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

2021



Índice

1. NOTA PRELIMINAR 3

2. CARATERIZAÇÃO ORGANIZACIONAL 4

2.1 NATUREZA E ATRIBUIÇÕES 4

2.2 ESTRUTURA ORGÂNICA E RESPONSÁVEIS 6

2.2.1 ÓRGÃOS, DEPARTAMENTOS E ORGANOGRAMA 6

3. MONITORIZAÇÃO DA EXECUÇÃO DAS MEDIDAS DE PREVENÇÃO DE RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS 9

3.1 METODOLOGIA 9

3.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS 10

3.3 AVALIAÇÃO GLOBAL DA ERSAR E CONCLUSÕES 16

3.4 RECOMENDAÇÕES 18

4. REPORTE DA EXECUÇÃO DAS MEDIDAS DE PREVENÇÃO DE RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS 21

1. NOTA PRELIMINAR

O fenómeno alargado da corrupção e suas múltiplas ramificações tem sido alvo de uma atenção cada vez mais apurada e severa, existindo hoje uma crescente sensibilização social para as consequências de práticas que se desviam dos mais altos padrões de probidade, responsabilidade e isenção, sobretudo quando em causa estão entidades públicas que, na realização das suas atribuições, representam e prosseguem unicamente o interesse público. Neste contexto, torna-se essencial assumir um compromisso institucional de promoção de uma cultura de transparência e retidão que passará, em primeiro lugar, pela discussão aberta desta temática acompanhada da definição de princípios de atuação e normas de conduta profissional e, depois, por um trabalho de fiscalização interna relativamente à aplicação das regras e medidas adotadas nesse sentido.

Assim, e em cumprimento da Recomendação n.º 1/2009, de 1 de julho e da Recomendação n.º 3/2015, de 1 de julho, emitidas pelo Conselho de Prevenção da Corrupção, a Entidade Reguladora dos Serviços de Águas e Resíduos (doravante, apenas "ERSAR") procede à elaboração do presente *Relatório de Execução do Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas da Entidade Reguladora dos Serviços de Águas e Resíduos* referente ao ano de 2021 (doravante, apenas "Relatório de Execução") enquanto produto de um trabalho de controlo interno face a práticas censuráveis e disfuncionais que representam não só um prejuízo para a integridade interna da organização como podem ainda significar um dano na sua credibilidade e, consequentemente, na sua autoridade e reconhecida legitimidade.

O Relatório de Execução é o instrumento através do qual o Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas é anualmente avaliado e cujo escopo fundamental é o de identificar as medidas que carecem de um maior esforço para a sua implementação. Pretende-se, assim, que este momento seja encarado como um verdadeiro diagnóstico do estado de vulnerabilidade da entidade, devendo, o presente Relatório de Execução ser, por isso, considerado, antes de tudo o mais, como um importante elemento de autoavaliação de cada departamento em particular e, logicamente, da ERSAR em geral.

2. CARATERIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

2.1 NATUREZA E ATRIBUIÇÕES

A ERSAR é uma entidade administrativa independente com funções de regulação e de supervisão, dotada de autonomia de gestão, administrativa e financeira e de património próprio. De acordo com os seus Estatutos, aprovados em anexo à Lei n.º 10/20214, de 6 de março, a ERSAR tem por missão a regulação e a supervisão 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 fiscalização do regime da qualidade da água para consumo humano.

Mias detalhadamente, e conforme consta do artigo 5.º dos seus Estatutos, a ERSAR tem as seguintes atribuições:

- Atribuições de regulação estrutural do sector

- Colaborar com a Assembleia da República e com o Governo na formulação das políticas públicas e dos diplomas respeitantes aos serviços regulados;
- Contribuir para a racionalização e a resolução de disfunções respeitantes aos serviços regulados e à organização do setor, bem como acompanhar e reportar a implementação dos seus planos estratégicos;
- 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.

- Atribuições de regulação comportamental em matéria económica

- 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;
- Avaliar e auditar a fixação e aplicação de tarifas nos sistemas de titularidade municipal, qualquer que seja o modelo de gestão;

- 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;
- 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;
- 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.

- Atribuições de regulação comportamental

- 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;
- 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;
- 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;
- 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;
- 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;

- Fomentar a participação dos utilizadores dos serviços, criando mecanismos de aconselhamento e divulgação de informação;
- 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.

- Atribuições específicas enquanto atividades regulatórias complementares

- 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;
- 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.

Para além destas atribuições concretamente estabelecidas nos seus Estatutos, a ERSAR desempenhará as demais funções que lhe sejam atribuídas por lei.

2.2 ESTRUTURA ORGÂNICA E RESPONSÁVEIS

2.2.1 ÓRGÃOS, DEPARTAMENTOS E ORGANOGRAMA

A ERSAR é composta por quatro órgãos, cuja competência se encontra definida nos seus Estatutos, a saber:

- Conselho de Administração, enquanto órgão colegial, composto por um(a) Presidente e dois Vogais, responsável pela definição e orientação da atividade da ERSAR, bem como pela direção dos respetivos serviços;
- Fiscal Único, enquanto órgão responsável pelo controlo da legalidade e da regularidade e eficiência da gestão financeira e patrimonial da ERSAR e pelo exercício de competências consultivas neste domínio;

- **Conselho Consultivo**, como órgão de consulta por excelência desta entidade reguladora para efeitos de definição das linhas gerais da sua atuação e que garante a participação de representantes dos principais interesses envolvidos nas atividades dos setores regulados dos serviços de águas e resíduos;
- **Conselho Tarifário**, com funções consultivas especificamente no que concerne às atribuições da ERSAR relativas a tarifas e preços.

Atualmente o Conselho de Administração da ERSAR é composto pela Prof. Doutora Vera Eiró, enquanto Presidente do Conselho de Administração, e pelo Dr. Joaquim Barreiros e Eng.º Miguel Nunes, enquanto Vogais do Conselho de Administração[1].

O Fiscal Único da ERSAR é a sociedade CFA - Cravo, Fortes, Antão & Associados, SROC, Lda., inscrita na Ordem dos Revisores Oficiais de Contas sob o n.º 87 e na Comissão do Mercado de Valores Mobiliários sob o n.º 20161415[2].

Concentrando as funções de Presidente do Conselho Consultivo e de Presidente do Conselho Tarifário, permanece em funções o Professor Álvaro José Barrigas do Nascimento[3].

Internamente, a ERSAR está organizada por departamentos que funcionam como unidades orgânicas multidisciplinares com funções próprias atribuídas de acordo com as suas áreas de atuação definidas no Regulamento de Organização e Disciplina do Trabalho[4]. São eles:

- **Departamento de Sistemas de Águas** (Diretora: Dr.ª Alexandra Cunha);
- **Departamento de Sistemas de Resíduos** (Diretor: Dr. Diogo Rosa);
- **Departamento da Qualidade** (Diretora: Eng.ª Susana Rodrigues);
- **Departamento Jurídico** (Diretora: Dr.ª Isabel Andrade);
- **Departamento de Gestão por Contrato** (Diretor: Dr. João Cabrita);
- **Departamento de Gestão Direta** (Diretora: Dr.ª Inês Trindade);

---

[1] Cfr. Resolução do Conselho de Ministros n.º 96-A/2020, de 12 de novembro, publicada em Diário da República, 1.ª série, n.º 221, de 12 de novembro de 2020 e Resolução do Conselho de Ministros n.º 95/2021, de 15 de julho, publicada em Diário da República, 1.ª série, n.º 140, de 21 de julho de 2021.

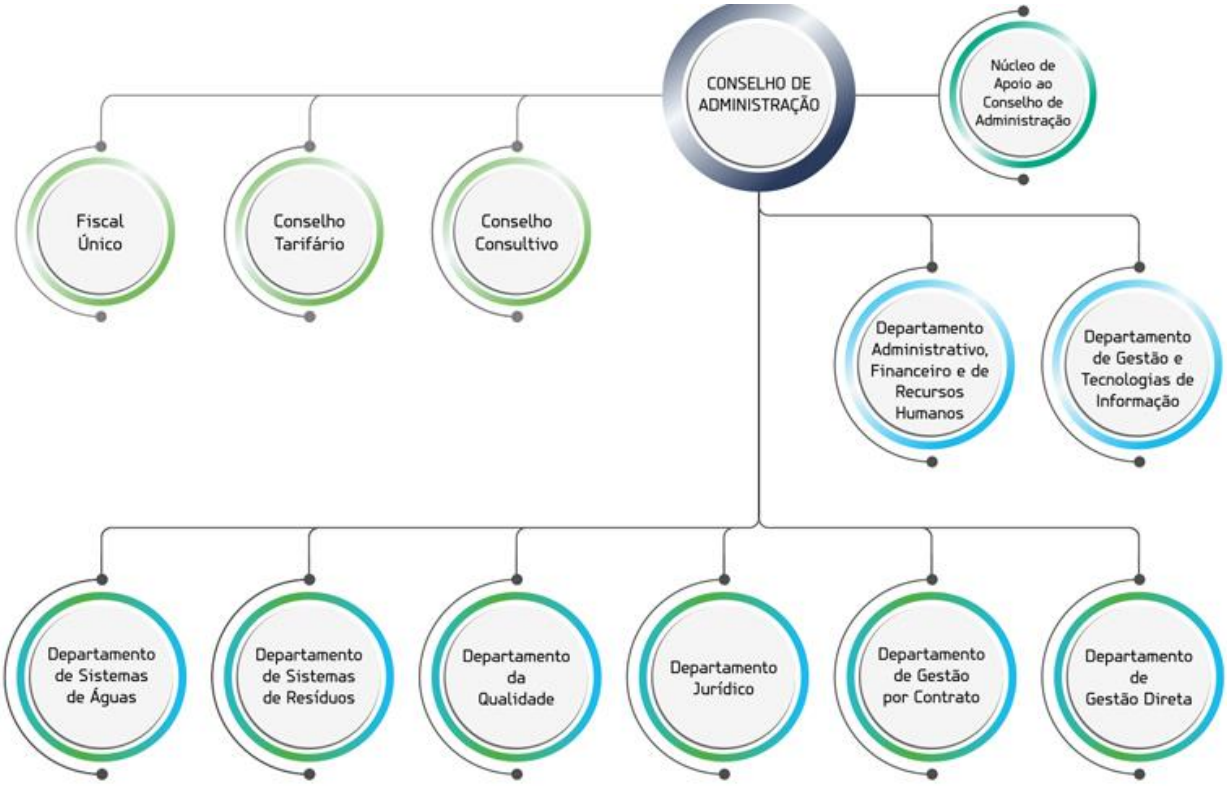
[2] Cfr. Despacho n.º 9408/2019, de 3 de outubro, publicado em Diário da República, 2.ª série, n.º 201, de 18 de outubro de 2019.

