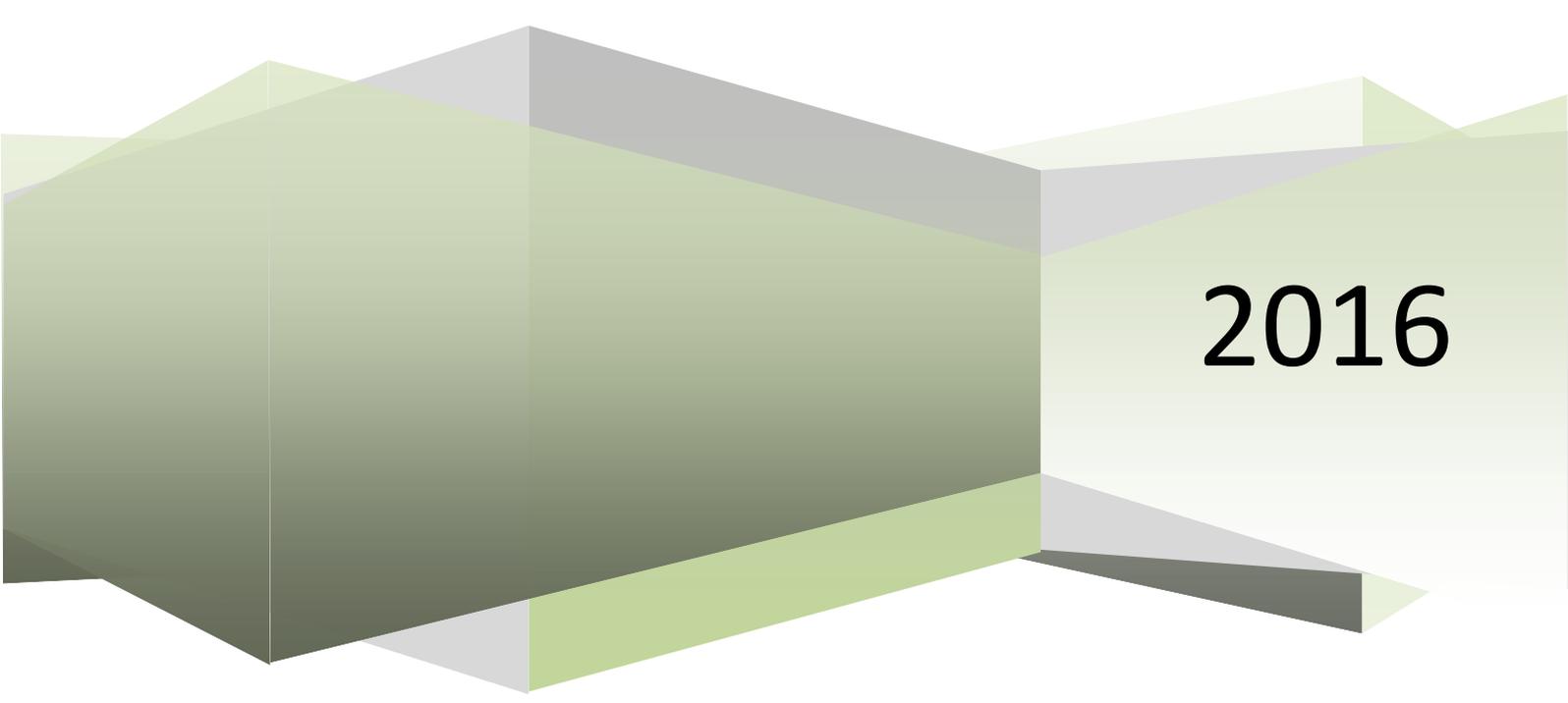


# Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas



2016





**A corrupção atingiu um nível inaceitável.**

**Devora recursos que deviam ser atribuídos aos cidadãos.**

**Impede o desempenho adequado do mercado e penaliza s  
honestos e capazes.**

***Sérgio Mattarella***

---

## **ENQUADRAMENTO**

A Ambisousa – Empresa Intermunicipal de Tratamento e Gestão de Resíduos Sólidos, EIM (de ora em diante AMBISOUSA) é uma empresa intermunicipal, constituída pela Associação de Municípios do Vale do Sousa sob a forma de sociedade anónima unipessoal.

A Ambisousa rege-se pela Lei n.º 50/2012, de 31 de Agosto, pelos seus Estatutos, pela lei comercial e, subsidiariamente, pelo regime do sector empresarial do Estado.

