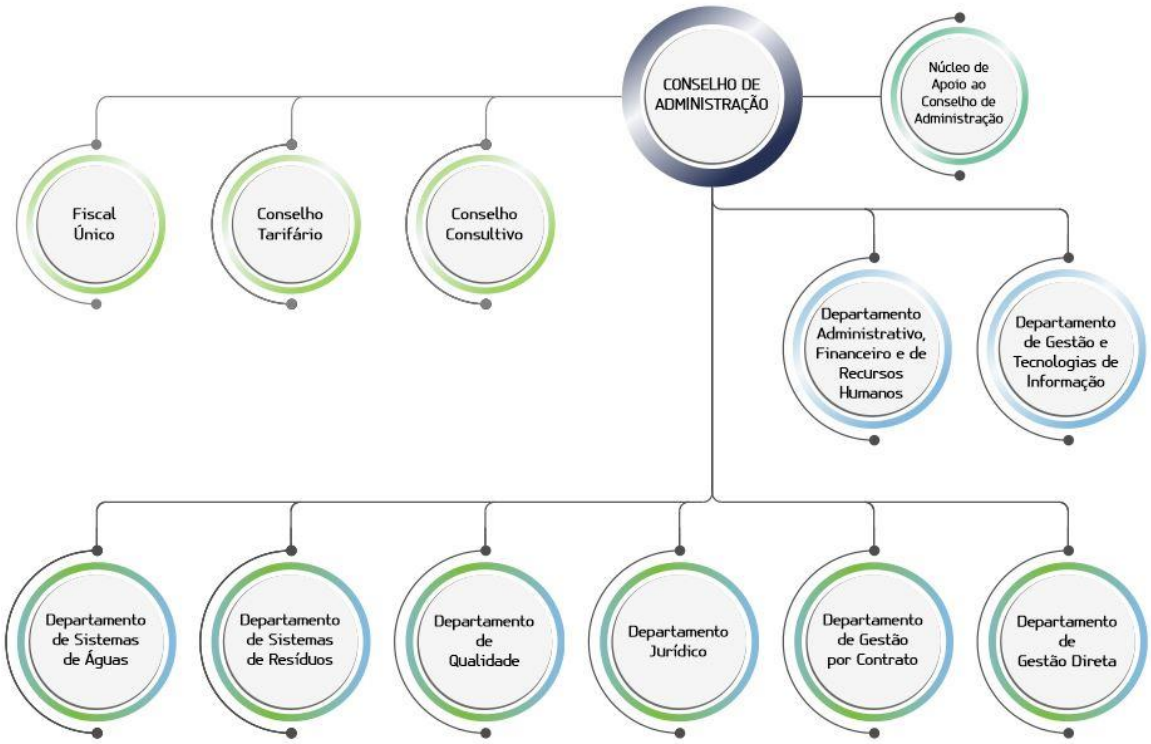
- Departamento de Análise Económica e Financeira (DEF);
- Departamento de Engenharia – Águas (DEN-A);
- Departamento de Engenharia – Resíduos (DEN-R);
- Departamento Jurídico (DAJ);
- Departamento de Qualidade da Água (DQA).

As áreas de apoio integravam as seguintes unidades orgânicas:

- Núcleo de Apoio ao Conselho de Administração (NACA);
- Departamento de Estudos e Projetos (DEP);
- Departamento Administrativo e Financeiro (DAF);
- Departamento de Tecnologias de Informação (DTI).

2.2.5.2. Unidades orgânicas a partir de fevereiro de 2018

Com a evolução da ERSAR, enquanto entidade administrativa independente, houve necessidade de ajustar a estrutura organizativa desta entidade com o objetivo de potenciar a eficiência entre os meios humanos disponíveis. Neste sentido, em fevereiro de 2018, foi definido um novo organograma desta entidade reguladora, abaixo apresentado:



Com esta reestruturação, a ERSAR passou a contar com seis áreas operativas e três áreas de apoio.

2.2.5.2.1. Departamento de Sistemas de Resíduos (DSR)

Principais competências:

- Definição de proveitos e tarifas de sistemas de titularidade estatal;
- Análise e apuramento de ajustamentos nos sistemas de titularidade estatal;
- Emissão de pareceres sobre proveitos e tarifas de sistemas de titularidade municipal;
- Definição de custos de referência de investimento e operacionais;
- Determinação de parâmetros regulatórios, genéricos e específicos;
- Aprovação de planos de investimento dos sistemas de titularidade estatal;
- Avaliação do desempenho económico e financeiro;

- Acompanhamento do processo de constituição, modificação ou extinção de entidades gestoras;
- Acompanhamento de planos estratégicos do setor e elaboração de estudos específicos;
- Acompanhamento de alterações legislativas e colaboração na elaboração de regulamentos com eficácia externa;
- Acompanhamento de fluxos específicos;
- Realização de auditorias técnicas e financeiras específicas às entidades gestoras.

2.2.5.2.2. Departamento de Sistemas de Águas (DSA)

Principais competências:

- Análise e apuramento de desvios de recuperação de gastos e de ajustamentos;
- Definição de custos de referência de investimento e operacionais;
- Análise e aprovação de projetos de engenharia e de Planos de investimento;
- Avaliação do desempenho económico e financeiro;
- Acompanhamento do processo de constituição, modificação ou extinção de entidades gestoras;
- Acompanhamento de Planos estratégicos do setor e elaboração de estudos específicos;
- Acompanhamento de alterações legislativas e colaboração na elaboração de regulamentos com eficácia externa;
- Realização de auditorias técnicas e financeiras específicas às entidades gestoras.

2.2.5.2.3. Departamento de Gestão por Contrato (DGC)

Principais competências:

- Acompanhamento técnico, económico e jurídico dos processos de constituição, modificação ou extinção de entidades gestoras, nomeadamente:
  - Monitorização e controlo da execução dos contratos;
  - Emissão de pareceres sobre proveitos e tarifas;
  - Revisão quinquenal dos contratos em regime de gestão delegada, incluindo a análise do Plano quinquenal de investimentos;
  - Verificação anual do cumprimento das regras de atualização tarifária;
  - Determinação de parâmetros regulatórios, genéricos e específicos;

- Avaliação do desempenho económico e financeiro das entidades gestoras, através da análise das contas reais.

- Emissão de pareceres diversos no âmbito da sua área de atuação;
- Acompanhamento de Planos estratégicos do setor e elaboração de estudos específicos;
- Realização de auditorias técnicas e financeiras específicas às entidades gestoras.

2.2.5.2.4. Departamento de Gestão Direta (DGD)

Principais competências

- Definição de clusters e custos de referência;
- Emissão de pareceres sobre proveitos e tarifas;
- Determinação de parâmetros regulatórios, genéricos e específicos;
- Avaliação do desempenho económico e financeiro das entidades gestoras, através da análise das contas reais;
- Acompanhamento do processo de constituição das entidades gestoras em modelo de gestão direta;
- Acompanhamento de Planos estratégicos do setor e elaboração de estudos específicos;
- Capacitação técnica das entidades gestoras;
- Realização de auditorias financeiras às entidades gestoras.