[3] Cfr. Despacho n.º 31/2019, de 13 de dezembro, publicado em Diário da República, 2.ª série, n.º 1, de 2 de janeiro de 2019.

[4] Consultável em https://www.ersar.pt/pt/site-ersar/site-instrumentos-de-gest%C3%A3o/regulamentos-internos/Paginas/regulamento-de-organizacao-e-disciplina-do-trabalho.aspx.

- **Departamento Administrativo, Financeiro e de Recursos Humanos** (Diretor: Dr. Artur Mimoso);
- **Departamento de Gestão e Tecnologias de Informação** (Diretor: Dr. Paulo Faroleiro);
- **Núcleo de Apoio ao Conselho de Administração** (sob direção da Presidente do Conselho de Administração).

É a seguinte a estrutura orgânica da ERSAR:



3. MONITORIZAÇÃO DA EXECUÇÃO DAS MEDIDAS DE PREVENÇÃO DE RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS

3.1 METODOLOGIA

A elaboração do presente Relatório de Execução representa uma nova abordagem relativamente ao controlo de riscos internos na ERSAR. De facto, e comparativamente ao que foi feito para o ano de 2020, a análise relativa ao ano de 2021 procurou conferir maior rigor e transparência à monitorização da implementação das medidas definidas no Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas. Tendo por base esta lógica, numa primeira instância, foi pedida, a cada Dirigente, uma avaliação concreta de cada uma das medidas definidas para o departamento interno pelo qual este é responsável, sendo que a classificação a fazer deveria ser uma de três: (i) *Implementada* – uma medida que foi totalmente implementada no ano de 2021; (ii) *Não Implementada* – uma medida que, não obstante estar planeada e até já estarem definidas as fases da sua implementação, ainda não começou a ser concretizada; (iii) *Em Curso* – uma medida em relação à qual já foram adotadas ações concretas para a sua concretização durante o ano de 2021. No caso de a medida em questão não ter tido aplicação durante o ano de 2021 por não se ter verificado a situação/contexto que pressupunha essa mesma aplicação (por exemplo, não ter sido aprovado nenhum regulamento com eficácia externa no ano de reporte), as colunas deveriam ser assinalas com a referência *"N/A"* (Não Aplicável). Os Dirigentes que assumiram as suas funções a meio ou no final do ano de 2021 ou apenas no ano de 2022 foram auxiliados por Colaboradores que acompanharam o trabalho do departamento em questão durante o ano de 2021.

Concluída a fase de recolha de dados junto dos departamentos internos da ERSAR, foi feita uma primeira análise da informação, tendo sido dada especial atenção a aspetos de maior fragilidade que, quando tal se mostrou necessário, foram objeto de pedidos de esclarecimento feitos aos Dirigentes e/ou Coordenadores. Posto isto, através da representação gráfica e percentual foi traçada a matriz de cumprimento das medidas de prevenção para cada departamento em particular e, numa visão panorâmica, para ERSAR em geral.

Apesar de não ter sido possível levar a cabo uma verificação da implementação de cada medida de prevenção – considerando a limitação de recursos existente – foi feito um controlo global do grau de execução do Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas que assentou,

em primeira linha, no princípio da confiança perante a avaliação de cada Dirigente enquanto responsável pela direção dos trabalhos do seu departamento e pelo cumprimento conjunto das medidas de prevenção delineadas.

3.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Do processo de tratamento dos dados recolhidos, foi possível traçar, para cada departamento interno da ERSAR, as seguintes matrizes de cumprimento das medidas de prevenção definidas no Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas:

Conselho de Administração (CA)

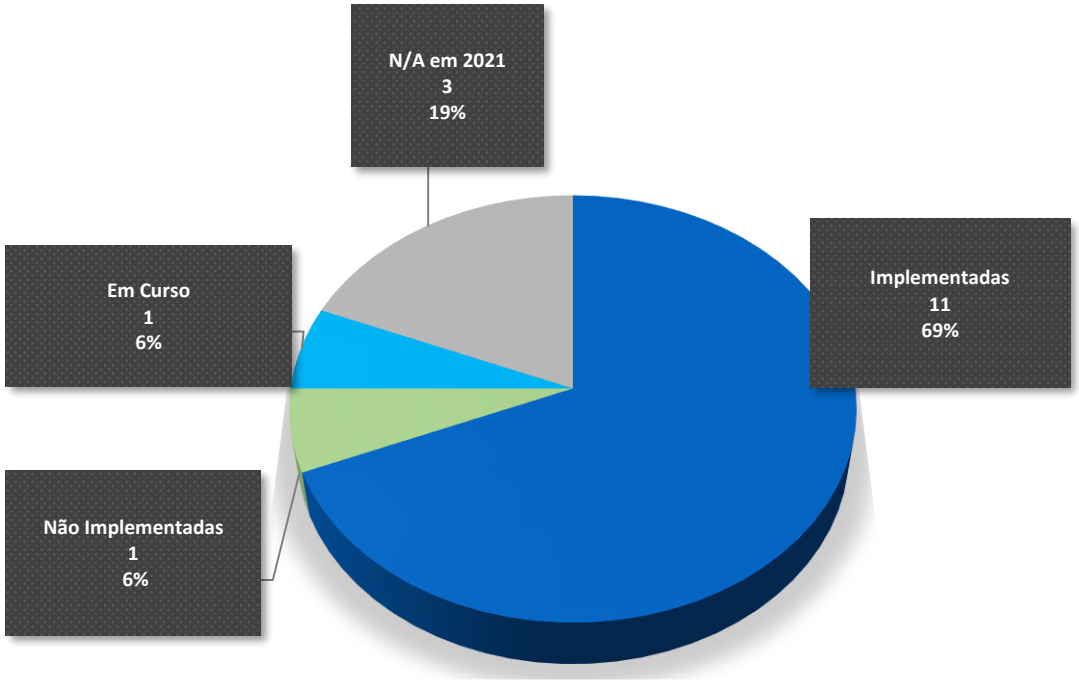


Gráfico 1 - Nível de Execução das Medidas (CA)

Departamento de Sistemas de Resíduos (DSR)

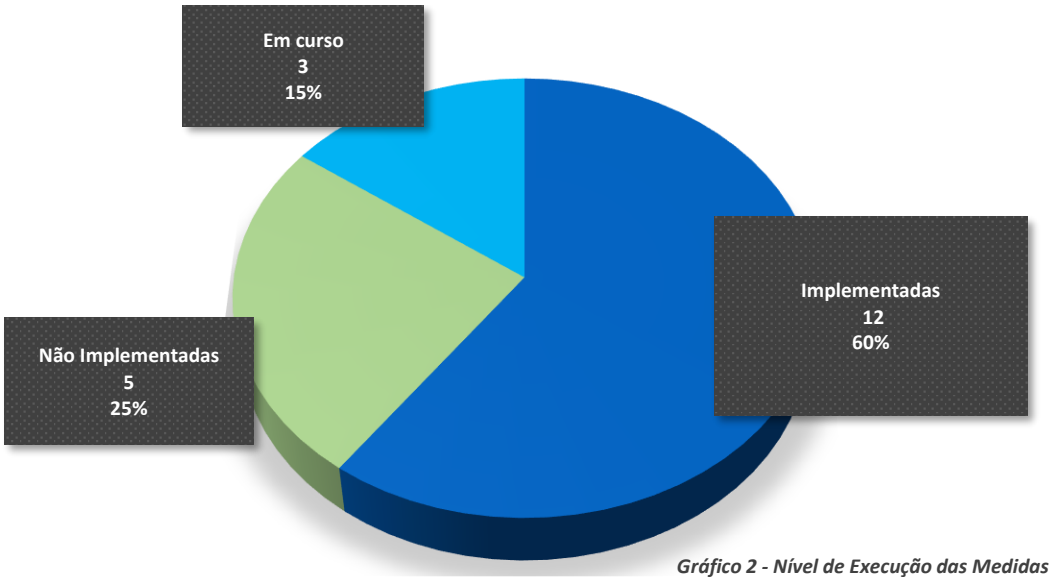


Gráfico 2 - Nível de Execução das Medidas (DSR)

Departamento de Sistemas de Águas (DSA)

