

AMBILITAL

PLANOS DE PREVENÇÃO DE RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS

I. EXPOSIÇÃO DE MOTIVOS

O Conselho de Prevenção da Corrupção (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 uma actividade de âmbito nacional no domínio da prevenção da corrupção e infracções conexas.

No âmbito da sua actividade, o CPC aprovou uma Recomendação, em 1 de Julho de 2009, sobre “Planos de gestão de riscos de corrupção e infracções conexas”, nos termos da qual «Os órgãos máximos das entidades gestoras de dinheiros, valores ou patrimónios públicos, seja qual for a sua natureza, devem, no prazo de 90 dias, elaborar planos de gestão de riscos e infracções conexas.»

Tais planos devem conter, nomeadamente, os seguintes elementos:

a) Identificação, relativamente a cada área ou departamento, dos riscos de corrupção e infracções conexas;

b) Com base na identificação dos riscos, identificação das medidas adoptadas que previnam a sua ocorrência (por exemplo, mecanismos de controlo interno, segregação de funções, definição prévia de critérios gerais e abstractos, designadamente na concessão de benefícios públicos e no recurso a especialistas externos, nomeação de júris diferenciados para cada concurso, programação de acções de formação adequada, etc.);

c) Definição e identificação dos vários responsáveis envolvidos na gestão do plano, sob a direcção do órgão dirigente máximo;

d) Elaboração anual de um relatório sobre a execução do plano. Tal Recomendação surge na sequência da deliberação de 4 de Março de 2009 em que o CPC deliberou, através da aplicação de um questionário aos Serviços e Organismos da Administração Central, Regional e Local, directa ou indirecta, incluindo o sector empresarial local, proceder ao levantamento dos riscos de corrupção e infracções conexas nas áreas da contratação pública e da concessão de benefícios públicos.

Tal inquérito, bem como o respectivo Relatório-Síntese, são instrumentos fundamentais para a elaboração de um Plano de gestão de riscos de corrupção e infracções conexas.

A gestão do risco é uma actividade que assume um carácter transversal, constituindo uma das grandes preocupações dos diversos Estados e das organizações de âmbito global, regional e local. Revela-se um requisito essencial ao funcionamento das organizações e dos Estados de Direito Democrático, sendo fundamental nas relações que se estabelecem entre os cidadãos e a

Administração, no desenvolvimento das economias e no normal funcionamento das instituições.

Trata-se, assim, de uma actividade que tem por objectivo salvaguardar aspectos indispensáveis na tomada de decisões, e que estas se revelem conformes com a legislação vigente, com os procedimentos em vigor e com as obrigações contratuais a que as instituições estão vinculadas.

É certo que muitas vezes a legislação vigente não propicia, de forma fácil, a tomada de decisões sem riscos. Com efeito, a legislação a aplicar é muitas vezes burocratizante, complexa, vasta e desarticulada, existindo uma excessiva regulamentação, muitos procedimentos e sub-procedimentos, o que obstaculiza a criatividade, impede uma correcta gestão dos meios materiais e dos recursos humanos e potencia o risco do cometimento de irregularidades.

A gestão do risco é um processo de análise metódica dos riscos inerentes às actividades de prossecução das atribuições e competências das instituições, tendo por objectivo a defesa e protecção de cada interveniente nos diversos processos, salvaguardando-se, assim, o interesse colectivo. É uma actividade que envolve a gestão, stricto sensu, a identificação de riscos iminentes a qualquer actividade, a sua análise metódica, e, por fim, a propositura de medidas que possam obstaculizar eventuais comportamentos desviantes.

O elemento essencial é, pois, a ideia de risco, que podemos definir como a possibilidade eventual de determinado evento poder ocorrer, gerando um resultado irregular. A probabilidade de acontecer uma situação adversa, um problema ou um dano, e o nível da importância que esses acontecimentos têm nos resultados de determinada actividade, determina o grau de risco.

Elemento essencial para a determinação daquela probabilidade é a caracterização dos serviços, que deve integrar os critérios de avaliação da ocorrência de determinado risco.

A gestão do risco é uma responsabilidade de todos os trabalhadores das instituições, quer dos membros dos órgãos, quer do pessoal com funções dirigentes, quer do mais simples funcionário. É também certo que os riscos podem ser graduados em função da probabilidade da sua ocorrência e da gravidade das suas consequências, devendo estabelecer-se, para cada tipo de risco, a respectiva quantificação.

São vários os factores que levam a que uma actividade tenha um maior um menor risco. No entanto, os mais importantes são inegavelmente:

- A competência da gestão, uma vez que uma menor competência da actividade gestonária envolve, necessariamente, um maior risco;
- A idoneidade dos gestores e decisores, com um comprometimento ético e um comportamento rigoroso, que levará a um menor risco;
- A qualidade do sistema de controlo interno e a sua eficácia. Quanto menor a eficácia, maior o risco.