## **SOBRE A EMPRESA**

A Ambisousa – Empresa Intermunicipal de Tratamento e Gestão de Resíduos Sólidos, EIM trata os Resíduos Sólidos Urbanos (RSU) de toda a população do Vale do Sousa. Explora os dois aterros sanitários para onde são encaminhados os resíduos sólidos urbanos produzidos e envia para reciclagem através da Sociedade Ponto Verde, após triagem realizada em duas unidades, o resultado da recolha seletiva de toda a sua população, estimada em cerca de 339 616 habitantes.

A Ambisousa cobre a área geográfica do Vale do Sousa e serve um conjunto de seis municípios: Castelo de Paiva, Felgueiras, Lousada, Paços de Ferreira, Paredes e Penafiel.

Foi criada por escritura pública realizada em 14 de Outubro de 2002, tendo dado formalmente início à sua atividade em 25 de Novembro de 2002.

Tem a sua sede em Lousada, e o seu objeto, conforme está definido no artigo 4º dos seus Estatutos é “a exploração da atividade de recolha, transferência, tratamento e deposição de resíduos sólidos, de tratamento e rejeição de efluentes, e de limpeza pública, na área abrangida pela Associação de Municípios do Vale do Sousa”. Na prática as atribuições da Ambisousa têm-se centrado no Tratamento dos Resíduos Sólidos Urbanos produzidos nos seis municípios que integram a Valsousa, e na gestão da triagem no mesmo espaço geográfico.

### **Missão e Valores**

A empresa assumiu como missão:

- Proceder ao tratamento dos resíduos sólidos urbanos na área geográfica dos Municípios que integram a Comunidade Urbana do Vale do Sousa (Castelo de Paiva, Felgueiras, Lousada, Paços de Ferreira, Paredes, e Penafiel).

- 
- Promover os estudos necessários visando a aplicação de novas tecnologias e métodos de tratamento e aproveitamento dos resíduos sólidos.
  - Garantir um encaminhamento adequado do material reciclado proveniente da recolha seletiva.
  - Ampliar a rede de recolha seletiva, aumentando o número de ecopontos necessários, de modo a atingir rapidamente os objetivos comunitários nesta matéria, e os valores previstos no PERSU 2020.
  - Melhorar em contínuo os procedimentos, estabelecendo objetivos competitivos que levem a atingir níveis de desempenho elevados económica e ambientalmente e que passam pelo envolvimento em novos projetos como a produção de energia elétrica a partir do biogás e de painéis fotovoltaicos
  - Promover o envolvimento do pessoal, estimulando o trabalho em equipa e sensibilizando-o para os aspetos ambientais e de segurança da atividade, garantindo para isso as condições de trabalho mais adequadas.
  - Dar a conhecer a empresa ao meio exterior, sensibilizando a Comunidade do Vale do Sousa para as questões da gestão dos resíduos sólidos urbanos, de modo a que os comportamentos evoluam numa direção ambientalmente sustentável.

## **ESTRUTURA DE CAPITAL**

O capital social da AMBISOUSA, integralmente realizado em dinheiro, é de € 600.000,00 € (seiscentos mil euros).

O capital social é representado por 600.000 (seiscentas mil) ações do valor nominal de um euro cada uma.

A Associação de Municípios do Vale do Sousa é titular de todas as ações da AMBISOUSA.

## **ORGÃO SOCIAIS**

Os órgãos sociais da Ambisousa são a Assembleia-geral, o Conselho de Administração e o Fiscal Único.

### **Assembleia geral**

---

A Associação de Municípios do Vale do Sousa exerce, através do seu Conselho de Administração, os poderes atribuídos por lei à Assembleia Geral da AMBISOUSA, devendo as suas decisões ser transcritas em livro de atas próprio.

Nos termos do número anterior, compete ao Conselho de Administração da Associação de Municípios do Vale do Sousa:

- a) Designar e destituir os membros do Conselho de Administração da AMBISOUSA;
- b) Apreciar e votar o balanço, o relatório do Conselho de Administração e o parecer do Fiscal Único da AMBISOUSA;
- c) Decidir sobre a aplicação dos resultados da AMBISOUSA;
- d) Aprovar as alterações dos Estatutos;
- e) Aprovar o aumento, a redução e a reintegração do capital social da AMBISOUSA;
- f) Autorizar a AMBISOUSA a emitir obrigações;
- g) Autorizar a AMBISOUSA a adquirir, vender e onerar bens imóveis;
- h) Deliberar sobre a transformação, fusão, cisão e dissolução da AMBISOUSA;
- i) Exercer os demais poderes que a lei confere às assembleias gerais das sociedades anónimas.