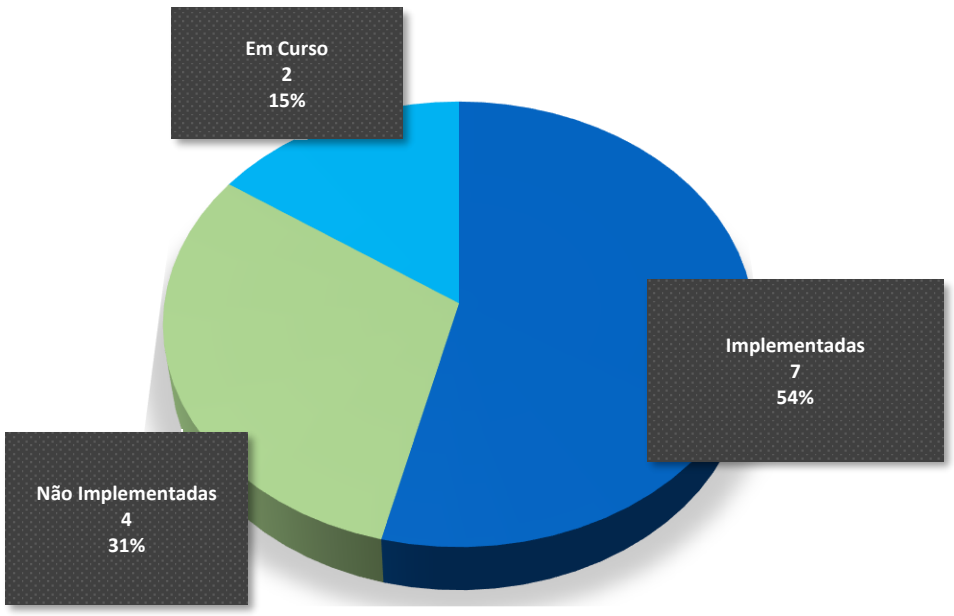


Gráfico 3 - Nível de Execução das Medidas (DSA)

Departamento de Gestão por Contrato (DGC)

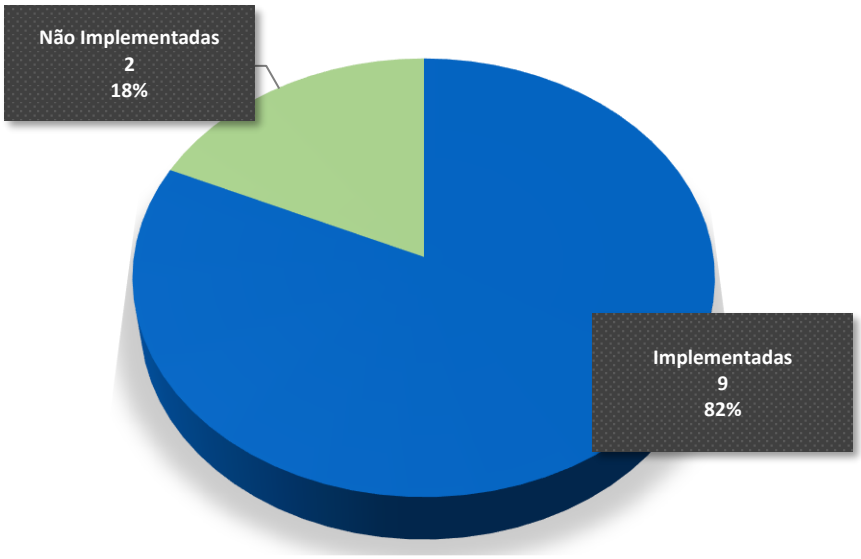


Gráfico 4 - Nível de Execução das Medidas (DGC)

Departamento de Gestão Direta (DGD)

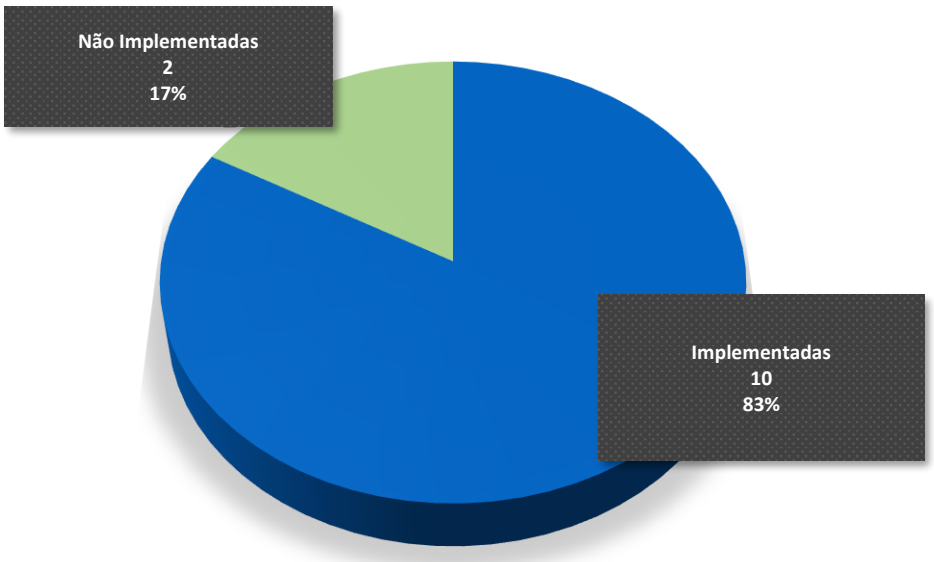


Gráfico 5 - Nível de Execução das Medidas (DGD)

Departamento Jurídico (DJ)

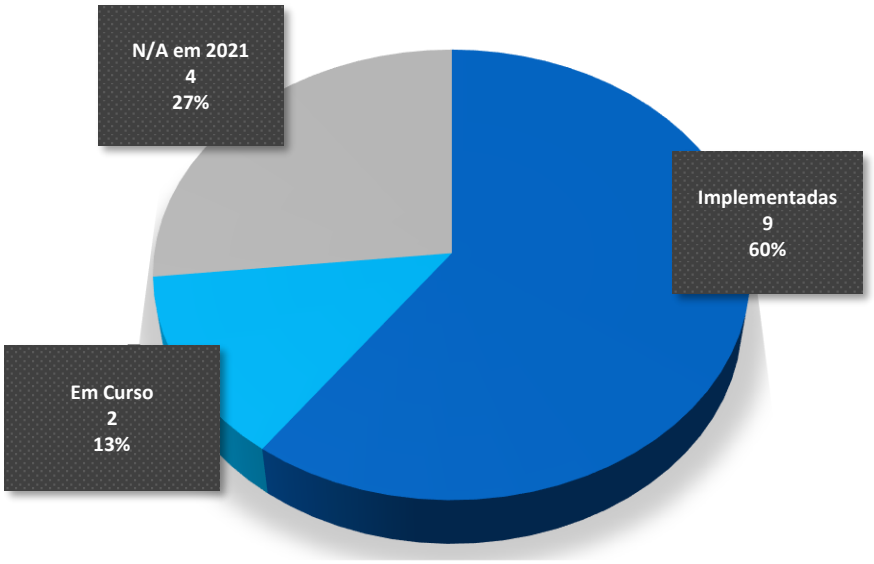


Gráfico 6 - Nível de Execução das Medidas (DJ)

Departamento da Qualidade (DQ)

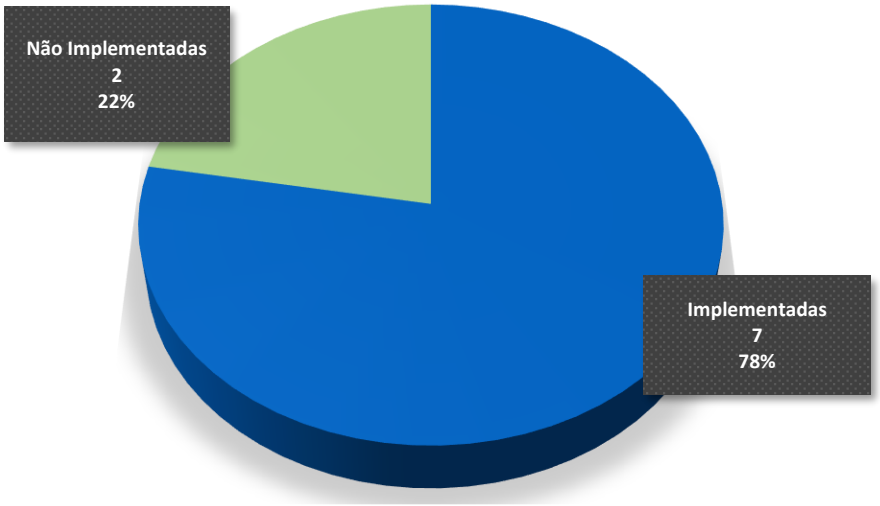


Gráfico 7 - Nível de Execução das Medidas (DQ)

Departamento Administrativo, Financeiro e de Recursos Humanos (DAFRH)