2.2.5.2.5. Departamento Jurídico (DJ)

Principais competências:

Acompanhamento, em articulação com os demais departamentos, das alterações legislativas no âmbito da área de atuação da ERSAR e coordenação dos processos de elaboração dos regulamentos com eficácia externa;

- Acompanhamento do processo de constituição de entidades gestoras nos diferentes modelos de gestão exceto no modelo de gestão concessionada e delegada;
- Acompanhamento do processo de modificação ou extinção de entidades gestoras de serviços multimunicipais de águas e de serviços de resíduos em alta;
- Elaboração de pareceres diversos inerentes à atividade regulatória da ERSAR;
- Análise do contencioso relativo ao setor das águas e resíduos;

- Análise, aprovação e emissão de parecer sobre regulamentos de serviço, bem como a elaboração de regulamentos tipo;
- Instauração e instrução dos processos de contraordenação;
- Resposta a reclamações e a pedidos de informação;
- Resposta a solicitações específicas provenientes da Autoridade da Concorrência e da Comissão Europeia.

2.2.5.2.6. Departamento da Qualidade (DQ)

Principais competências

- Coordenação e fiscalização da aplicação da legislação europeia e nacional relativa à água para consumo humano;
- Recolha de dados da qualidade da água;
- Realização de ações de fiscalização à qualidade da água;
- Apreciação dos Planos de Controlo da Qualidade da Água;
- Apreciação quinquenal da avaliação do risco;
- Supervisão de laboratórios;
- Coordenação e elaboração do Relatório Anual dos Serviços de Águas e Resíduos;
- Avaliação da qualidade do serviço nos setores de águas e resíduos, para os vários modelos de titularidade e de gestão;
- Planeamento e condução de ações de capacitação técnica das entidades gestoras, visando a melhoria dos indicadores da qualidade de serviço;
- Realização de auditorias de avaliação da qualidade de serviço;
- Articulação com entidades externas à ERSAR nas matérias referentes aos dados da qualidade do serviço e da qualidade da água.

2.2.5.2.7. Departamento Administrativo, Financeiro e de Recursos Humanos (DAFRH)

Principais competências

- Execução, acompanhamento e controlo da contabilidade;
- Execução, acompanhamento e controlo da gestão orçamental;
- Execução, acompanhamento e controlo da gestão financeira;

- Validação, faturação, cobrança e controlo das receitas próprias da ERSAR;
- Gestão de tesouraria;
- Gestão, acompanhamento e controlo dos processos de aquisições de bens e serviços;
- Aquisição, gestão, distribuição, conservação e controlo de todos os bens, propriedade da ERSAR ou por esta arrendados, à exceção dos bens afetos à infraestrutura tecnológica;
- Gestão de recursos humanos, na vertente de desenvolvimento estratégico e na vertente administrativa;
- Apoio administrativo e de secretariado, incluindo o tratamento do expediente e a logística.

2.2.5.2.8. Departamento de Gestão de Tecnologias e Informação (DGTI)

Principais competências

- Gestão de projetos, coordenação e elaboração de estudos relevantes para a atividade da ERSAR e para o setor regulado que abarquem atividades e/ou entidades gestoras acompanhadas por mais do que um departamento;
- Elaboração e análise dos resultados de inquéritos efetuados pela ERSAR e que envolvam atividades e/ou entidades gestoras acompanhadas por mais do que um departamento;
- Resposta a pedidos de informação genéricos;
- Relações e protocolos internacionais;
- Desenvolvimento das atividades de suporte aos prémios e selos de qualidade ERSAR;
- Preparação de apresentações institucionais e suporte à realização de eventos, publicações e materiais de divulgação;
- Gestão e configuração da informação das entidades gestoras, de forma centralizada;
- Tratamento, análise, disponibilização e divulgação de dados fiáveis com relevância para o setor;
- Disponibilização de dados e informação às áreas operacionais e técnicas da ERSAR;
- Gestão da infraestrutura tecnológica da ERSAR, incluindo o seu portal, o sítio da internet e as aplicações para dispositivos móveis;
- Suporte informático aos utilizadores;
- Garantia da segurança da informação e sistemas.

2.2.5.2.9. Núcleo de Apoio ao Conselho de Administração (NACA)

Principais competências

- Interligação com o Governo e com a Assembleia da República;
- Prestação de apoio e suporte ao Conselho de Administração;
- Planeamento e implementação dos procedimentos de controlo interno;
- Relacionamento com a comissão de trabalhadores, em representação do Conselho de Administração;
- Assessoria de imprensa;
- Gestão da comunicação e imagem da ERSAR.

3. PLANO DE GESTÃO DE RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS

3.1. Conceito de risco

De acordo com o Aviso n.º 5882/2009, publicado no Diário da República - 2.ª série, nº 55, de 19 de março de 2009, o CPC considera "risco" "*o facto, acontecimento, situação ou circunstância susceptível de gerar corrupção ou uma infracção conexa. Os riscos poderão ser identificados e classificados quanto à probabilidade da sua ocorrência e quanto à gravidade das suas consequências.*"

3.2. Áreas de risco na ERSAR

Conforme decorre do plano em vigor no ano de 2020, as principais áreas de risco de corrupção e infrações conexas na ERSAR decorrem das atribuições e competências nas seguintes áreas:

a) Regulação e supervisão;

b) Regulamentação do setor;

c) Resolução de conflitos;

d) Garantia da qualidade de serviço aos utilizadores;

e) Poder sancionatório;

f) Gestão de recursos humanos, financeiros e patrimoniais;

g) Sistemas de informação.

3.3. Medidas de prevenção do risco

Conforme decorre do plano em vigor no ano de 2020, as medidas de prevenção de riscos perspetivam-se em dois níveis: (i) medidas gerais, que se prendem com os fatores de risco da ERSAR como organização; e (ii) medidas específicas, associadas a riscos específicos de cada uma das áreas de intervenção da ERSAR.