#### **Conselho de Administração**

O Conselho de Administração é composto por um presidente e dois vogais.

Compete ao Presidente convocar e dirigir as reuniões do Conselho de Administração, bem como promover a execução das suas deliberações.

#### **Fiscal Único**

A fiscalização da AMBISOUSA é exercida por um Fiscal Único, que é um revisor oficial de contas ou uma sociedade de revisores oficiais de contas.

O Fiscal Único é designado pela Assembleia Intermunicipal, sob proposta do Conselho de Administração da Associação de Municípios do Vale do Sousa.

---

## ORGANIGRAMA



## CONTROLO INTERNO E GESTÃO DE RISCOS

A Ambisousa dispõe de um conjunto de estratégias, processos, políticas e procedimentos definidos pelo Conselho de Administração, para garantir um desempenho eficiente e rentável da atividade, a disponibilidade da informação financeira e de gestão fiável e o mais completa possível, e o respeito de todas as leis e regulamentos aplicáveis.

Ao nível financeiro, para além das medidas de controlo interno implementadas, destacam-se as auditorias realizadas pelo Fiscal Único e pelos Auditores externos contratados para o efeito (EY).

Ao nível operacional, são realizadas auditorias periódicas no âmbito de Higiene, Saúde e Segurança no Trabalho, por entidades externas contratadas para o efeito, com a produção de relatórios de auditoria.

Relativamente ao processo de divulgação de informação financeira, refere-se que esta é comunicada nos prazos previstos a todas as entidades competentes. O Conselho de Administração publicita no sítio da internet da empresa toda a informação, com a periodicidade legalmente estipulada.

Como orientação interna a empresa tem regulado a sua atividade em conformidade com as recomendações da ERSAR (Entidade Reguladora dos Serviços de Águas e Resíduos), suportando os seus procedimentos internos nas orientações e pareceres emanadas por aquela

---

entidade, tendo em vista a implementação das boas práticas já definidas para este setor de atividade.

A empresa participa ativamente no sistema de reporte de indicadores da qualidade do serviço, à ERSAR, desenvolvendo procedimentos internos necessários à recolha exaustiva de toda a informação necessária, de forma fidedigna e estruturada, tendo em vista a produção de informação fiável. O reporte destes dados é efetuado anualmente, dentro dos prazos previstos, sendo também anualmente realizadas auditorias por parte da ERSAR, para validação de toda a informação reportada, destacando-se que os resultados dessas auditorias têm sido bastante positivos e motivadores de um processo evolutivo no seio da empresa.

### **OBRIGAÇÕES DE DIVULGAÇÃO**

A Ambisousa tem disponível no seu site em [www.ambisousa.pt](http://www.ambisousa.pt), nomeadamente a seguinte informação:

- Composição da estrutura acionista;
- Os planos de atividade e orçamento, anuais e plurianuais, incluindo as os planos de investimento e as fontes de financiamento;
- Orçamento anual e plurianual;
- Os documentos anuais de prestação de contas;
- A identidade e os elementos curriculares de todos os membros dos órgãos sociais, bem como a respetiva remuneração.

### **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 atividade de âmbito nacional no domínio da prevenção da corrupção e infrações conexas.

No âmbito da sua atividade, o CPC aprovou uma Recomendação, em 1 de Julho de 2009, sobre “Planos de gestão de riscos de corrupção e infrações 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 infrações conexas.»

Tais planos devem conter, nomeadamente, os seguintes elementos:

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

---

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

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

d) Elaboração anual de um relatório sobre a execução do plano.

Posteriormente em 1 de julho de 2015 o Conselho de Prevenção da Corrupção aprovou a seguinte recomendação:

1. Os planos de prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas devem identificar de modo exaustivo os riscos de gestão, incluindo os de corrupção, bem como as correspondentes medidas preventivas;
2. Os riscos devem ser identificados relativamente às funções, ações e procedimentos realizados por todas as unidades da estrutura orgânica das entidades;
3. Os planos devem designar responsáveis setoriais e um responsável geral pela sua execução e monitorização, bem como pela elaboração dos correspondentes relatórios anuais;
4. As entidades devem realizar ações de formação, de divulgação, reflexão e esclarecimento dos seus planos junto dos trabalhadores;
5. Os planos devem ser publicados nos sítios da internet das entidades, de modo a consolidar a promoção de uma política de transparência na gestão pública.