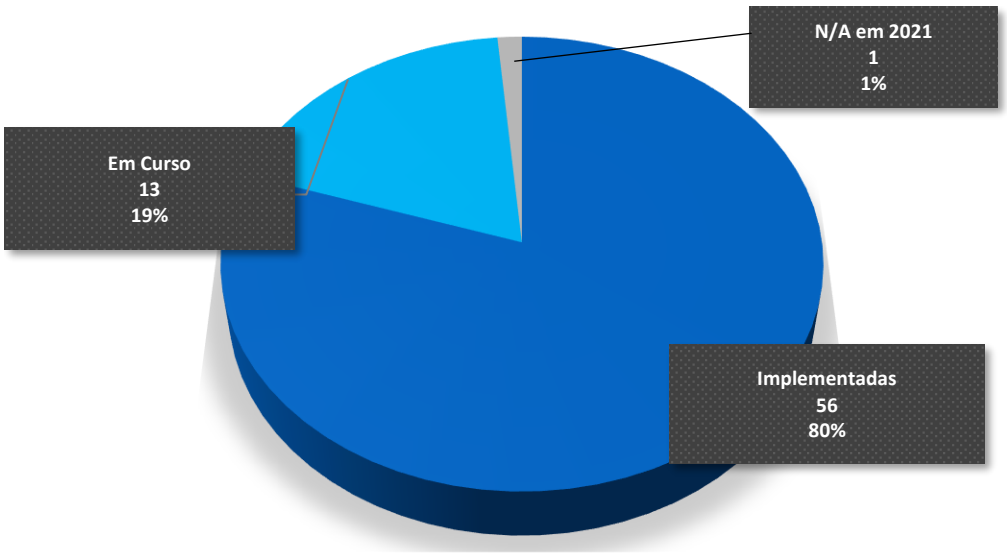


Gráfico 8 - Nível de Execução das Medidas (DAFRH)

Departamento de Gestão de Tecnologias e Informação (DGTI)

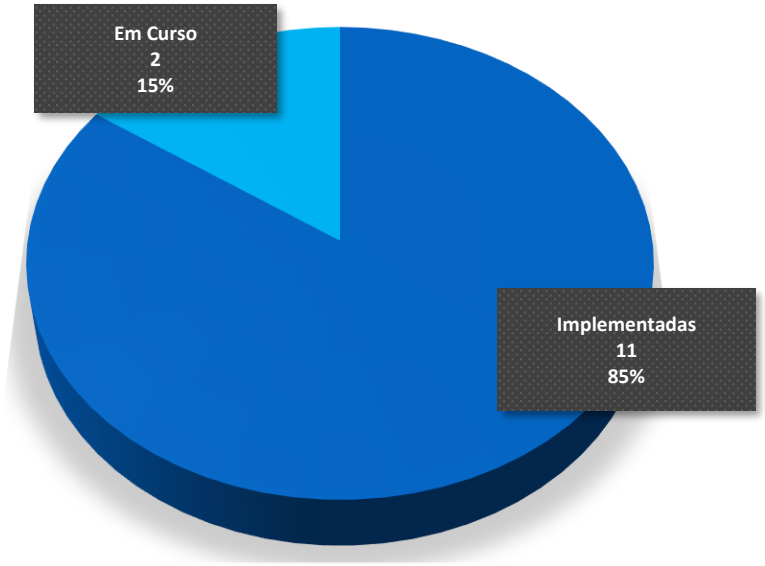


Gráfico 9 - Nível de Execução das Medidas (DGTI)

Núcleo de Apoio ao Conselho de Administração (NACA)

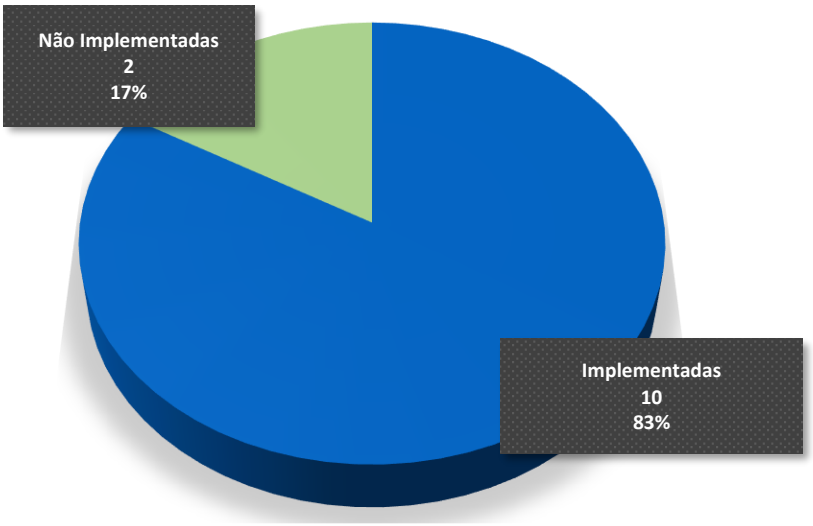


Gráfico 10 - Nível de Execução das Medidas (NACA)

3.3 AVALIAÇÃO GLOBAL DA ERSAR E CONCLUSÕES

De seguida, apresentam-se os resultados globais da ERSAR relativamente ao ano de reporte.

Cumpre mencionar que não obstante o número de medidas de prevenção definidas para cada departamento ser muito variável – os departamentos que comportam maior risco pela natureza das atividades que desenvolvem têm, naturalmente, mais medidas a cumprir – a análise comparativa entre percentagens de (in)cumprimento dos vários departamentos da ERSAR é feita com o objetivo de proporcionar uma visão global dos níveis de execução do Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas:

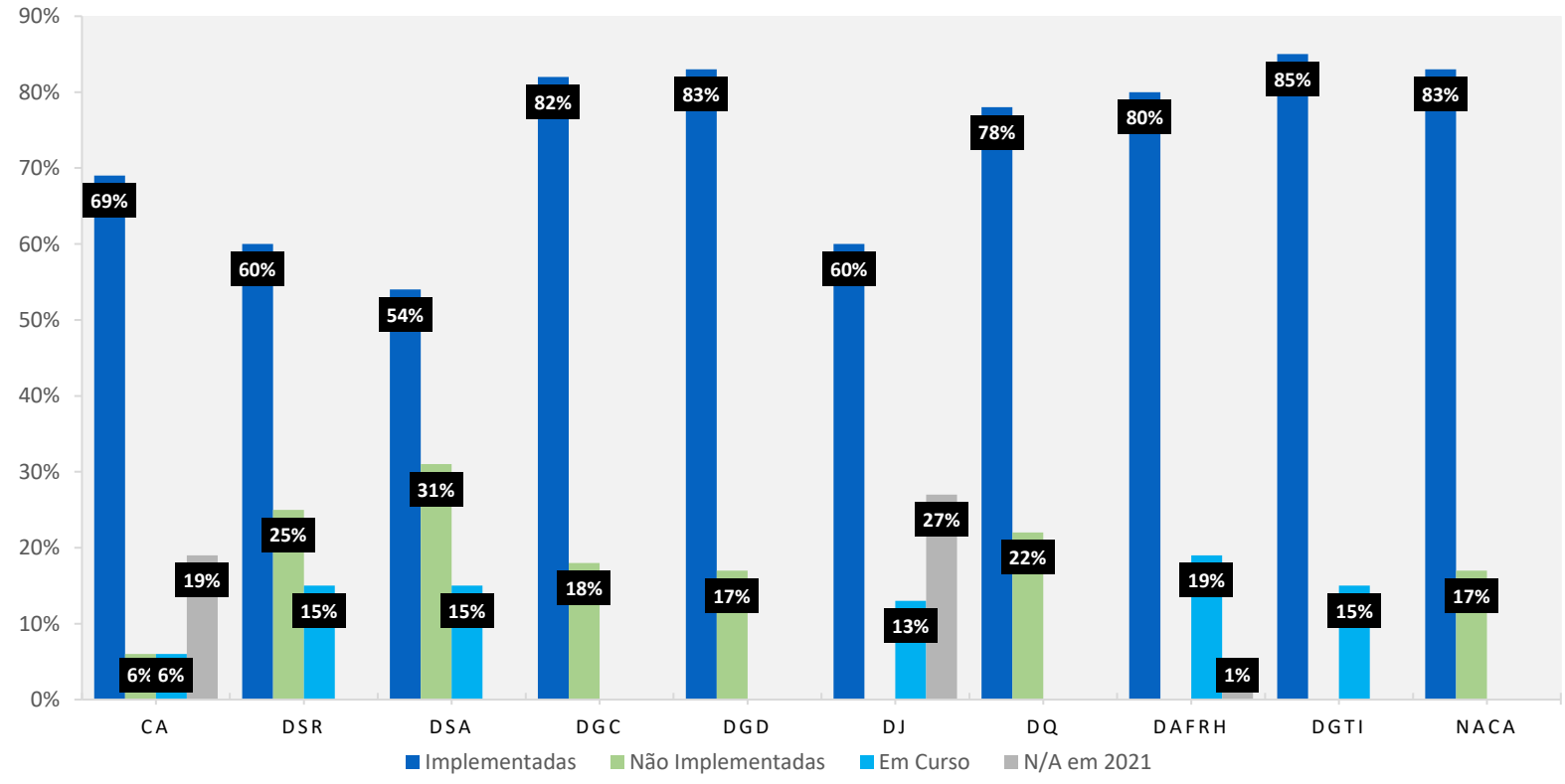


Gráfico 11 – Comparação Percentual do Nível de Execução das Medidas (Departamentos ERSAR)