O controlo interno é uma componente essencial da gestão do risco, funcionando como salvaguarda da rectidão da tomada de decisões, uma vez que previne e detecta situações anormais. As empresas Municipais e Intermunicipais são estruturas em que também se verificam riscos de gestão, de todo o tipo, e particularmente riscos de corrupção e infracções conexas. Como sabemos, a corrupção constitui-se como um obstáculo fundamental ao normal funcionamento das instituições.

A corrupção pode apresentar-se nas mais diversas formas, desde a pequena corrupção até à grande corrupção nos mais altos níveis do Estado e das Organizações Internacionais. Ao nível das suas consequências – sempre extremamente negativas -, produzem efeitos essencialmente na qualidade da democracia e do desenvolvimento económico e social.

Tendo em atenção as considerações antecedentes, a AMBILITAL – INVESTIMENTOS AMBIENTAIS NO ALENTEJO, EIM, empresa Intermunicipal, consciente de que a corrupção e os riscos conexos são um sério obstáculo ao normal funcionamento das instituições,

- Revelando-se como uma ameaça à democracia;
- Obstando ao desejável desenvolvimento das economias e ao normal funcionamento dos mercados.

Apresenta o seu PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCOS DE GESTÃO, INCLUINDO OS DE CORRUPÇÃO E INFRACÇÕES CONEXAS, de acordo com a seguinte estrutura, a qual apresentará um formato simples, dado que a Empresa tem uma estrutura de PME não se tendo inclusivamente riscos elevados e moderados, e os poucos riscos identificados resumem-se ao nível da contratação pública, benefícios públicos, gestão financeira e património:

- I. Atribuições da entidade, organograma e identificação dos responsáveis.
- II. Identificação das áreas e actividades, dos riscos de corrupção e infracções conexas, da qualificação da frequência dos riscos, das medidas e dos responsáveis
- III. Estratégias de aferição da efectividade, utilidade, eficácia e eventual correcção das medidas propostas

NOTA: O plano de gestão de riscos aplica-se, de forma genérica, aos membros dos órgãos sociais, ao pessoal dirigente e a todos os trabalhadores e colaboradores da Empresa.

FONTES

Os exemplos de riscos bem como as respectivas medidas têm por referência vários documentos e estão equacionados em diversas publicações:

“Questionário sobre a avaliação da Gestão de Riscos”, Março de 2009. Conselho de Prevenção da Corrupção, Tribunal de Contas;

“Relatório Síntese do Questionário sobre a avaliação da gestão de riscos de corrupção e infracções conexas” Julho de 2009. Conselho de prevenção da Corrupção;

“Recomendação do Conselho de prevenção da Corrupção sobre os Planos de gestão de riscos de corrupção e infracções conexas”, Julho de 2009. Conselho de Prevenção da Corrupção, Tribunal de Contas;

I.

Atribuições da entidade, organograma e identificação dos responsáveis.

Caracterização geral da AMBILITAL

Constituída por escritura pública em 5 de Março de 2001, nos termos da Lei n.º 58/98, de 18 de Agosto, Lei das Empresas Municipais, Intermunicipais e Regionais, com o fim de gerir o **Sistema Intermunicipal de Tratamento dos resíduos sólidos urbanos da AMAGRA**, destinados ao tratamento em alta dos RSU provenientes das recolhas municipais dos Municípios seus Associados, a **AMBILITAL – Investimentos Ambientais no Alentejo, EIM** iniciou a sua actividade em 13 de Março de 2001, um ano após o início de actividade do *Sistema*.