3.3.1. Medidas gerais de prevenção do risco

O plano em vigor no ano de 2020 identifica as seguintes medidas gerais de prevenção do risco:

- A existência dos instrumentos de gestão da ERSAR, designadamente o plano anual de atividades, o orçamento anual, o relatório de atividades, o relatório de gestão e respetivas contas onde se inclui a prestação de contas e o balanço social;
- A existência de um órgão da ERSAR de nomeação externa que garante a regularidade da atuação financeira e patrimonial da ERSAR (o Fiscal Único);
- A existência de um conselho consultivo, que consiste num órgão de consulta na definição das linhas gerais da ERSAR, que emite parecer sobre os principais instrumentos de gestão da ERSAR e cuja composição alargada permite a representação de todos os interesses revelantes;
- A existência de um conselho tarifário, que consiste num órgão de consulta específico para as funções da ERSAR relativas a tarifas e preços e cuja composição alargada permite a representação de todos os interesses revelantes;
- A existência de regulamentos internos relativos à organização interna da ERSAR, que conferem transparência à estrutura e funcionamento, nomeadamente:
    - ✓ Regulamento de Avaliação e Desempenho;
    - ✓ Regulamento de Carreiras e Remunerações;
    - ✓ Regulamento de Organização Interna e dos Cargos Dirigentes;
    - ✓ Regulamento de Recrutamento e Seleção de Pessoal;
    - ✓ Regulamento de Organização e Disciplina do Trabalho;
    - ✓ Regulamento de Estágios;
    - ✓ Regulamento de Proteção de Dados Pessoais;
    - ✓ Regulamentos interno do Conselho Consultivo;
    - ✓ Regulamento interno do Conselho Tarifário.

- A existência de regulamentos com eficácia externa que estabelecem os procedimentos a adotar no relacionamento entre as entidades reguladas e a ERSAR.
- A existência de um sistema de gestão documental, que permite o registo de todas as entradas e saídas de documentos na ERSAR e a monitorização de todos os *workflows* internos.
- O controlo hierárquico de todos os atos praticados pela ERSAR;
- O reporte ao Conselho de Administração dos atos praticados ao abrigo da delegação de competências;
- A existência e permanente atualização do website da ERSAR onde é disponibilizada informação relativa à ERSAR e onde são publicitadas as decisões e pareceres emitidos por esta entidade reguladora;
- A aquisição de bens e serviços, de acordo com a legislação em vigor;
- A descrição de funções para todas as categorias;
- O Plano de formação e rigorosa seleção de recursos humanos;
- A divulgação interna do Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas.

3.3.2. Medidas específicas de prevenção do risco

O plano em vigor no ano de 2020 identifica as seguintes medidas específicas de prevenção do risco, seguindo a seguinte metodologia:

- Probabilidade de ocorrência (PO);
- Gravidade da Consequência (GC);
- Graduação do Risco (GR).

Cada critério possui uma graduação de três níveis [1,2,3], em que o 1 representa o nível mais baixo e o 3 o nível mais alto, os quais se esquematizam nas tabelas seguintes:
CARACTERIZAÇÃO DO RISCO

Probabilidade de ocorrência (PO)	Baixa 1	Média 2	Alta 3
Fatores de graduação	Reduzida possibilidade de	Possibilidade de ocorrência mas	Forte possibilidade de ocorrência e

Cada critério possui uma graduação de três níveis [1,2,3], em que o 1 representa o nível mais baixo e o 3 o nível mais alto, os quais se esquematizam nas tabelas seguintes: CARACTERIZAÇÃO DO RISCO

	ocorrência mas com hipóteses de obviar o risco através do controlo existente	com hipóteses de obviar o risco através de medidas adicionais	escassez de hipóteses de obviar o risco mesmo através da implementação de medidas excecionais
Gravidade da consequência (GC)	Baixa 1	Média 2	Alta 3
Fatores de graduação	Verificação do dano no desempenho das atividades obrigando à redefinição das mesmas	Verificação do dano nas atividades com implicações em recursos humanos, tempo e custos	Verificação do dano nas atividades com implicações na imagem, reputação e eficácia no desempenho da sua missão

A tabela de risco representa a correlação teórica entre a probabilidade de ocorrência e a gravidade da consequência medida por graduação de risco, na medida em que quanto maior a probabilidade de ocorrência, maior será a gravidade da consequência e vice-versa.

Graduação do Risco (GR)			
Probabilidade / Gravidade	Baixa (1)	Média (2)	Alta (3)
Baixa (1)	Baixo (1)	Baixo (2)	Moderado (3)
Média (2)	Baixo (2)	Moderado (4)	Elevado (6)
Alta (3)	Moderado (3)	Elevado (6)	Elevado (9)

Graduação do Risco	Tratamento do risco
Baixo	Aceitar o risco. Se necessário implementar outras medidas para prevenir o risco.
Moderado	Implementar outras medidas para transferir ou prevenir o risco.
Elevado	Implementar outras medidas para evitar ou transferir o risco.

Com base nesta metodologia, o Plano identifica as seguintes medidas específicas de prevenção do risco, por área orgânica:

Conselho de Administração					
Atividade exercida	Riscos identificados	P.O.	G.C.	G.R.	Medidas de prevenção
Aprovar regulamentos com eficácia externa e outros atos normativos cuja competência a lei atribua à ERSAR	Favorecimento ou desfavorecimento de entidades reguladas	1	2	Baixo	1. Aprovação por deliberação do Conselho de Administração; 2. Sujeição a parecer do Conselho Consultivo ou Tarifário dos regulamentos com eficácia externa; 3. Sujeição a consulta pública de projetos de regulamento e recomendações, e publicitação do relatório de respostas à consulta pública.
Prática de atos de regulação	Favorecimento ou desfavorecimento de entidades reguladas	1	3	Moderado	1. Deliberação pelo Conselho de Administração dos pareceres e decisões da ERSAR; 2. Elaboração técnica das propostas de decisão ou de parecer pela unidade orgânica competente; 3. Audiência prévia das entidades reguladas antes de o Conselho de

					Administração tomar qualquer deliberação; 4. Rotinas de regulação definidas e aprovadas pelo CA e por regulamentos com eficácia externa; 5. Existência de regulamento dos procedimentos regulatórios, onde são definidos, de modo prévio e abstrato, os procedimentos a observar pelo regulador e entidades reguladas.
Decisão de processos de contraordenações e aplicação de medidas sancionatórias	Tratamento discriminatório dos visados. Desvalorização de indícios infracionais	1	2	Baixo	1. Intervenção de técnicos e do diretor na instrução do processo e na proposta de decisão; 2. Decisão colegial; 3. Envolvimento de outras estruturas orgânicas quanto a aspetos técnicos específicos.
Ações de Inspeção, Fiscalização e Auditoria	Contemporização com práticas irregulares	1	2	Baixo	1. Participação de vários técnicos; 2. Envolvimento de estruturas orgânicas com os respetivos técnicos e dirigentes.