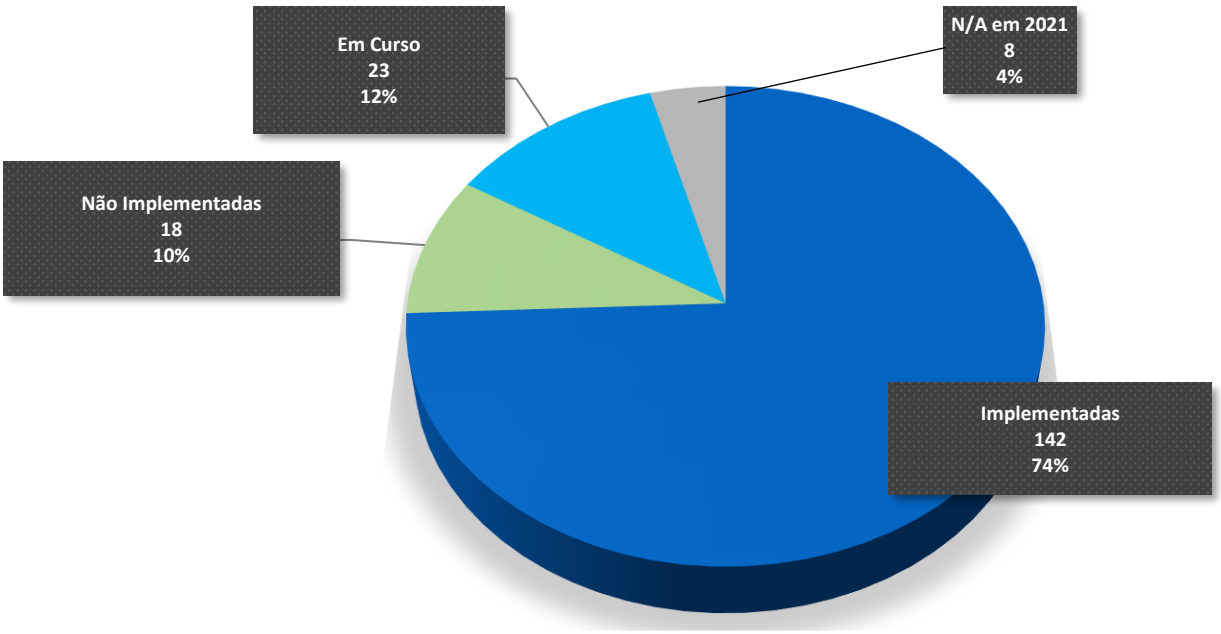


Gráfico 12 – Nível de Execução das Medidas (ERSAR)

Em conclusão, da análise agregada dos dados de cada departamento da ERSAR, é possível concluir que das **191 medidas** definidas no Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas:

- **142 medidas foram implementadas;**
- **18 medidas não foram implementadas;**
- **23 medidas têm a sua implementação em curso**; e
- **8 medidas não tiveram aplicação em 2021** (o cenário pressuposto para a sua aplicação não se verificou nesse ano).

Isto equivale a uma percentagem de cumprimento global do Plano Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas de **74%**, sendo a percentagem correspondente ao não cumprimento de **10%** e a de medidas que têm a sua implementação em curso ou de medidas que não tiveram aplicação no ano de reporte de **12%** e **4%**, respetivamente.

3.4 RECOMENDAÇÕES

Com vista a melhorar o grau de execução das medidas preventivas definidas no Plano Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, e depois de ouvidos os comentários e observações dos Diretores dos departamentos durante o processo de recolha de dados, recomenda-se a adoção das seguintes linhas de ação:

1. Adequação de algumas das medidas de prevenção definidas no Plano Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas às (novas) necessidades sentidas em cada departamento sem diminuição do controlo efetivo dos riscos

   Como exemplo, refira-se o caso da gestão das reclamações recebidas e tratadas no Departamento Jurídico que, dado o seu volume, não permitem a intervenção da Diretora em cada resposta individualmente elaborada. Neste caso, ao invés da medida que impõe a "*Intervenção do dirigente na decisão"* deverá optar-se pela monitorização da definição de critérios de resposta e padrões de qualidade a seguir em casos concretos, apenas com intervenção da Diretora nas situações mais complexas. Poderá ser incluída, ainda, uma obrigação de controlo da aplicação destes critérios e do nível das respostas enviadas aos reclamantes, feita por amostragem;

2. Imposição de novas medidas de prevenção no Plano Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas que assegurem maior rigor no controlo de áreas sensíveis

   No decurso do trabalho efetuado, foi identificada a necessidade de reforçar o controlo de riscos em áreas que comportam maior vulnerabilidade. São exemplos disso:

   a. A área da contratação pública

      À semelhança da medida definida para o Departamento de Gestão de Tecnologias e Informação que impõe a "*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)"*, também os restantes departamentos devem ter uma obrigação de colaboração com o Departamento Administrativo, Financeiro e de Recursos Humanos na escolha dos melhores fornecedores de bens/serviços que se relacionem com as suas áreas técnicas. Paralelamente a isto, devem estar previstas medidas de prevenção mais específicas no que toca à condução dos procedimentos de contratação pública pelo Departamento Administrativo,

Financeiro e de Recursos Humanos (rotação de técnicos envolvidos, escolha de procedimentos, seleção de entidades, etc.);

b. A área das **auditorias e fiscalizações aos regulados**

Sendo esta uma componente manifestamente fulcral da regulação, sugere-se que seja feito um esforço na definição de medidas de prevenção que assegurem a imparcialidade e o rigor na avaliação das entidades reguladas, quer esta atividade seja realizada internamente, quer seja realizada com recurso a prestadores de serviços que atuam em nome do Regulador – situação que importa acautelar de forma mais rígida através, por exemplo, da verificação apertada de existência de conflito de interesses, da prática uniformizada de critérios, da rotação efetiva de técnicos alocados à avaliação de cada entidade gestora, etc.;

3. **Aprovação do Regulamento de Prevenção de Conflito de Interesses aplicável aos Colaboradores e Prestadores de Serviços da Entidade Reguladora dos Serviços de Águas e Resíduos**, em linha com a Recomendação n.º 3/2020, de 8 de janeiro de 2020, do Conselho de Prevenção da Corrupção, sobre gestão de conflitos de interesses no setor público e a Recomendação n.º 4/2019, de 2 de outubro de 2019, do Conselho de Prevenção da Corrupção, sobre prevenção de riscos de corrupção na contratação pública. O referido Regulamento representará um verdadeiro código ético para os trabalhadores e prestadores de serviço da ERSAR aumentando a transparência dos procedimentos internos e obrigando a uma reflexão individual acerca desta temática, designadamente através da obrigação de preenchimento e entrega de *declarações de interesses*;
4. **Reforço da política de Proteção de Dados em toda a ERSAR**

   Deverá ser feito um esforço para concluir a implementação da política transversal de Proteção de Dados em toda a ERSAR, que assegure o cumprimento do Regulamento Geral de Proteção de Dados;
5. **Elaboração de Manuais de Procedimentos que definam, de forma clara, as regras a seguir nos procedimentos de análise e de formação de decisões, pareceres ou notas técnicas**

   Do ponto de vista da eficiência e da gestão de riscos, é inegável que uma definição competente das diferentes etapas dos procedimentos internos melhora substancialmente a dinâmica do trabalho e ajuda a fiscalização interna de desvios e falhas, ao definir responsabilidades, prazos e metodologia adotada. Em atividades que envolvem a intervenção de vários departamentos, esta necessidade tem particular

relevo, tendo sido uma observação recorrente dos Diretores durante o processo de recolha de dados;

6. Definição de um plano de rotação periódica dos técnicos que acompanham a atividade das diversas entidades gestoras

   Tendo em conta o facto de, em vários departamentos, se ter verificado a não implementação da medida de prevenção que impõe a rotação periódica de técnicos, afigura-se fundamental que este seja um ponto alvo de reflexão. Apesar de a não implementação da medida se ter devido, em alguns departamentos, à inexistência de meios humanos suficientes no ano de reporte, é desejável que essa insuficiência seja colmatada no futuro. Para além disso, e não obstante muitos dos Diretores terem sublinhado que, no seu entender, a rotação dos técnicos representaria uma perda de conhecimento adquirido, esta é uma medida de controlo de riscos essencial a uma entidade que tem por missão *regular* e *avaliar* imparcialmente os agentes de um setor. Sugere-se, assim, que seja elaborado um plano de rotação dos técnicos com uma periodicidade não superior a 3 anos. Desta forma, o período de contacto com cada regulado é relevante para retenção de conhecimento e a fase de transição de técnicos pode ser programada com uma antecedência considerável. Em complemento, cumprindo-se igualmente a recomendação de elaboração de manuais procedimentais, a transição de técnicos que fazem o acompanhamento das variadas entidades gestoras é consideravelmente facilitada.