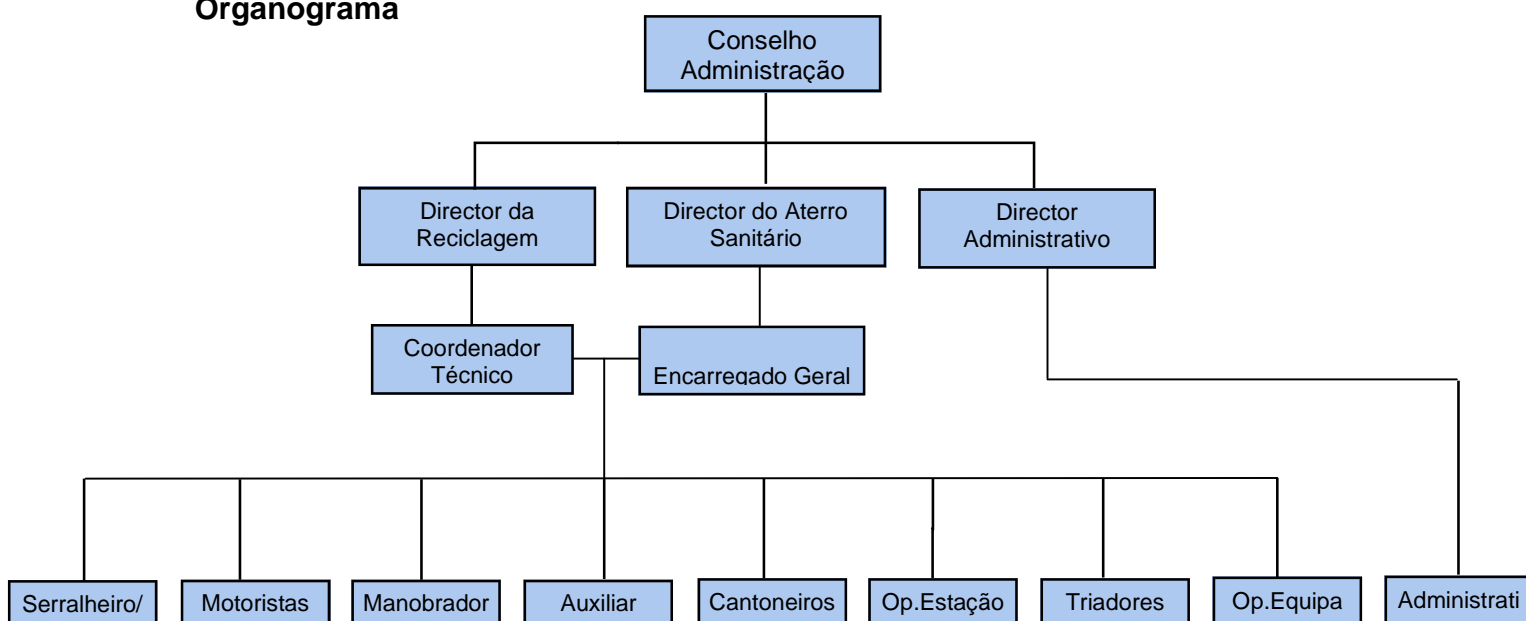
Por deliberação dos seus órgãos sociais de 21 Julho de 1999, a AMAGRA optou pela solução de criar uma Empresa Intermunicipal de capitais maioritariamente públicos a quem atribuiu a sua competência para a "gestão do sistema integrado de recolha, tratamento e valorização dos resíduos sólidos urbanos da área territorial dos municípios associados na AMAGRA".

- a) O capital social da **AMBILITAL**, integralmente realizado por entradas em dinheiro, efectuadas por ambos os sócios, é de dois milhões e oitocentos mil euros,
- b) A **AMAGRA**, detentora de uma participação de capital de 51%, é uma Associação dos Municípios de Alcácer do Sal, Aljustrel, Ferreira do Alentejo, Grândola, Odemira, Santiago do Cacém e Sines e tem por objecto, entre outros, projectar, implementar e gerir o sistema integrado de

recolha, tratamento e valorização dos resíduos sólidos urbanos dos seus Municípios Associados.

- c) A **SUMA**, detentora de uma participação de capital de 49%, é uma sociedade comercial que opera na Área da gestão de resíduos sólidos, com experiência comprovada na recolha, valorização, tratamento e deposição final de resíduos, dominando, entre outras, as tecnologias ligadas à recolha selectiva, triagem de materiais, valorização de resíduos por compostagem e ainda deposição final de resíduos sólidos em aterro sanitário.
- d) A **AMBILITAL** foi constituída por escritura pública em 5 de Março de 2001. Os seus estatutos foram publicados no Diário da República em 5 de Junho de 2001 (III Série DR nº 130).
- e) A Empresa tem a sua sede no Monte Novo dos Modernos, freguesia de Ermidas-Sado, concelho de Santiago do Cacém.

Organograma



CA – Idalécio Veríssimo / Vaz Moreira

DR – Ana Luísa

DAS – Alexandra Pinheiro

DAF – Jorge Louro

II.

Identificação das áreas e actividades, dos riscos de corrupção e infracções conexas, da qualificação da frequência dos riscos, das medidas e dos responsáveis

O Plano, em termos de medidas preventivas dos riscos, assenta em duas vertentes estruturantes, uma primeira de âmbito geral, formativo e uma outra em que se identificam medidas e acções concretas de prevenção da corrupção e riscos conexos.

Numa primeira fase são apresentadas as medidas de âmbito geral integrando-se no processo de melhoria / reforço do Sistema de Controlo Interno da empresa.