Departamento de Sistemas de Resíduos (DSR)					
Atividade exercida	Riscos identificados	P.O.	G.C.	G.R.	Medidas de prevenção
Definição proveitos permitidos, ajustamentos e tarifas e pareceres em matéria tarifária	Não uniformização dos critérios de análise dos diversos processos podendo originar favorecimento das entidades neles envolvidas/interessadas	1	3	Moderado	1. Definição dos procedimentos e critérios a adotar, bem como criação de minutas da análise a adotar para cada tipologia de processos e respetiva divulgação pelos intervenientes; 2. Envolvimento de vários técnicos num mesmo processo, para além do diretor; 3. Discussão conjunta, sempre que possível dos processos, de forma a garantir maior uniformização da análise; 4. Rotação periódica dos técnicos responsáveis; 5. Envolvimento de vários níveis hierárquicos (CA, Dirigentes e Técnicos); 6. Registo, divulgação e publicitação das decisões de Proveitos Permitidos e Tarifárias.
Aprovação dos Planos de	Não uniformização dos critérios de análise	1	2	Baixo	1. Definição dos procedimentos e

Departamento de Sistemas de Resíduos (DSR)					
Atividade exercida	Riscos identificados	P.O.	G.C.	G.R.	Medidas de prevenção
investimentos, suas alterações e de projetos de engenharia.	podendo originar favorecimento das entidades neles envolvidas				critérios a adotar, bem como criação de minutas da análise a adotar para cada tipologia de processos e respetiva divulgação pelos intervenientes; 2. Envolvimento de vários técnicos num mesmo processo, para além do diretor; 3. Discussão conjunta, sempre que possível, dos processos de forma a garantir maior uniformização da análise; 4. Rotação periódica dos técnicos responsáveis.
Avaliação do desempenho das entidades reguladas e realização de auditorias	Não uniformização dos critérios de avaliação a adotar e no registo das verificações efetuadas	1	2	Baixo	1. Os acima referidos; 2. Promoção de um inquérito de satisfação às entidades gestoras auditadas.
Acompanhamento do processo de constituição, modificação ou extinção de entidades gestoras	Não uniformização dos critérios de análise dos diversos processos podendo originar favorecimento das entidades envolvidas	1	2	Baixo	1. Os acima referidos; 2. Existência de equipas de trabalho constituídas por 2 ou mais departamentos.

Departamento de Sistemas de Águas (DSA)					
Atividade exercida	Riscos identificados	P.O.	G.C.	G.R.	Medidas de prevenção
Aprovação dos desvios de recuperação de gastos a incorporar no encerramento das contas das entidades gestoras concessionárias de sistemas de titularidade estatal sujeitas a processos de agregação e Fixação de tarifas nas demais entidades gestoras de sistemas multimunicipais	Aceitação de favores e/ou favorecimentos ilícitos em troca da concessão de vantagens indevidas a cada operador Manipulação e/ou omissão de informação que condicione a representação, de forma verdadeira e apropriada, das contas e das tarifas das empresas reguladas	2	3	Elevado	1. Rotatividade dos colaboradores envolvidos no processo de cálculo das várias atividades; 2. Implementação de mecanismos de controlo e validação da informação constante dos modelos; 3. Validação da informação efetuada por mais do que um interveniente com rotatividade ao longo da cadeia de valor.
Aprovação de projetos de engenharia dos investimentos previstos no contrato de concessão e aprovação de projetos de engenharia de investimentos previamente autorizados pelo concedente, quando não estão previstos no contrato de concessão.	Aceitação de favores e/ou favorecimentos ilícitos em troca da concessão de vantagens e/ou benefícios. Manipulação e/ou omissão de informação que condicione a representação, de forma verdadeira e apropriada, das contas das empresas reguladas e da execução dos	2	3	Elevado	1. Rotatividade dos colaboradores envolvidos no processo de cálculo das várias atividades; 2. Validação da informação efetuada por mais do que um interveniente com rotatividade ao longo da cadeia de valor.

Departamento de Sistemas de Águas (DSA)					
Atividade exercida	Riscos identificados	P.O.	G.C.	G.R.	Medidas de prevenção
	Planos de investimento.				
Participação em processos regulamentares, de elaboração de recomendações e de tomada de decisões	Criação de lacunas na lei ou de tomada de decisões parcelares que impactem no normal funcionamento do setor	1	2	Baixo	1. Envolvimento de vários níveis hierárquicos (CA, Dirigentes e Técnicos) e de vários departamentos; 2. Decisões tomadas pelo Conselho de Administração; 3. Submissão a consulta pública dos atos regulamentares.
Análise de revisões tarifárias	Aceitação de favores e/ou favorecimentos ilícitos em troca da concessão de vantagens e/ou benefícios. Falsificação de documentos ou utilização de informação não fidedigna	1	1	Baixo	1. Intervenção de vários colaboradores com intervenção dos respetivos superiores hierárquicos; 2. Decisão final validada pelo Conselho de Administração da ERSAR; 3. Registo, divulgação e publicitação da decisão tarifária.
Auditorias às entidades reguladas	Encobrimento das infrações detetadas	2	3	Elevado	1. Promoção de um inquérito de satisfação às entidades gestoras fiscalizadas; 2. Rotação de técnicos.

Departamento de Gestão por Contrato (DGC)					
Atividade exercida	Riscos identificados	P.O.	G.C.	G.R.	Medidas de prevenção
Acompanhamento técnico, económico e jurídico dos processos de	Favorecimento ou desfavorecimento de entidades reguladas	1	1	Baixo	1. Definição dos procedimentos e critérios a adotar, bem como criação de minutas da análise a adotar para cada

Departamento de Gestão por Contrato (DGC)					
Atividade exercida	Riscos identificados	P.O.	G.C.	G.R.	Medidas de prevenção
constituição, modificação ou extinção de entidades gestoras					tipologia de processos e respetiva divulgação pelos intervenientes; 2. Envolvimento de vários técnicos num mesmo processo, para além do diretor; 3. Rotação periódica dos técnicos responsáveis.
Emissão de pareceres diversos no âmbito da sua área de atuação	Favorecimento ou desfavorecimento de entidades reguladas	1	2	Baixo	1. Intervenção de vários colaboradores e dos respetivos superiores hierárquicos; 2. Decisão final validada pelo Conselho de Administração da ERSAR; 3. Registo, divulgação e publicitação da decisão.
Acompanhamento de Planos estratégicos do setor e elaboração de estudos específicos	Proposta de soluções que beneficiem ou prejudiquem os respetivos destinatários	1	2	Baixo	1. Envolvimento de vários níveis hierárquicos (CA, Dirigentes e Técnicos) e de vários departamentos; 2. Decisões tomadas pelo Conselho de Administração.
Realização de auditorias técnicas e financeiras específicas às Entidades Gestoras	Encobrimento das infrações detetadas.	1	2	Baixo	1. Definição dos procedimentos e critérios a adotar, bem como criação de minutas da análise a adotar para cada tipologia de processos e respetiva divulgação pelos intervenientes; 2. Envolvimento de vários técnicos num mesmo processo, para além do diretor; 3. Rotação periódica dos técnicos responsáveis.