4. REPORTE DA EXECUÇÃO DAS MEDIDAS DE PREVENÇÃO DE RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS

Conselho de Administração (CA)								
Atividade exercida	Riscos identificados	P.O.	G.C.	G.R.	Medidas de prevenção	Implementada	Não Implementada	Em Curso
Definição das linhas estratégicas de atuação da ERSAR designadamente através da elaboração dos instrumentos de gestão, designadamente, Plano de atividades e orçamento	Favorecimento ou desfavorecimento de atividades ou entidades terceiras	1	2	Baixo	1. Colegialidade na realização das ações;	x		
					2. Submissão dos instrumentos a parecer do Conselho Consultivo da ERSAR e do Fiscal único;	x		
					3. Participação de todas as estruturas orgânicas na elaboração dos instrumentos de gestão;	x		
					4. Reuniões regulares de acompanhamento e controlo.			x

Conselho de Administração (CA)								
Atividade exercida	Riscos identificados	P.O.	G.C.	G.R.	Medidas de prevenção	Implementada	Não Implementada	Em Curso
Aprovar os 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;	N/A	N/A	N/A
					2. Sujeição a parecer do Conselho Consultivo ou Tarifário dos regulamentos com eficácia externa;	N/A	N/A	N/A
					3. Sujeição a consulta pública de projetos de regulamento e recomendações, e publicitação do relatório de respostas à consulta pública.	N/A	N/A	N/A
Prática dos atos de regulação relativamente às entidades sujeitas ao controlo	Favorecimento ou desfavorecimento de entidades reguladas	1	3	Moderado	1. Deliberação pelo Conselho de Administração dos pareceres e decisões da ERSAR;	x		
					2. Elaboração técnica das propostas de decisão ou de parecer pela unidade orgânica competente;	x		
					3. Audiência prévia das entidades reguladas antes de o Conselho de Administração tomar qualquer deliberação;	x		
					4. Rotinas de regulação definidas e aprovadas pelo CA e por regulamentos com eficácia externa;	x		
					5. Aplicação [em 2021] do novo regulamento dos procedimentos regulatórios onde são definidos, de modo prévio e abstrato procedimentos a observar pelo regulador e entidades reguladas.		x	

Conselho de Administração (CA)

Atividade exercida	Riscos identificados	P.O.	G.C.	G.R.	Medidas de prevenção	Implementada	Não Implementada	Em Curso
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;	x		
					2. Decisão colegial;	x		
					3. Envolvimento de outras estruturas orgânicas quanto a aspetos técnicos específicos.	x		
Ações de Inspeção, Fiscalização e Auditoria	Contemporização com práticas irregulares	1	2	Baixo	1. Participação de vários Técnicos;	x		
					2. Envolvimento de estruturas orgânicas com os respetivos técnicos e dirigentes.	x		
Avaliação do Grau de Execução das Medidas de Prevenção					**TOTAL**	**11**	**1**	**1**
						3 Não Aplicáveis (N/A) em 2021		

Departamento de Sistemas de Resíduos (DSR)								
Atividade exercida	Riscos identificados	P.O.	G.C.	G.R.	Medidas de prevenção	Implementada	Não Implementada	Em Curso
Definição de proveitos permitidos, ajustamentos e tarifas e respetivos pareceres	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;			X
					2. Envolvimento de vários técnicos num mesmo processo, para além do diretor;	X		
					3. Discussão conjunta, sempre que possível dos processos, de forma a garantir maior uniformização da análise;	X		
					4. Rotação periódica dos técnicos responsáveis;		X	
					5. Envolvimento de vários níveis hierárquicos (CA, Dirigentes e Técnicos);	X		
					6. Registo, divulgação e publicitação das decisões de Proveitos Permitidos e Tarifárias.	X		

Departamento de Sistemas de Resíduos (DSR)								
Atividade exercida	Riscos identificados	P.O.	G.C.	G.R.	Medidas de prevenção	Implementada	Não Implementada	Em Curso
Aprovação[5] dos Planos de investimentos, suas alterações e de projetos de engenharia.	Não uniformização dos critérios de análise podendo originar favorecimento das entidades neles envolvidas	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;			X
					2. Envolvimento de vários técnicos num mesmo processo, para além do diretor;	X		
					3. Discussão conjunta, sempre que possível, dos processos de forma a garantir maior uniformização da análise;	X		
					4. Rotação periódica dos técnicos responsáveis.		X	

[5] De acordo com o disposto no artigo 429.º da Lei 75-B/2020, de 31 de dezembro que alterou a base XXII do anexo ao Decreto-Lei n.º 96/2014, de 25 de junho, a aprovação do plano de investimentos das concessionárias cabe agora ao concedente, ouvidas a autoridade nacional de resíduos e a ERSAR. A avaliação da implementação das medidas elencadas teve em consideração essa alteração.

Departamento de Sistemas de Resíduos (DSR)								
Atividade exercida	Riscos identificados	P.O.	G.C.	G.R.	Medidas de prevenção	Implementada	Não Implementada	Em Curso
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. 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;			X
					2. Envolvimento de vários técnicos num mesmo processo, para além do diretor;	X		
					3. Discussão conjunta, sempre que possível, dos processos de forma a garantir maior uniformização da análise;	X		
					4. Rotação periódica dos técnicos responsáveis.		X	
					5. Promoção de um inquérito de satisfação às entidades gestoras auditadas.		X	

Departamento de Sistemas de Resíduos (DSR)

Atividade exercida	Riscos identificados	P.O.	G.C.	G.R.	Medidas de prevenção	Implementada	Não Implementada	Em Curso
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. 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;	X		
					2. Envolvimento de vários técnicos num mesmo processo, para além do diretor;	X		
					3. Discussão conjunta, sempre que possível, dos processos de forma a garantir maior uniformização da análise;	X		
					4. Rotação periódica dos técnicos responsáveis.		X	
					5. Existência de equipas de trabalho constituídas por 2 ou mais departamentos.	X		
Avaliação do Grau de Execução das Medidas de Prevenção					**TOTAL**	**12**	**5**	**3**

Departamento de Sistemas de Águas (DSA)

Atividade exercida	Riscos identificados	P.O.	G.C.	G.R.	Medidas de prevenção	Implementada	Não Implementada	Em Curso
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[6] 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;		X	
					2. Implementação de mecanismos de controlo e validação da informação constante dos modelos;	X		
					3. Validação da informação efetuada por mais do que um interveniente com rotatividade ao longo da cadeia de valor.			x

[6] Por força da entrada em vigor da Lei 75-B/2020, de 31 de dezembro, e das alterações legislativas por ela introduzidas, as competências da ERSAR neste âmbito e, consequentemente, as atividades desenvolvidas pelo Departamento de Sistemas de Águas passaram a centrar-se, ao nível das tarifas e do plano de investimentos, na análise e emissão de parecer. A avaliação da implementação das medidas elencadas teve em consideração essa alteração.

Departamento de Sistemas de Águas (DSA)

Atividade exercida	Riscos identificados	P.O.	G.C.	G.R.	Medidas de prevenção	Implementada	Não Implementada	Em Curso
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 Planos de investimento.	2	3	Elevado	1. Rotatividade dos colaboradores envolvidos no processo de cálculo das várias atividades;		X	
					2. Validação da informação efetuada por mais do que um interveniente com rotatividade ao longo da cadeia de valor.			x
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;	X		

Departamento de Sistemas de Águas (DSA)

Atividade exercida	Riscos identificados	P.O.	G.C.	G.R.	Medidas de prevenção	Implementada	Não Implementada	Em Curso
					2. Decisões tomadas pelo Conselho de Administração;	X		
					3. Submissão a consulta pública dos atos regulamentares.	X		
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;	X		
					2. Decisão final validada pelo Conselho de Administração da ERSAR;	X		
					3. Registo, divulgação e publicitação da decisão tarifária.	X		
Auditorias às entidades reguladas	Encobrimento das infrações detetadas	2	3	Elevado			X	

Departamento de Sistemas de Águas (DSA)

Atividade exercida	Riscos identificados	P.O.	G.C.	G.R.	Medidas de prevenção	Implementada	Não Implementada	Em Curso
					1. Promoção de um inquérito de satisfação às entidades gestoras fiscalizadas;			
					2. Rotação de técnicos.		x	
Avaliação do Grau de Execução das Medidas de Prevenção					**TOTAL**	**7**	**4**	**2**

Departamento de Gestão por Contrato (DGC)

Atividade exercida	Riscos identificados	P.O.	G.C.	G.R.	Medidas de prevenção	Implementada	Não Implementada	Em Curso
Acompanhamento técnico, económico e jurídico dos processos de constituição, modificação ou extinção de entidades gestoras	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 tipologia de processos e respetiva divulgação pelos intervenientes;	x		
					2. Envolvimento de vários técnicos num mesmo processo, para além do diretor;	x		
					3. Rotação periódica dos técnicos responsáveis.		x	
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;	x		
					2. Decisão final validada pelo Conselho de Administração da ERSAR;	x		
					3. Registo, divulgação e publicitação da decisão.	x		

Departamento de Gestão por Contrato (DGC)

Atividade exercida	Riscos identificados	P.O.	G.C.	G.R.	Medidas de prevenção	Implementada	Não Implementada	Em Curso
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;	x		
					2. Decisões tomadas pelo Conselho de Administração.	x		
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;	x		
					2. Envolvimento de vários técnicos num mesmo processo, para além do diretor;	x		
					3. Rotação periódica dos técnicos responsáveis.		x	
Avaliação do Grau de Execução das Medidas de Prevenção					**TOTAL**	**9**	**2**	**0**

Departamento de Gestão Direta (DGD)								
Atividade exercida	Riscos identificados	P.O.	G.C.	G.R.	Medidas de prevenção	Implementada	Não Implementada	Em Curso
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;	x		
					2. Decisão final validada pelo Conselho de Administração da ERSAR;	x		
					3. Registo, divulgação e publicitação da decisão tarifária.	x		
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;	x		
					2. Envolvimento de vários técnicos num mesmo processo, para além do diretor;	x		
					3. Rotação periódica dos técnicos responsáveis.		x	

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;	x		
					2. Acesso a informação na medida estrita das necessidades e restrições ao acesso de documentos privados e confidenciais;	x		
					3. Observação das regras definidas no Regulamento Geral de Proteção de Dados;		x	
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;	x		
					2. Decisões tomadas pelo Conselho de Administração;	x		
					3. Submissão a consulta pública dos atos regulamentares.	x		
Avaliação do Grau de Execução das Medidas de Prevenção					**TOTAL**	**10**	**2**	**0**