Assim, no que respeita a medidas genéricas e transversais a todos os colaboradores e serviços, constata-se a necessidade de dotar os colaboradores de competências acrescidas quanto ao conhecimento da temática da prevenção da corrupção e riscos conexos. Prevê-se ainda a adopção de uma medida de carácter genérico, relativa à segurança do sistema informático.

Prevêm-se as seguintes acções, genéricas, a desenvolver em 2010 e 2011:

- a) Acções de divulgação / esclarecimento sobre o Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas (PGRIC)
- Envio de e-mail a todos os colaboradores, informando da disponibilização do Plano na página electrónica da empresa;
- A promoção de acções formativas, de curta duração, sobre o PGRIC e documentos conexos;
- A criação de uma área na página da internet da empresa sobre a matéria da prevenção da corrupção e riscos conexos, em que são divulgados o Plano, a principal legislação e outros documentos sobre este tema, as acções previstas e efectuadas, os relatórios produzidos, as questões mais frequentes sobre estes temas (FAQs), um endereço para esclarecimento de dúvidas e ligações para sítios da internet com relevância para o tema;
- b) Acções de formação em temas que se articulam com a corrupção e riscos conexos

Define-se como objectivo a realização de acções de formação, em 2010, especificamente sobre temas entrosados com a área da corrupção e riscos conexos, para dirigentes e demais trabalhadores

Area	Principais actividades	Riscos identificados	Frequência do risco	Medidas propostas	Identificação dos responsáveis
Contratação Pública	Planeamento da contratação	Inexistência, ou existência deficiente, de um sistema estruturado de avaliação das necessidades;	Fraco	Implementação de sistema estruturado de avaliação das necessidades;	CA / DR / DAS / DAF
		Planeamento deficiente dos procedimentos, obstando a que sejam assegurados prazos razoáveis;	Fraco	Aprovação de instruções/procedimentos escritos que regulem os procedimentos de planeamento, com todas as fases do concurso e seus possíveis incidentes;	
		Indefinição das responsabilidades de cada um dos intervenientes no processo, nas diversas fases;	Fraco	Definição prévia das responsabilidades de cada um dos intervenientes, nos processos de aquisição de bens e serviços e nas empreitadas;	
		Inexistência ou existência deficiente de estudos adequados para efeitos de elaboração dos projectos;	Fraco	Consagração de critérios internos que determinem e delimitem a realização e dimensão dos estudos necessários	
		Inexistência de cabimentação prévia da despesa	Fraco		
	Procedimentos pré-contratuais	Seleção e contratação dos especialistas externos por ajuste directo	Fraco	<i>Não designação dos mesmos elementos, de forma reiterada, para os júris;</i>	CA / DR / DAS / DAF
		Fundamentação insuficiente do recurso ao ajuste directo, quando baseado em critérios materiais;	Fraco	<i>Implementação de um sistema de controlo interno que garanta:</i> <i>- Que a entidade que autorizou a abertura do procedimento dispõe de competência para o efeito;</i>	
		Não fixação, no caderno de encargos, das especificações técnicas, tendo em conta a natureza das prestações objecto do contrato a celebrar;	Fraco	<i>- Que no caso em que se adopte o ajuste directo com base em critérios materiais os mesmos são rigorosamente justificados baseando-se em dados objectivos e devidamente documentados;</i>	

<p>Incompletude das cláusulas técnicas fixadas no caderno de encargos, com especificação, nomeadamente, de marcas ou denominações comerciais;</p> <p>Carácter subjectivo dos critérios de avaliação das propostas, com inserção de dados não quantificáveis nem comparáveis;</p> <p>Enunciação deficiente e insuficiente dos critérios de adjudicação e dos factores e eventuais subfactores de avaliação das propostas, quando exigíveis;</p> <p>Controlo deficiente dos prazos;</p> <p>Admissão nos procedimentos de entidades com impedimentos;</p> <p>Não audição dos concorrentes sobre o relatório preliminar/decisão de adjudicação</p>	<p>Fraco</p> <p>Fraco</p> <p>Fraco</p> <p>Fraco</p> <p>Fraco</p> <p>Fraco</p>	<p>- Que as especificações técnicas fixadas no caderno de encargos se adequam à natureza das prestações objecto do contrato a celebrar;</p> <p>- Que o procedimento escolhido se encontra em conformidade com os preceitos legais;</p> <p>- Que os requisitos fixados não determinam o afastamento de grande parte dos potenciais concorrentes, mediante a imposição de condições inusuais ou demasiado exigentes e/ou restritivas;</p> <p>- Que as cláusulas técnicas fixadas no caderno de encargos são claras, completas e não discriminatórias;</p> <p>- Que o conteúdo do programa de procedimento ou do convite à apresentação de propostas está em consonância com os preceitos legais;</p> <p>- Que é garantida a prestação atempada dos esclarecimentos, tidos por pertinentes, aos potenciais concorrentes que os solicitem, assegurando-se que tais respostas são amplamente divulgadas e partilhadas por todos os interessados;</p> <p>- Que os critérios de adjudicação, factores e subfactores de avaliação das propostas vêm enunciados de uma forma clara e suficientemente pormenorizada no respectivo programa do procedimento ou do convite;</p> <p>- Que a escolha dos critérios, factores e subfactores de avaliação das propostas, assim como a sua ponderação relativa, adequam-se à natureza e aos objectivos específicos de cada aquisição em concreto e enunciados de forma clara;</p> <p>- Que as propostas foram apresentadas dentro do prazo fixado;</p> <p>- Que não se verificam situações de impedimento na composição do "júris de procedimento";</p> <p>- Que os concorrentes não estão impedidos de participar nos procedimentos;</p> <p>- Que o preço das propostas é avaliado por referência a parâmetros objectivos, os quais permitem aferir da respectiva razoabilidade;</p> <p>- Que os concorrentes foram devidamente ouvidos sobre o relatório preliminar e a decisão</p>
--	---	--