Departamento de Gestão Direta (DGD)

Atividade exercida	Riscos identificados	P.O.	G.C.	G.R.	Medidas de prevenção
Análise de revisões tarifárias	Aceitação de favores e/ou favorecimentos ilícitos em troca da concessão de vantagens e/ou benefícios. Falsificação de documentos ou utilização de informação não fidedigna. Encobrimento das infrações detetadas.	1	1	Baixo	1. Intervenção de vários colaboradores e dos respetivos superiores hierárquicos; 2. Decisão final validada pelo Conselho de Administração da ERSAR; 3. Registo, divulgação e publicitação da decisão tarifária.
Realização de auditorias técnicas e financeiras específicas às Entidades Gestoras	Encobrimento das infrações detetadas.	1	2	Baixo	1. Definição dos procedimentos e critérios a adotar, bem como criação de minutas da análise a adotar para cada tipologia de processos e respetiva divulgação pelos intervenientes; 2. Envolvimento de vários técnicos num mesmo processo, para além do diretor; 3. Rotação periódica dos técnicos responsáveis.
Análise do reporte de contas	Adulteração dos resultados para favorecimento de uma entidade gestora. Uso de informação ou documentação privilegiada e disponibilização a terceiros. Encobrimento das infrações detetadas.	1	1	Baixo	1. Auditabilidade da informação, disponível no Portal ERSAR; 2. Acesso a informação na medida estrita das necessidades e restrições ao acesso de documentos privados e confidenciais; 3. Observação das regras definidas no Regulamento Geral de Proteção de Dados;

Participação em processos regulamentares, de elaboração de recomendações e de tomada de decisões	Criação de lacunas na lei ou de tomada de decisões parcelares que impactem no normal funcionamento do setor	1	2	Baixo	1. Envolvimento de vários níveis hierárquicos (CA, Dirigentes e Técnicos) e de vários departamentos; 2. Decisões tomadas pelo Conselho de Administração; 3. Submissão a consulta pública dos atos regulamentares.

Departamento Jurídico (DJ)					
Atividade exercida	Riscos identificados	P.O.	G.C.	G.R.	Medidas de prevenção
Acompanhamento, em articulação com os demais departamentos, das alterações legislativas no âmbito da área de atuação da ERSAR e coordenação dos processos de elaboração dos regulamentos com eficácia externa	Proposta de soluções legislativas ou regulamentares que beneficiem ou prejudiquem os respetivos destinatários	1	1	Baixo	1. Intervenção de várias estruturas orgânicas da ERSAR e respetivos técnicos; 2. Existência de consultas Públicas no caso dos regulamentos com eficácia externa e obrigação de elaboração do relatório de consulta pública; 3. Decisão final do Conselho de Administração no caso de regulamentos externos e do Governo ou Assembleia da República no caso de projetos legislativos ou regulamentares.
Acompanhamento do processo de constituição de entidades gestoras nos diferentes modelos de gestão exceto no modelo de gestão concessionada e delegada e de	Possibilidade de favorecimento ou desfavorecimento dos destinatários das intervenções da ERSAR	1	3	Moderado	1. Intervenção de vários técnicos e respetivos dirigentes na análise dos processos; 2. Decisão do membro do Conselho de Administração competente.

Departamento Jurídico (DJ)					
Atividade exercida	Riscos identificados	P.O.	G.C.	G.R.	Medidas de prevenção
modificação ou extinção de entidades gestoras de serviços multimunicipais de águas e de serviços de resíduos em alta					
Elaboração de pareceres diversos inerentes à atividade regulatória da ERSAR	Possibilidade de favorecimento ou desfavorecimento dos destinatários das intervenções da ERSAR	2	3	Elevado	1. Intervenção de vários técnicos e respetivos dirigentes na análise dos processos; 2. Decisão do membro do Conselho de Administração competente.
Análise do contencioso relativo ao setor das águas e resíduos	Risco de favorecimento de entidades sujeitas à regulação da ERSAR.	1	1	Baixo	1. Intervenção de vários técnicos e respetivo dirigente; 2. Decisão final dependente do membro do Conselho de Administração competente.
Análise, aprovação e emissão de parecer sobre regulamentos de serviço, bem como a elaboração de regulamentos tipo	Risco de favorecimento ou de desfavorecimento dos destinatários das intervenções.	1	1	Baixo	1. Intervenção de vários técnicos e respetivo dirigente; 2. Decisão final dependente do membro do Conselho de Administração competente.
Instauração e instrução dos processos de contraordenação	Favorecimento de entidades gestoras	1	3	Moderado	1. Decisões de instauração do processo de contraordenação e final da competência do Conselho de Administração; 2. Inquirição de testemunhas efetuada

Departamento Jurídico (DJ)					
Atividade exercida	Riscos identificados	P.O.	G.C.	G.R.	Medidas de prevenção
					na presença de outro técnico para além do instrutor; 3. Controlo da decisão final pelo departamento que instaurou o auto de notícia.
Resposta a reclamações e a pedidos de informação	Favorecimento ou desfavorecimento de reclamantes ou entidades gestoras	2	1	Baixo	Intervenção do dirigente na decisão.

Departamento da Qualidade (DQ)					
Atividade exercida	Riscos identificados	P.O.	G.C.	G.R.	Medidas de prevenção
Avaliação da qualidade do serviço	Risco de favorecimento das entidades avaliadas	1	1	Baixo	1. Cumprimento da metodologia definida no Guia e no Manual de auditorias; 2. Prática de uniformização critérios; 3. Sujeição a contraditório; 4. Publicitação da informação no site da ERSAR.
Realização de auditorias para validação dos dados da qualidade do serviço	Risco de favorecimento das entidades avaliadas	1	1	Baixo	1. Constituição das equipas com 2 ou mais técnicos; 2. Rotação de técnicos.
Fiscalização às entidades gestoras e supervisão aos laboratórios	Encobrimento das infrações detetadas	2	3	Elevado	1. Elaboração de uma declaração de conflito de interesses para ser assinada todos os anos pelos técnicos responsáveis pelas ações de fiscalização;

Departamento da Qualidade (DQ)					
Atividade exercida	Riscos identificados	P.O.	G.C.	G.R.	Medidas de prevenção
					2. Promoção de um inquérito de satisfação às entidades gestoras fiscalizadas; 3. Rotação de técnicos.

Departamento Administrativo, Financeiro e de Recursos Humanos (DAFRH)					
Atividade exercida	Riscos identificados	P.O.	G.C.	G.R.	Medidas de prevenção
Gestão financeira orçamental e contabilística	Distorção e/ou omissão de informação que condicione a representação, de forma verídica e transparente, da situação financeira da ERSAR Acesso indevido a informações e quebra de sigilo e divulgação de informação confidencial	1	1	Baixo	1. Segregação de funções, com diferentes níveis de avaliação, validação, decisão e responsabilização; 2. Acompanhamento pelo órgão de controlo, Fiscal Único; 3. Sujeição ao parecer do Conselho Consultivo do Plano e Relatório de Atividades; 4. Aprovação pelo Conselho de Administração de todos os instrumentos de gestão; 5. Aprovação pelo Ministério do Ambiente e Finanças do Orçamento, Plano