Departamento Jurídico (DJ)

Atividade exercida	Riscos identificados	P.O.	G.C.	G.R.	Medidas de prevenção	Implementada	Não Implementada	Em Curso
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;	x		
					2. Existência de consultas públicas no caso dos regulamentos com eficácia externa e obrigação de elaboração do relatório de consulta pública;	NA	NA	NA
					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.	x		

Departamento Jurídico (DJ)

Atividade exercida	Riscos identificados	P.O.	G.C.	G.R.	Medidas de prevenção	Implementada	Não Implementada	Em Curso
Acompanhamento do processo de constituição de entidades gestoras nos diferentes modelos de gestão exceto no modelo de gestão concessionada e delegada e de modificação ou extinção de entidades gestoras de serviços multimunicipais de águas e de serviços de resíduos em alta	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;	x		
					2. Decisão do membro do Conselho de Administração competente.	x		
Elaboração de pareceres diversos inerentes à atividade	Possibilidade de favorecimento ou desfavorecimento dos destinatários	2	3	Elevado	1. Intervenção de vários técnicos e respetivos dirigentes na análise dos processos;	x		

Departamento Jurídico (DJ)								
Atividade exercida	Riscos identificados	P.O.	G.C.	G.R.	Medidas de prevenção	Implementada	Não Implementada	Em Curso
regulatória da ERSAR	das intervenções da ERSAR				2. Decisão do membro do Conselho de Administração competente.	x		
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;	NA	NA	NA
					2. Decisão final dependente do membro do Conselho de Administração competente.	NA	NA	NA
Análise, aprovação e emissão de parecer sobre regulamentos de	Risco de favorecimento ou de desfavorecimento	1	1	Baixo	1. Intervenção de vários técnicos e respetivo dirigente;	x		

Departamento Jurídico (DJ)

Atividade exercida	Riscos identificados	P.O.	G.C.	G.R.	Medidas de prevenção	Implementada	Não Implementada	Em Curso
serviço, bem como a elaboração de regulamentos tipo	dos destinatários das intervenções.				2. Decisão final dependente do membro do Conselho de Administração competente.	x		
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;	x		
					2. Inquirição de testemunhas efetuada na presença de outro técnico para além do instrutor;	NA	NA	NA
					3. Controlo da decisão final pelo departamento que instaurou o auto de notícia.			x

Departamento Jurídico (DJ)

Atividade exercida	Riscos identificados	P.O.	G.C.	G.R.	Medidas de prevenção	Implementada	Não Implementada	Em Curso
Resposta a reclamações e a pedidos de informação	Favorecimento ou desfavorecimento de reclamantes ou entidades gestoras	2	1	Baixo	Intervenção do dirigente na decisão.			x
Avaliação do Grau de Execução das Medidas de Prevenção					**TOTAL**	**9**	**0**	**2**
						4 Não Aplicáveis (N/A) em 2021		

Departamento da Qualidade (DQ)

Atividade exercida	Riscos identificados	P.O.	G.C.	G.R.	Medidas de prevenção	Implementada	Não Implementada	Em Curso
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;	X		
					2. Prática de uniformização critérios;	X		
					3. Sujeição a contraditório;	X		
					4. Publicitação da informação no site da ERSAR.	X		
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;	X		

Departamento da Qualidade (DQ)

Atividade exercida	Riscos identificados	P.O.	G.C.	G.R.	Medidas de prevenção	Implementada	Não Implementada	Em Curso
					2. Rotação de técnicos.	x		
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;		x	
					2. Promoção de um inquérito de satisfação às entidades gestoras fiscalizadas;		x	
					3. Rotação de técnicos.	x		
Avaliação do Grau de Execução das Medidas de Prevenção					**TOTAL**	**7**	**2**	**0**

Departamento Administrativo, Financeiro e de Recursos Humanos (DAFRH)								
Atividade exercida	Riscos identificados	P.O.	G.C.	G.R.	Medidas de prevenção	Implementado	Não Implementado	Em Curso
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;	X		
					2. Acompanhamento pelo órgão de controlo, Fiscal Único;	X		
					3. Sujeição ao parecer do Conselho Consultivo do Plano e Relatório de Atividades;	X		
					4. Aprovação pelo Conselho de Administração de todos os instrumentos de gestão;	X		
					5. Aprovação pelo Ministério do Ambiente e Finanças do Orçamento, Plano de Atividades e Relatório de Gestão, Balanço e Contas do exercício anterior;	X		

Departamento Administrativo, Financeiro e de Recursos Humanos (DAFRH)								
Atividade exercida	Riscos identificados	P.O.	G.C.	G.R.	Medidas de prevenção	Implementado	Não Implementado	Em Curso
					6. Envio à Assembleia da República e ao Governo do Relatório de Funcionamento e da Atividade de Regulação e de Supervisão;	X		
					7. Publicação do Relatório de Atividades onde se incluem as contas anuais, bem como do Plano de Atividades e do Orçamento;	X		
					8. Prazos e procedimentos controlados pelo diretor e Conselho de Administração;	X		
					9. Sistema de gestão documental que garante a transparência dos processos;	X		
					10. Diferentes níveis de acesso ao sistema ePública Financeira.	X		

Departamento Administrativo, Financeiro e de Recursos Humanos (DAFRH)								
Atividade exercida	Riscos identificados	P.O.	G.C.	G.R.	Medidas de prevenção	Implementado	Não Implementado	Em Curso
Gestão de Tesouraria	Distorção e/ou omissão de informação que condicione a representação, de forma verídica e transparente, da situação financeira, 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	1	1	Baixo	1. Segregação de funções entre o processamento, a autorização do pagamento e o pagamento, com diferentes níveis de avaliação, validação, decisão e responsabilização;	X		
					2. Acompanhamento pelos responsáveis diretos e respetivos órgãos de controlo, designadamente o Fiscal Único;	X		
					3. Regras bem definidas e restritivas relativas ao número e qualidade das assinaturas para ordens de pagamento e acesso ao *homebanking* do IGCP;	X		
					4. Regras bem definidas e restritas quanto ao acesso à caixa;			X
					5. Reconciliações bancárias mensais, conferência mensal da caixa e respetivas validações pelo diretor com posterior validação trimestral pelo Fiscal Único;	X		

Departamento Administrativo, Financeiro e de Recursos Humanos (DAFRH)								
Atividade exercida	Riscos identificados	P.O.	G.C.	G.R.	Medidas de prevenção	Implementado	Não Implementado	Em Curso
					6. Conferência de faturas de fornecedores e de prestadores de serviços pelo departamento que solicitou a aquisição do bem ou serviço e sua validação pelo diretor com competência para autorizar o pagamento;	X		
					7. Conferência trimestral das contas de fornecedores e de prestadores de serviços e sua validação por via da circularização de fecho de contas;	X		
					8. Diferentes níveis de acesso ao sistema ePública Financeira.	X		
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	1	2	Baixo	1. Necessidade de fundamentação da aquisição de bens e/ou de serviços e verificação de enquadramento orçamental;	X		
					2. Intervenção de diferentes trabalhadores no processo de aquisição de bens e/ou de serviços, incluindo dirigentes e Conselho de Administração;	X		

Departamento Administrativo, Financeiro e de Recursos Humanos (DAFRH)								
Atividade exercida	Riscos identificados	P.O.	G.C.	G.R.	Medidas de prevenção	Implementado	Não Implementado	Em Curso
	Acesso indevido a informações, quebra de sigilo e divulgação de informação confidencial				3. Segregação de funções, com diferentes níveis de avaliação, validação, decisão e responsabilização;			X
					4. Controlo trimestral realizado pelo Fiscal Único;	X		
					5. Acompanhamento de todos os trâmites do procedimento de aquisição de bens e/ou de serviços, incluindo o cumprimento de prazos;			X
					6. Acompanhamento da entrega de bens e/ou da realização dos serviços;	X		
					7. Acompanhamento da execução dos contratos e identificação e validação dos "serviços a mais", bem como o controlo da qualidade dos serviços prestados;	X		
					8. Cumprimento do Código dos Contratos Públicos e das regras internas definidas;			X

Departamento Administrativo, Financeiro e de Recursos Humanos (DAFRH)								
Atividade exercida	Riscos identificados	P.O.	G.C.	G.R.	Medidas de prevenção	Implementado	Não Implementado	Em Curso
					9. Utilização de plataforma eletrónica de contratação pública, com registo de todas as intervenções ao longo do procedimento;	X		
					10. Registo dos procedimentos na plataforma eletrónica BaseGov;	x		
					11. Comunicação de todos os contratos ao Ministro das Finanças de acordo com a LOE e Portaria para o efeito;	N/A	N/A	N/A
					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);	X		
					13. Formação dos trabalhadores com funções na área.			X

Departamento Administrativo, Financeiro e de Recursos Humanos (DAFRH)								
Atividade exercida	Riscos identificados	P.O.	G.C.	G.R.	Medidas de prevenção	Implementado	Não Implementado	Em Curso
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 Aquisição, manipulação ou desvio de bens pertencentes ao economato Acesso indevido às instalações da ERSAR Instalações sem manutenção e segurança	1	2	Baixo	1. Segregação de funções, com diferentes níveis de avaliação, validação, decisão, autorização e responsabilização;			X
					2. Acompanhamento pelos responsáveis diretos e respetivos órgãos de controlo, membro do Conselho de Administração competente e Fiscal Único;	X		
					3. Controlo periódico dos bens do cadastro do imobilizado;	X		
					4. Controlo e contabilização dos bens danificados ou inutilizados pertencentes ao cadastro do imobilizado;	X		
					5. Controlo periódico dos bens pertencentes ao economato e contagem física dos mesmos a 31/12;	X		