			<p><i>de adjudicação;</i></p> <p>- <i>Que os concorrentes preteridos foram notificados nos termos legais sobre a decisão de adjudicação</i></p>	
Celebração e execução do contrato	<p>Participação dos mesmos intervenientes na negociação e redacção dos contratos;</p> <p>Inexistência de declaração, nos casos em que a negociação/redacção dos contratos é confiada a gabinetes externos especializados, em que estes comprovem que não têm quaisquer relações profissionais com as entidades adjudicatárias ou empresas do mesmo consórcio ou grupo económico;</p> <p>Inexistência de comprovação de que a responsabilidade profissional está devidamente coberta por seguro profissional, nos casos em que a negociação/redacção dos contratos é confiada a gabinetes externos especializados;</p> <p>Inexistência de correspondência entre as cláusulas contratuais e as estabelecidas nas peças do respectivo concurso;</p> <p>Existência de ambiguidades, lacunas e omissões no clausulado;</p> <p>Não verificação ou verificação deficiente das cláusulas contratuais que prevejam ou regulem os suprimentos dos erros e omissões;</p> <p>Fundamentação insuficiente ou incorrecta para a "natureza imprevista" dos trabalhos;</p> <p>Fundamentação insuficiente ou incorrecta para a circunstância desses trabalhos não poderem ser técnica ou economicamente separáveis do objecto do contrato sem inconveniente grave para o dono da obra ou, embora separáveis, sejam estritamente necessários à conclusão da obra;</p>	<p>Fraco</p> <p>Fraco</p> <p>Fraco</p> <p>Fraco</p> <p>Fraco</p> <p>Fraco</p> <p>Fraco</p>	<p>Implementação da segregação de funções;</p> <p>Exigência aos gabinetes especializados externos que participem na redacção e/ou negociação dos contratos que declarem, por escrito que eles (ou as sociedades a que pertencem), não têm quaisquer interesses ou relações profissionais com as adjudicatárias ou empresas do mesmo consórcio ou grupo económico e que comprovem que a sua responsabilidade profissional está devidamente coberta por seguro profissional;</p> <p>Implementação de um sistema de controlo interno que garanta:</p> <p>- <i>Que as cláusulas contratuais são legais;</i></p> <p>- <i>Que existe uma correspondência entre as cláusulas contratuais e o estabelecido nas peças do respectivo concurso;</i></p> <p>- <i>Que o seu clausulado é claro e rigoroso, não existindo erros, ambiguidades, lacunas ou omissões que possam implicar, designadamente, o agravamento dos custos contratuais ou o adiamento dos prazos de execução;</i></p> <p>- <i>Que prevejam e regulem com rigor as situações de eventual falta de licenças ou autorizações fundamentais para a execução do contrato;</i></p> <p>- <i>Que prevejam e regulem com o devido rigor o eventual suprimento de erros e omissões;</i></p> <p>- <i>Que no caso da aquisição de bens, o prazo estabelecido para a vigência do contrato (incluindo as suas eventuais prorrogações) não excede os 3 anos, salvo nas situações legalmente previstas.</i></p> <p>- <i>Nas empreitadas, no caso da existência de "trabalhos a mais":</i></p> <p>- <i>Verificação da circunstância de que tais trabalhos respeitam a "obras novas" e foram observados os pressupostos legalmente previstos</i></p>	<p>CA / DR / DAS / DAF</p>