Departamento Administrativo, Financeiro e de Recursos Humanos (DAFRH)					
Atividade exercida	Riscos identificados	P.O.	G.C.	G.R.	Medidas de prevenção
					de Atividades e Relatório de Gestão, Balanço e Contas do exercício anterior; 6. Envio à Assembleia da República e ao Governo do Relatório de Funcionamento e da Atividade de Regulação e de Supervisão; 7. Publicação do Relatório de Atividades onde se incluem as contas anuais, bem como do Plano de Atividades e do Orçamento; 8. Prazos e procedimentos controlados pelo diretor e Conselho de Administração; 9. Sistema de gestão documental que garante a transparência dos processos; 10. Diferentes níveis de acesso ao sistema ePública Financeira.
Gestão de Tesouraria	Distorção e/ou omissão de informação que condicione a representação, de forma verídica e transparente, da situação financeira,	1	1	Baixo	1. Segregação de funções entre o processamento, a autorização do pagamento e o pagamento, com diferentes níveis de

Departamento Administrativo, Financeiro e de Recursos Humanos (DAFRH)					
Atividade exercida	Riscos identificados	P.O.	G.C.	G.R.	Medidas de prevenção
	orçamental e contabilística da ERSAR Pagamento de despesas não autorizadas, por caixa/numerário ou por meio bancário (cheque/transferência bancária) Desvio de dinheiro e valores Acesso indevido a informações e quebra de sigilo e divulgação de informação confidencial				avaliação, validação, decisão e responsabilização; 2. Acompanhamento pelos responsáveis diretos e respetivos órgãos de controlo, designadamente o Fiscal Único; 3. Regras bem definidas e restritivas relativas ao número e qualidade das assinaturas para ordens de pagamento e acesso ao homebanking do IGCP; 4. Regras bem definidas e restritas quanto ao acesso à caixa; 5. Reconciliações bancárias mensais, conferência mensal da caixa e respetivas validações pelo diretor com posterior validação trimestral pelo Fiscal Único; 6. Conferência de faturas de fornecedores e de prestadores de serviços pelo departamento que solicitou a

Departamento Administrativo, Financeiro e de Recursos Humanos (DAFRH)					
Atividade exercida	Riscos identificados	P.O.	G.C.	G.R.	Medidas de prevenção
					aquisição do bem ou serviço e sua validação pelo diretor com competência para autorizar o pagamento; 7. Conferência trimestral das contas de fornecedores e de prestadores de serviços e sua validação por via da circularização de fecho de contas; 8. Diferentes níveis de acesso ao sistema ePública Financeira.
Gestão dos processos de aquisição de bens e serviços	Favorecimento de fornecedores de bens e/ou de serviços com o objetivo de retirar benefícios próprios ou para terceiros Aquisição ou desvio de bens da ERSAR para proveito próprio ou de terceiros Acesso indevido a informações, quebra de sigilo e divulgação de informação confidencial	1	2	Baixo	1. Necessidade de fundamentação da aquisição de bens e/ou de serviços e verificação de enquadramento orçamental; 2. Intervenção de diferentes trabalhadores no processo de aquisição de bens e/ou de serviços, incluindo dirigentes e Conselho de Administração; 3. Segregação de funções, com diferentes níveis de avaliação, validação, decisão e responsabilização;

Departamento Administrativo, Financeiro e de Recursos Humanos (DAFRH)					
Atividade exercida	Riscos identificados	P.O.	G.C.	G.R.	Medidas de prevenção
					4. Controlo trimestral realizado pelo Fiscal Único; 5. Acompanhamento de todos os trâmites do procedimento de aquisição de bens e/ou de serviços, incluindo o cumprimento de prazos; 6. Acompanhamento da entrega de bens e/ou da realização dos serviços; 7. Acompanhamento da execução dos contratos e identificação e validação dos "serviços a mais", bem como o controlo da qualidade dos serviços prestados; 8. Cumprimento do Código dos Contratos Públicos e das regras internas definidas; 9. Utilização de plataforma eletrónica de contratação pública, com registo de todas as intervenções ao longo do procedimento;

Departamento Administrativo, Financeiro e de Recursos Humanos (DAFRH)					
Atividade exercida	Riscos identificados	P.O.	G.C.	G.R.	Medidas de prevenção
					10. Registo dos procedimentos na plataforma eletrónica BaseGov; 11. Comunicação de todos os contratos ao MF de acordo com a LOE e Portaria para o efeito; 12. Elaboração de documentos tipo, atentas as normas em vigor (termos de referência, informações, caderno de encargos, programas de concurso, atas de júri, minutas de contratos, entre outros); 13. Formação dos trabalhadores com funções na área.
Gestão patrimonial (incluindo instalações, economato)	Aquisição, manipulação ou desvio de bens pertencentes ao cadastro do imobilizado para proveito próprio ou para terceiros Bens do cadastro do imobilizado danificados ou inutilizados Bens não contabilizados no cadastro do imobilizado	1	2	Baixo	1. Segregação de funções, com diferentes níveis de avaliação, validação, decisão, autorização e responsabilização; 2. Acompanhamento pelos responsáveis diretos e respetivos órgãos de controlo, membro do Conselho de Administração

Departamento Administrativo, Financeiro e de Recursos Humanos (DAFRH)					
Atividade exercida	Riscos identificados	P.O.	G.C.	G.R.	Medidas de prevenção
	Aquisição, manipulação ou desvio de bens pertencentes ao economato Acesso indevido às instalações da ERSAR Instalações sem manutenção e segurança				competente e Fiscal Único; 3. Controlo periódico dos bens do cadastro do imobilizado; 4. Controlo e contabilização dos bens danificados ou inutilizados pertencentes ao cadastro do imobilizado; 5. Controlo periódico dos bens pertencentes ao economato e contagem física dos mesmos a 31/12; 6. Existência de regras internas de utilização dos bens pertencentes ao cadastro do imobilizado, do economato, das instalações, entre outros; 7. Acesso restrito apenas aos trabalhadores autorizados (economato, arrecadações, instalações, frota automóvel); 8. Sistema de gestão documental, módulo dos pedidos, que permite o registo e controlo de todos os pedidos

Departamento Administrativo, Financeiro e de Recursos Humanos (DAFRH)					
Atividade exercida	Riscos identificados	P.O.	G.C.	G.R.	Medidas de prevenção
					efetuados nesta área; 9. Acesso às instalações por via de sistema biométrico para todos os trabalhadores e prestadores de serviço e apenas para os dias úteis.
Gestão de recursos humanos a) Processo de recrutamento e seleção b) Gestão dos processos de estágios	Favorecimento ilícito na escolha dos recursos humanos a recrutar Critérios de recrutamento e seleção ambíguos Acesso indevido a informações, quebra de sigilo e divulgação de informação confidencial Favorecimento ilícito na escolha dos estagiários Aceitação ilícita de benefícios e/ou favorecimentos em troca da cedência de vantagens e/ou benefícios não merecidos	1	3	Moderado	1. Existência de Regulamento de Recrutamento e Seleção de Pessoal e de Regulamento de Carreiras e Remunerações; 2. Intervenção de diferentes trabalhadores nos processos em causa, incluindo dirigentes e Conselho de Administração; 3. Segregação de funções, com diferentes níveis de avaliação, validação, decisão e responsabilização (júri e Conselho de Administração); 4. Fundamentação do processo de recrutamento e seleção, definição das várias fases e verificação de enquadramento orçamental;