Departamento Administrativo, Financeiro e de Recursos Humanos (DAFRH)								
Atividade exercida	Riscos identificados	P.O.	G.C.	G.R.	Medidas de prevenção	Implementado	Não Implementado	Em Curso
					6. Existência de regras internas de utilização dos bens pertencentes ao cadastro do imobilizado, do economato, das instalações, entre outros;			X
					7. Acesso restrito apenas aos trabalhadores autorizados (economato, arrecadações, instalações, frota automóvel);	X		
					8. Sistema de gestão documental, módulo dos pedidos, que permite o registo e controlo de todos os pedidos efetuados nesta área;	X		
					9. Acesso às instalações por via de sistema biométrico para todos os trabalhadores e prestadores de serviço e apenas para os dias úteis.	X		

Departamento Administrativo, Financeiro e de Recursos Humanos (DAFRH)								
Atividade exercida	Riscos identificados	P.O.	G.C.	G.R.	Medidas de prevenção	Implementado	Não Implementado	Em Curso
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;	X		
					2. Intervenção de diferentes trabalhadores nos processos em causa, incluindo dirigentes e Conselho de Administração;	X		
					3. Segregação de funções, com diferentes níveis de avaliação, validação, decisão e responsabilização (júri e Conselho de Administração);	X		
					4. Fundamentação do processo de recrutamento e seleção, definição das várias fases e verificação de enquadramento orçamental;	X		
					5. Sujeição a aprovação do Conselho de Administração;	X		

Departamento Administrativo, Financeiro e de Recursos Humanos (DAFRH)								
Atividade exercida	Riscos identificados	P.O.	G.C.	G.R.	Medidas de prevenção	Implementado	Não Implementado	Em Curso
					6. Publicação do processo de recrutamento no *site* da ERSAR, BEP, jornais nacionais, entre outros;	X		
					7. Criação de email específico para cada processo de recrutamento para receção das candidaturas;	X		
					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);	X		
					9. Elaboração do protocolo de estágio;	X		
					10. Observação das regras definidas no Regulamento Geral de Proteção de Dados.			X

Departamento Administrativo, Financeiro e de Recursos Humanos (DAFRH)								
Atividade exercida	Riscos identificados	P.O.	G.C.	G.R.	Medidas de prevenção	Implementado	Não Implementado	Em Curso
Gestão de recursos humanos a) Progressão ou promoção na carreira b) Processo de Avaliação de Desempenho c) Prémios de desempenho	Criação desajustada de categorias profissionais e níveis de progressão com o propósito de 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	1	1	Baixo	1. Existência de Regulamento de avaliação de desempenho, de regulamento de carreiras e remunerações e de regulamento de organização interna e dos cargos dirigentes;	X		
					2. Segregação de funções, com diferentes níveis de avaliação, validação, decisão e responsabilização;	X		
					3. Intervenção de todos os departamentos, Comité de Avaliação de Desempenho e Conselho de Administração nos processos;	X		
					4. Sujeição a aprovação e autorização do Conselho de Administração com prévia verificação de cobertura orçamental;	X		
					5. Critérios de avaliação e periodicidade bem definidos;			X

Departamento Administrativo, Financeiro e de Recursos Humanos (DAFRH)								
Atividade exercida	Riscos identificados	P.O.	G.C.	G.R.	Medidas de prevenção	Implementado	Não Implementado	Em Curso
					6. Definição de objetivos em cascata (da ERSAR, dirigente, trabalhador).	X		
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;	X		
					2. Sujeição a aprovação e autorização do Conselho de Administração com prévia verificação de cobertura orçamental;	X		
					3. Controlo, acompanhamento e avaliação das ações de formação realizadas;			X
					4. Elaboração do Relatório Anual de Formação e sua divulgação;	X		
					5. Sistema de gestão documental, módulo de gestão de presenças, que permite o registo e o controlo de todos	X		

Departamento Administrativo, Financeiro e de Recursos Humanos (DAFRH)								
Atividade exercida	Riscos identificados	P.O.	G.C.	G.R.	Medidas de prevenção	Implementado	Não Implementado	Em Curso
					os pedidos de ausência por razões de frequência em ação de formação			
Gestão de Recursos Humanos - Processamento de remunerações, abonos, descontos e processos individuais dos colaboradores	Aceitação de favores e/ou favorecimentos ilícitos em troca de vantagens indevidas a trabalhadores na sua remuneração 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	1	1	Baixo	1. Segregação de funções, com diferentes níveis de avaliação, validação, decisão e responsabilização;	X		
					2. Acessos às aplicações informáticas e gestão documental – módulo de gestão de presenças permitidos apenas aos trabalhadores autorizados para o efeito;	X		
					3. Cruzamento de informação no preenchimento de dados;	X		
					4. Sujeição a autorização e aprovação superior;	X		
					5. Observação das regras definidas no Regulamento Geral de Proteção de Dados.			X

Departamento Administrativo, Financeiro e de Recursos Humanos (DAFRH)								
Atividade exercida	Riscos identificados	P.O.	G.C.	G.R.	Medidas de prevenção	Implementado	Não Implementado	Em Curso
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;			X
					2. Vários níveis de validação de informação;	X		
					3. Sistema de gestão documental que promove a correta gestão de correspondência;	X		
					4. Observação das regras definidas no Regulamento Geral de Proteção de Dados.			X
Avaliação do Grau de Execução das Medidas de Prevenção					**TOTAL**	**56**	**0**	**13**
						1 Não Aplicável (N/A) em 2021		

Departamento de Gestão de Tecnologias e Informação (DGTI)								
Atividade exercida	Riscos identificados	P.O.	G.C.	G.R.	Medidas de prevenção	Implementada	Não Implementada	Em Curso
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;	X		
					2. Auditabilidade da informação, disponível no Portal ERSAR;	X		
					3. Acesso a informação na medida estrita das necessidades e restrições ao acesso de documentos privados e confidenciais;	X		
					4. Observação das regras definidas no Regulamento Geral de Proteção de Dados.			X
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;	X		

Departamento de Gestão de Tecnologias e Informação (DGTI)								
Atividade exercida	Riscos identificados	P.O.	G.C.	G.R.	Medidas de prevenção	Implementada	Não Implementada	Em Curso
					2. Acesso a informação na medida estrita das necessidades e restrições ao acesso de documentos privados e confidenciais;	X		
					3. Implementação de medidas identificadas em auditoria ao portal;	X		
					4. Observação das regras definidas no Regulamento Geral de Proteção de Dados.			X
Gestão de candidaturas a fundos comunitários	Incumprimento do definido 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;	X		
					2. Decisões sobre estes processos tomadas pelo Conselho de Administração;	X		
					3. Apoio de equipa externa.	X		

Departamento de Gestão de Tecnologias e Informação (DGTI)								
Atividade exercida	Riscos identificados	P.O.	G.C.	G.R.	Medidas de prevenção	Implementada	Não Implementada	Em Curso
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.	X		
Identificação dos melhores fornecedores para a aquisição de bens e serviços de informática e sugestão 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).	X		
Avaliação do Grau de Execução das Medidas de Prevenção					**TOTAL**	**11**	**0**	**2**

Núcleo de Apoio ao Conselho de Administração (NACA)								
Atividade exercida	Riscos identificados	P.O.	G.C.	G.R.	Medidas de prevenção	Implementada	Não Implementada	Em Curso
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	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; As propostas são objeto de deliberação por parte do Conselho de Administração.	X		
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.	X		

Núcleo de Apoio ao Conselho de Administração (NACA)								
Atividade exercida	Riscos identificados	P.O.	G.C.	G.R.	Medidas de prevenção	Implementada	Não Implementada	Em Curso
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	X		
Acompanhar, em articulação com as demais estruturas orgânicas da ERSAR, o desenvolvimento e execução das atividades resultantes das deliberações do CA	Risco de favorecimento ou desfavorecimento de entidades	1	1	Baixo	1. Envolvimento das respetivas estruturas orgânicas;	X		
					2. Controlo de execução por parte do Conselho de Administração.	X		
Interligação com o Governo e com a Assembleia da República	Favorecimento ou desfavorecimento de entidades terceiras	1	1	Baixo	1. Envolvimento dos departamentos operacionais respetivos ao nível de dirigentes e técnicos;	X		

Núcleo de Apoio ao Conselho de Administração (NACA)								
Atividade exercida	Riscos identificados	P.O.	G.C.	G.R.	Medidas de prevenção	Implementada	Não Implementada	Em Curso
	Uso de informação ou documentação privilegiada e disponibilização a terceiros				2. Aprovação pelo Conselho de Administração.	X		
Planeamento e implementação dos procedimentos de controlo interno	Favorecimento ou desfavorecimento de trabalhadores e Dirigentes da ERSAR e de entidades terceiras	1	1	Baixo	1. Envolvimento da estrutura orgânica respetiva e exercício do contraditório pelos interessados;		X	
					2. Aprovação pelo Conselho de Administração.		X	
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;	X		
					2. Aprovação pelo Conselho de Administração;	X		
					3. Parecer do Conselho Consultivo.	X		
Avaliação do Grau de Execução das Medidas de Prevenção					**TOTAL**	**10**	**2**	**0**