	<p>Fundamentação insuficiente ou incorrecta, no caso das aquisições de serviços, de que os “serviços a mais” resultam de uma “circunstância imprevista”;</p> <p>Fundamentação insuficiente ou incorrecta, no caso das aquisições de serviços, de que os “serviços a mais” não podem ser técnica ou economicamente separáveis do objecto do contrato sem inconvenientes graves para a entidade adjudicante, ou ainda que sejam separáveis são necessários à conclusão do objecto contratual;</p> <p>Inexistência de controlo relativamente à execução do contrato de aquisições de bens tendo-se em conta que o prazo de vigência acrescido de eventuais prorrogações não ultrapassa o limite legal estabelecido;</p> <p>Não verificação da boa e atempada execução dos contratos por parte dos fornecedores/prestadores;</p> <p>Não acompanhamento e avaliação regulares do desempenho do contratante, de acordo com os níveis de quantidade ou qualidade estabelecidos no contrato;</p> <p>Inexistência de um controlo rigoroso dos custos do contrato tendo por pressuposto os valores orçamentados;</p> <p>Inexistência ou programação deficiente da calendarização dos trabalhos;</p> <p>Inexistência de advertências logo que são detectadas situações irregulares ou derrapagens nos custos e nos prazos;</p> <p>Inexistência de inspecção ou de acto que certifique as quantidades e a qualidade dos bens e serviços, antes da emissão da ordem</p>	<p>Fraco</p> <p>Fraco</p> <p>Fraco</p> <p>Fraco</p> <p>Fraco</p> <p>Fraco</p> <p>Fraco</p> <p>Fraco</p> <p>Fraco</p> <p>Fraco</p>	<p><i>para a sua existência, designadamente a “natureza imprevista”;</i></p> <p><i>- Que esses trabalhos não podem ser técnica ou economicamente separáveis do objecto do contrato sem inconveniente grave para o dono da obra ou, embora separáveis, sejam estritamente necessários à conclusão da obra;</i></p> <p><i>- Exigência de comprovação da circunstância, juntando a respectiva documentação;</i></p> <p><i>- No caso das aquisições de serviços, e caso existam “serviços a mais”:</i></p> <p><i>- Verificação da condição dos serviços a mais ser justificada pela ocorrência de uma “circunstância imprevista”;</i></p> <p><i>- Que esses “serviços a mais” não podem ser técnica ou economicamente separáveis do objecto do contrato sem inconvenientes graves para a entidade adjudicante, ou ainda que sejam separáveis são necessários à conclusão do objecto contratual;</i></p> <p><i>- Exigência de comprovação da circunstância, juntando a respectiva documentação.</i></p> <p>Verificação da garantia, no caso das empreitadas, de que a execução de trabalhos de suprimento de erros e omissões não excede os limites quantitativos estabelecidos na lei;</p> <p>Implementação de normas internas que garantam a boa e atempada execução dos contratos por parte dos fornecedores/prestadores de serviços/empregados, mediante:</p> <p><i>- Fiscalização regular do desempenho do contratante, de acordo com os níveis de quantidade e/ou qualidade estabelecidos nos contratos e documentos anexos.</i></p> <p><i>- Controlo rigoroso dos custos do contrato, garantindo a sua concordância com os valores orçamentados;</i></p> <p><i>- Calendarização sistemática;</i></p> <p><i>- Envio de advertências, em devido tempo, ao fornecedor/prestador de serviços/empregado,</i></p>	
--	--	---	---	--