Departamento Administrativo, Financeiro e de Recursos Humanos (DAFRH)					
Atividade exercida	Riscos identificados	P.O.	G.C.	G.R.	Medidas de prevenção
					5. Sujeição a aprovação do Conselho de Administração; 6. Publicação do processo de recrutamento no *site* da ERSAR, BEP, jornais nacionais, entre outros; 7. Criação de email específico por cada processo de recrutamento para receção das candidaturas; 8. Elaboração de documentos tipo atentas as regras definidas (informação, perfil e funções do posto de trabalho a concurso, requisitos gerais e obrigatórios de admissão, anúncio jornal, anúncio BEP, anúncio *site*, atas de júri, entre outros); 9. Elaboração do protocolo de estágio; 10. Observação das regras definidas no Regulamento Geral de Proteção de Dados.
Gestão de recursos humanos	Criação desajustada de categorias profissionais e níveis de progressão com o propósito de	1	1	Baixo	1. Existência de Regulamento de avaliação de desempenho, de

Departamento Administrativo, Financeiro e de Recursos Humanos (DAFRH)					
Atividade exercida	Riscos identificados	P.O.	G.C.	G.R.	Medidas de prevenção
a) Progressão ou promoção na carreira b) Processo de Avaliação de Desempenho c) Prémios de desempenho	extrair benefícios indevidos Aceitação de benefícios ilícitos em troca da cedência de vantagens indevidas a trabalhadores na sua progressão ou promoção profissional Aproveitamento de benefícios ilegítimos em troca de vantagens ilícitas a trabalhadores aquando da sua avaliação de desempenho e da atribuição dos prémios de desempenho Falsificação de documentos e valores				regulamento de carreiras e remunerações e de regulamento de organização interna e dos cargos dirigentes; 2. Segregação de funções, com diferentes níveis de avaliação, validação, decisão e responsabilização; 3. Intervenção de todos os departamentos, Comité de Avaliação de Desempenho e Conselho de Administração nos processos; 4. Sujeição a aprovação e autorização do Conselho de Administração com prévia verificação de cobertura orçamental; 5. Critérios de avaliação e periodicidade bem definidos; 6. Definição de objetivos em cascata (da ERSAR, dirigente, trabalhador).

Departamento Administrativo, Financeiro e de Recursos Humanos (DAFRH)					
Atividade exercida	Riscos identificados	P.O.	G.C.	G.R.	Medidas de prevenção
Gestão de recursos humanos Desenvolvimento e formação profissional dos recursos humanos	Baixa execução do Plano Anual de Formação Favorecimento ilícito de formadores/ entidades formadoras com o objetivo de retirar benefícios próprios ou para terceiros Falsificação de documentos/certificados de formação	1	1	Baixo	1. Elaboração do Plano Anual/Plurianual de Formação tendo em conta as propostas de cada departamento e as necessidades de formação diagnosticadas; 2. Sujeição a aprovação e autorização do Conselho de Administração com prévia verificação de cobertura orçamental; 3. Controlo, acompanhamento e avaliação das ações de formação realizadas; 4. Elaboração do Relatório Anual de Formação e sua divulgação; 5. Sistema de gestão documental, módulo de gestão de presenças, que permite o registo e o controlo de todos os pedidos de ausência por razões de frequência em ação de formação.
Gestão de Recursos Humanos - Processamento de	Aceitação de favores e/ou favorecimentos ilícitos em troca de vantagens indevidas a trabalhadores na sua remuneração	1	1	Baixo	1. Segregação de funções, com diferentes níveis de avaliação, validação, decisão e responsabilização;

Departamento Administrativo, Financeiro e de Recursos Humanos (DAFRH)					
Atividade exercida	Riscos identificados	P.O.	G.C.	G.R.	Medidas de prevenção
remunerações, abonos, descontos e processos individuais dos colaboradores	Manipulação da informação de forma a permitir o pagamento indevido de benefícios e compensações Acesso indevido a informações pessoais, quebra de sigilo e divulgação de informação confidencial				2. Acessos às aplicações informáticas e gestão documental – módulo de gestão de presenças permitidos apenas aos trabalhadores autorizados para o efeito; 3. Cruzamento de informação no preenchimento de dados; 4. Sujeição a autorização e aprovação superior; 5. Observação das regras definidas no Regulamento Geral de Proteção de Dados.
Gestão de correspondência, arquivo e documentação	Manipulação e/ou omissão de informação relevante para o bom funcionamento das atividades da ERSAR Violação da correspondência em troca da cedência de regalias e/ou benefícios Acesso indevido a informações pessoais, quebra de sigilo e divulgação de informação confidencial	3	3	Elevado	1. Procedimentos internos claramente definidos para a receção e encaminhamento de correspondência, bem como para o seu registo e arquivo; 2. Vários níveis de validação de informação; 3. Sistema de gestão documental que promove a correta gestão de correspondência;

Departamento Administrativo, Financeiro e de Recursos Humanos (DAFRH)					
Atividade exercida	Riscos identificados	P.O.	G.C.	G.R.	Medidas de prevenção
					4. Observação das regras definidas no Regulamento Geral de Proteção de Dados.

Departamento de Gestão de Tecnologias e Informação (DGTI)					
Atividade exercida	Riscos identificados	P.O.	G.C.	G.R.	Medidas de prevenção
Participação na realização de estudos que envolvem o tratamento de dados sobre as entidades reguladas e disponibilização interna e externa da informação	Adulteração dos resultados do estudo em favorecimento de uma entidade gestora Uso de informação ou documentação privilegiada e disponibilização a terceiros	1	1	Baixo	1. Envolvimento de vários níveis hierárquicos (Conselho de Administração, Dirigentes e Técnicos) e de vários departamentos; 2. Auditabilidade da informação, disponível no Portal ERSAR; 3. Acesso a informação na medida estrita das necessidades e restrições ao acesso de documentos privados e confidenciais; 4. Observação das regras definidas no Regulamento Geral de Proteção de Dados.
Gestão de projeto do Portal ERSAR e do *Website*	Adulteração da informação no Portal ERSAR e uso indevido da mesma	1	1	Baixo	1. Rastreabilidade de todas as alterações realizadas no Portal ERSAR através da consulta de ecrãs de histórico nas várias aplicações, com identificação do utilizador que fez cada alteração; 2. Acesso a informação na medida estrita das necessidades e restrições ao acesso de documentos privados e confidenciais;