	<p>de pagamento;</p> <p>Inexistência de medição dos trabalhos e de vistoria da obra;</p> <p>Inspecção e/ou avaliação da quantidade e da qualidade dos bens e serviços adquiridos efectuada somente por um funcionário.</p>	<p>Fraco</p> <p>Fraco</p>	<p><i>logo que se detectem situações irregulares e/ou derrapagem de custos e de prazos contratuais.</i></p> <p>Actos prévios de inspecção e certificação da quantidade e da qualidade dos bens e serviços adquiridos, assim como a medição dos trabalhos e a vistoria da obra, relativamente à emissão da ordem de pagamento;</p> <p>Exigência da presença de dois funcionários na inspecção e/ou avaliação da quantidade e da qualidade dos bens e serviços adquiridos;</p>	
Outras questões	<p>Existência de conflitos de interesses que ponham em causa a transparência dos procedimentos;</p> <p>Existência de situações de conluio entre os concorrentes e de eventual corrupção dos funcionários;</p> <p>Existência de favoritismo injustificado;</p> <p>Não existência de uma avaliação “à posteriori” do nível de qualidade e do preço dos bens e serviços adquiridos e das empreitadas realizadas aos diversos fornecedores/prestadores de serviços/empregados;</p> <p>Não existência de procedimentos de análise da informação recolhida para identificar eventuais lacunas ou vulnerabilidades.</p>	<p>Fraco</p> <p>Fraco</p> <p>Fraco</p> <p>Fraco</p> <p>Fraco</p>	<p>Segregação de funções;</p> <p>Obtenção de declarações de interesses privados dos funcionários;</p> <p>Identificação das necessidades de formação e implementação das respectivas acções;</p> <p>Avaliação “à posteriori” do nível de qualidade e do preço dos bens e serviços adquiridos e das empreitadas realizadas aos diversos fornecedores/prestadores de serviços/empregados;</p> <p>Publicitação dos documentos com os resultados das análises levadas a efeito;</p>	CA / DR / DAS / DAF
Concessão de benefícios públicos	<p>Inexistência de instrumento, geral e abstracto, que estabeleça as regras de atribuição de benefícios públicos (subsídios, subvenções, bonificações, ajudas, incentivos, donativos, etc.);</p> <p>Existência de situações indiciadoras de conluio entre os intervenientes no processo;</p> <p>Existência de situações de favoritismo injustificado por um determinado beneficiário;</p>	<p>Fraco</p> <p>Fraco</p> <p>Fraco</p>	<p>Aprovação de regulamento relativo à concessão de benefícios, que estabeleça os procedimentos e os critérios de atribuição;</p> <p>Publicitação do regulamento, nomeadamente no sítio da empresa na internet;</p> <p>Implementação de sistema de gestão documental que evidencie que o beneficiário cumpre todas as normas legais aplicáveis;</p> <p>Exigência de declarações de interesses;</p>	CA / DAF

		<p>Inexistência de um processo, cronologicamente organizado, que identifique os intervenientes que nele praticaram actos;</p> <p>Existência de situações em que os beneficiários não juntam todos os documentos necessários à instrução do processo;</p> <p>Não verificação, na instrução do processo, de que os beneficiários cumprem as normas legais em vigor relativas à atribuição do benefício;</p> <p>Não apresentação, por parte dos beneficiários, de instrumento que garanta a aplicação regular do benefício (contrato, protocolo, etc.);</p> <p>Não aplicação de “sanções” quando há incumprimento ou cumprimento defeituoso por parte do beneficiário;</p> <p>Não apresentação, pelos beneficiários, dos relatórios das actividades;</p> <p>Ausência de mecanismos de publicitação.</p>	<p>Fraco</p> <p>Fraco</p> <p>Fraco</p> <p>Fraco</p> <p>Fraco</p> <p>Fraco</p> <p>Fraco</p>	<p>Uniformização e consolidação da informação relativa a todas as pessoas e a todas as entidades beneficiárias;</p> <p>Apreciação de todas as solicitações no mesmo acto decisório;</p> <p>Publicitação da atribuição dos benefícios, nomeadamente no sítio da empresa na internet, bem como de toda a informação sobre as entidades beneficiárias;</p> <p>Verificação/apreciação do compromisso assumido pela entidade beneficiária;</p> <p>Implementação de mecanismos de controlo interno que permitam despistar situações de favoritismo por um determinado beneficiário;</p> <p>Estabelecimento de consequências do incumprimento ou do cumprimento defeituoso por parte do beneficiário, nomeadamente a devolução da quantia entregue ou do benefício recebido;</p>	
Recursos Humanos	Recursos Humanos	<p>Utilização excessiva de mecanismos excepcionais de promoção na carreira;</p> <p>Utilização excessiva do recurso a trabalho extraordinário como forma de suprir necessidades permanentes dos serviços;</p> <p>Utilização da contratação a termo ou das prestações de serviços como mecanismo para satisfação de necessidades permanentes do serviço;</p> <p>Atribuição de dias de férias em número superior ao que o funcionário tem direito;</p>	<p>Fraco</p> <p>Fraco</p> <p>Fraco</p> <p>Fraco</p>	<p>Informação visível relativa à existência do livro de reclamações no serviço;</p> <p>Elaborar orientações no sentido da não utilização do trabalho extraordinário como forma de suprir necessidades permanentes dos serviços;</p> <p>Elaborar orientações no sentido da não utilização da contratação a termo resolutivo como meio de suprir necessidades permanentes dos serviços;</p> <p>Conferência da folha de processamento dos vencimentos e de ajudas de custo, numa base de amostragem, em meses sorteados, no sentido de confirmar a adequação das remunerações processadas e dos descontos efectuados ao</p>	CA / DR / DAS / DAF