Departamento de Gestão de Tecnologias e Informação (DGTI)					
Atividade exercida	Riscos identificados	P.O.	G.C.	G.R.	Medidas de prevenção
					3. Implementação de medidas identificadas em auditoria ao portal; 4. Observação das regras definidas no Regulamento Geral de Proteção de Dados.
Gestão de candidaturas a fundos comunitários	Incumprimento do estipulado nas regras da candidatura em termos do uso dos fundos e em termos dos procedimentos a adotar, que implique devolução dos montantes recebidos	1	2	Baixo	1. Envolvimento de vários níveis hierárquicos (Conselho de Administração, Dirigentes e Técnicos) e de vários departamentos; 2. Decisões sobre estes processos são tomadas pelo Conselho de Administração; 3. Apoio de equipa externa.
Gestão dos recursos informáticos da ERSAR.	Falha na identificação das melhores soluções técnicas.	1	2	Baixo	Consulta das diversas fontes de informação, para que o conhecimento sobre as matérias em causa seja o mais alargado possível.
Sugestão de Identificação dos melhores fornecedores para a aquisição de bens e serviços de informática ao departamento competente	Falha na identificação dos fornecedores mais adequados, tendo em conta as necessidades da ERSAR e a especificidade do bem e/ou serviço, através da introdução de fatores de adulteração das consultas, privilegiando determinadas entidades.	1	2	Baixo	Realização de consultas abrangentes ao mercado, de forma transparente e em estreita colaboração com o DAFRH, no sentido de apurar, em cada momento, as empresas melhor habilitadas a fornecer os bens e/ou serviços pretendidos, partilhando continuamente as evidências encontradas (portal).

Núcleo de Apoio ao Conselho de Administração (NACA)					
Atividade exercida	Riscos identificados	P.O.	G.C.	G.R.	Medidas de prevenção
Preparar a agenda das reuniões do Conselho de Administração (CA), assegurando a existência da documentação e informação de suporte às deliberações a tomar	Risco de favorecimento ou desfavorecimento de entidades	1	1	Baixo	1. As propostas de deliberação apresentadas pelas estruturas orgânicas da ERSAR são analisadas essencialmente do ponto de vista formal antes da sua submissão a aprovação do Conselho de Administração; 2. As propostas são objeto de deliberação por parte do Conselho de Administração.
Assegurar a elaboração de atas das respetivas reuniões	Risco de favorecimento ou desfavorecimento de entidades Uso de informação ou documentação privilegiada e disponibilização a terceiros	1	1	Baixo	As atas são assinadas pelos membros do Conselho de Administração presentes na reunião.
Assegurar a preparação e execução da comunicação das deliberações do CA	Risco de favorecimento ou desfavorecimento de entidades	1	1	Baixo	Sistema de gestão documental que garante a transparência dos processos na organização
Acompanhar, em articulação com as demais estruturas orgânicas da ERSAR, o desenvolvimento e execução das atividades resultantes das	Risco de favorecimento ou desfavorecimento de entidades	1	1	Baixo	1. Envolvimento das respetivas estruturas orgânicas; 2. Controlo de execução por parte do Conselho de Administração.

Núcleo de Apoio ao Conselho de Administração (NACA)					
Atividade exercida	Riscos identificados	P.O.	G.C.	G.R.	Medidas de prevenção
deliberações do CA					
Interligação com o Governo e com a Assembleia da República	Favorecimento ou desfavorecimento de entidades terceiras Uso de informação ou documentação privilegiada e disponibilização a terceiros	1	1	Baixo	1. Envolvimento dos departamentos operacionais respetivos ao nível de dirigentes e técnicos; 2. Aprovação pelo Conselho de Administração.
Planeamento e implementação dos procedimentos de controlo interno	Favorecimento ou desfavorecimento de trabalhadores e Dirigentes da ERSAR de entidades terceiras	1	1	Baixo	1. Envolvimento da estrutura orgânica respetiva e exercício do contraditório pelos interessados; 2. Aprovação pelo Conselho de Administração.
Elaboração dos planos e relatórios de atividades	Favorecimento ou desfavorecimento de entidades terceiras	1	1	Baixo	1. Envolvimento de todas as estruturas orgânicas da ERSAR; 2. Aprovação pelo Conselho de Administração; 3. Parecer do Conselho Consultivo.

3.4. Responsabilidade pela gestão do risco

GESTÃO DO RISCO	
Decisor	Função e responsabilidades
Conselho de Administração	• Estabelece a arquitetura e as linhas mestras da gestão de riscos;

GESTÃO DO RISCO	
Decisor	Função e responsabilidades
	• Aprova o Plano; • Garante a implementação do Plano; • Adota as medidas necessárias ao combate dos riscos identificados; • Aprova o relatório anual sobre a execução do Plano; • Assegura a revisão do Plano, quando necessário.
Diretores das UO	• Aplicam as medidas preventivas identificadas no Plano e responsabilizam-se pela eficácia das medidas de controlo do risco na sua esfera de atuação. • Comunicam eventuais ocorrências relativas a práticas de corrupção ou infrações conexas; • Procedem à atualização das atividades, riscos inerentes e respetivas medidas de prevenção/controlo; • Prestam informação sobre a execução do Plano ao responsável geral pela sua execução e monitorização.
NACA	• Apoia o Conselho de Administração na conceção e definição da arquitetura e estratégia da gestão de riscos e na implementação do respetivo processo de controlo e gestão; • Promove a comunicação de todos os departamentos no âmbito da gestão concertada de riscos; • Monitoriza a execução das medidas definidas no Plano; • Avalia a eficácia das medidas adotadas; • Elabora o relatório anual sobre a sua execução; • Propõe a revisão do Plano, quando necessário.

3.5. Balanço da execução do Plano e recomendações

Da análise efetuada, foi possível concluir que, quer no que se refere aos riscos transversais, quer quanto aos riscos específicos, a ERSAR conseguiu, em 2020, assegurar uma adequada execução do Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas e implementar grande parte das medidas previstas para os riscos identificados. Acresce que não foram reportados, pelos diretores das várias unidades orgânicas, quaisquer ocorrências relativas a práticas de corrupção ou infrações conexas.

Sem prejuízo e tendo em vista o reforço das medidas de controlo interno face aos riscos identificados, recomenda-se:

1) a divulgação do Plano junto dos trabalhadores como forma de contribuir para o seu envolvimento numa cultura de prevenção de riscos;
2) a submissão do Plano à apreciação dos diretores atuais para efeitos de atualização das atividades, riscos inerentes e respetivas medidas de prevenção/controlo;
3) a revisão do Código de Ética e Conduta da ERSAR;
4) a elaboração de um plano de rotatividade dos trabalhadores, para que haja efetiva alternância no acompanhamento das entidades gestoras;
5) a elaboração de um Código de Boas Práticas Administrativas;
6) a promoção de ações de esclarecimento sobre os procedimentos internos;
7) a elaboração de manuais de procedimento no âmbito de procedimentos mais correntes e que careçam de maior clareza e uniformização.

Todas estas medidas serão monitorizadas ao longo do ano de 2022 para reporte no próximo relatório anual de execução.