				trabalhador - segurança social, IRS e outros e de outros abonos recebidos	
Gestão financeira	Gestão financeira	<p>Realização e pagamento de trabalhos a mais antes da respectiva despesa ter sido devidamente autorizada;</p> <p>Pagamento de revisões de preços nas empreitadas sem que a respectiva despesa seja autorizada previamente pela entidade com competência para o efeito;</p> <p>Pagamentos dos honorários a projectistas relativamente a situações não previstas contratualmente;</p> <p>Regularizações de existências que conduzem a perdas extraordinárias por divergências verificadas entre os registos contabilísticos e as contagens físicas;</p> <p>Deficiente controlo interno na área do aprovisionamento quanto à execução dos concursos, gestão de stocks, recepção e armazenagem de bens e produtos;</p> <p>Impossibilidade de controlo sobre a execução orçamental por deficiência das aplicações informáticas;</p> <p>Erros de soma e de transposição de saldos nos mapas de prestação de contas;</p> <p>Omissões na prestação de contas do movimento de operações de tesouraria;</p> <p>Deficiente controlo dos compromissos assumidos e das dotações orçamentais disponíveis;</p> <p>Não inscrição de receitas provenientes de juros das instituições de crédito;</p> <p>Despesas objecto de inadequada classificação</p>	<p>Fraco</p> <p>Fraco</p> <p>Fraco</p> <p>Fraco</p> <p>Fraco</p> <p>Fraco</p> <p>Fraco</p> <p>Fraco</p> <p>Fraco</p> <p>Fraco</p> <p>Fraco</p>	<p>Informatização integrada dos procedimentos de controlo interno e contabilidade;</p> <p>Contabilidade Interna com imputação por centros de custos correspondentes à unidade orgânica de menor grau, se possível;</p> <p>Maior responsabilização pelo cumprimento das normas financeiras;</p> <p>Arquitectar procedimentos com normas e regulamentos bem definidos;</p> <p>Definir correctamente planos e objectivos;</p> <p>Procedimentos efectivos e documentados;</p> <p>Limites de responsabilidade bem definidos;</p> <p>Uso eficiente e económico dos recursos, avaliando a optimização dos mesmos para obter o cumprimento dos objectivos;</p> <p>Segregação de funções, evitando que sejam atribuídas à mesma pessoa duas ou mais funções;</p> <p>Registo metódico dos factos, sendo que todas as operações devem ser relevadas de uma forma sistémica e sequencial e todas as passagens dos documentos pelos diversos sectores devem ficar documentadas;</p> <p>Sempre que um funcionário anule um recibo deverá emitir listagem de recibos anulados, anexar original e duplicado do recibo, justificar o motivo da anulação e entregar ao responsável do serviço ou funcionário designado, para conhecimento. Justificar por escrito e pedir autorização para efectuar a respectiva anulação</p>	CA / DAF

		<p>económica;</p> <p>Deficiências ao nível da inventariação e avaliação dos bens;</p> <p>Não emissão ou anulação indevida de recibos, de modo a eliminar a receita ou recebimento de dinheiro, ficando o funcionário com o montante recebido</p> <p>Não facturação de vendas ou prestações de serviços</p> <p>Recebimento de valores sem emissão de recibos por falhas do sistema informático</p>	<p>Fraco</p> <p>Fraco</p> <p>Fraco</p> <p>Fraco</p>	<p>ao responsável do Serviço ou quem o substitua; controlo da utilização do sistema informático de facturação);</p> <p>Sensibilização dos utilizadores dos Serviços para que solicitem sempre factura, ou documento equivalente, da operação.</p>	
Património	Património	<p>Bem abatido continuar nos serviços;</p> <p>Abates sem a autorização do órgão competente;</p> <p>Proposta indevida de envio de bens para abate.</p> <p>Apropriação ou utilização indevida dos bens da empresa, designadamente para fins privados;</p>	<p>Fraco</p> <p>Fraco</p> <p>Fraco</p> <p>Fraco</p>	<p>Elaborar uma listagem dos bens pertencentes ao património da empresa;</p> <p>Sempre que houver abates elaborar uma listagem de bens a abater, devidamente autorizada pelo órgão competente e deve ficar nos serviços para que em qualquer altura se possa verificar e confirmar que os bens foram abatidos</p>	CA / DR / DAS / DAF

Parte III

Estratégias de aferição da efectividade, utilidade, eficácia e eventual correcção das medidas propostas

Após a implementação do Plano, a Associação deve proceder a um rigoroso controlo de validação, no sentido de verificar a conformidade factual entre as normas do Plano e a aplicação das mesmas de modo a permitir a salvaguarda dos activos, a prevenção e detecção de situações de ilegalidade, fraude e erro, garantindo a exactidão dos registos contabilísticos e os procedimentos de controlo a utilizar para atingir os objectivos definidos.

O processo de monitorização tem necessariamente uma natureza dinâmica, sendo que os Relatórios Anuais devem sempre incidir sobre a última das realidades e não se focarem, ad eternum, no ponto de partida em que começou a ser implementado o Plano.