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

A gestão do risco é uma atividade 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 atividade que tem por objetivo salvaguardar aspetos 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 correta 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 atividades de prossecução das atribuições e competências das instituições, tendo por objetivo a defesa e proteção de cada interveniente nos diversos processos, salvaguardando-se, assim, o interesse coletivo. É uma atividade que envolve a gestão, *stricto sensu*, a identificação de riscos iminentes a qualquer atividade, 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 atividade, 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 respetiva quantificação.

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

- A competência da gestão, uma vez que uma menor competência da atividade 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 retidão da tomada de decisões, uma vez que previne e deteta 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 infrações

---

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 Ambisousa, EIM, empresa Intermunicipal, tem consciência de que a corrupção e os riscos conexos são um sério obstáculo ao normal funcionamento das instituições, revelando-se como uma ameaça à democracia e obstando ao desejável desenvolvimento das economias e ao normal funcionamento dos mercados.

Nestas condições apresentámos o nosso PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCOS DE GESTÃO, INCLUINDO OS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS, de acordo com a seguinte estrutura, a qual apresentará um formato simples, dado que a Empresa tem uma estrutura de PME não tendo riscos elevados e moderados, resumindo os riscos identificados ao nível da contratação pública, benefícios públicos, gestão financeira e património, de acordo com o esquema seguinte

- Identificação das unidades orgânicas e atividades, dos riscos de corrupção e infrações conexas, da qualificação da frequência dos riscos, das medidas e dos responsáveis.
- Indicação de estratégias de aferição da efetividade, utilidade, eficácia e eventual correção 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.

Na Ambisousa identificam-se as seguintes áreas como passíveis de serem sujeitas a atos de corrupção e infrações conexas:

- b) Contratação Pública
- c) Procedimentos pré contratuais
- d) Celebração e execução do contrato
- e) Gestão financeira
- f) Recursos humanos
- g) Concessão de benefícios públicos
- h) Área técnica

Unidade Orgânica	Principais Atividades	Riscos identificados	Frequência do risco	Medidas propostas	Identificação dos Responsáveis
DAF	Contratação Pública	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexistência, ou existência deficiente, de um sistema estruturado de avaliação das necessidades;</li> <li>• Tratamento deficiente das estimativas de custos;</li> <li>• Planeamento deficiente dos procedimentos, obstando a que sejam assegurados prazos razoáveis;</li> <li>• Indefinição das responsabilidades de cada um dos intervenientes no processo, nas diversas fases;</li> <li>• Inexistência ou existência deficiente de estudos adequados para efeitos de elaboração dos projetos;</li> <li>• Inexistência de cabimentação prévia da despesa.</li> </ul>	Fraco	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Implementação de sistema estruturado de avaliação das necessidades;</li> <li>– Aprovação de instruções/procedimentos escritos que regulem os procedimentos de planeamento, com todas as fases do concurso e seus possíveis incidentes;</li> <li>– Definição prévia das responsabilidades de cada um dos intervenientes, nos processos de aquisição de bens e serviços e nas empreitadas.</li> <li>- O responsável pelo concurso público deve solicitar a colaboração de outros membros da Ambisousa, EIM, ou o apoio de assessorias externas, e deve acompanhar os concursos públicos desde o seu lançamento até à finalização do mesmo, garantindo o cumprimento de todas as obrigações técnicas e financeiras. O responsável pelo concurso público é definido na respetiva informação de abertura de concurso.</li> <li>– Consagração de critérios internos que determinem e delimitem a realização e dimensão dos estudos necessários;</li> <li>– Disponibilização, através das novas tecnologias de informação, de toda a informação de carácter administrativo, nos termos do estabelecido na Lei de Acesso aos Documentos Administrativos;</li> <li>– Lançamento do procedimento após análise das disponibilidades financeiras.</li> </ul>	DAF
DAF	Procedimentos Pré-contratuais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleção e contratação dos especialistas externos por ajuste direto;</li> <li>• Inexistência ou existência deficiente de um sistema de controlo interno, destinado a verificar e a certificar os procedimentos pré-contratuais;</li> <li>• Fundamentação insuficiente do recurso ao</li> </ul>	Fraco	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adoção do procedimento do concurso público como procedimento regra para a contratação de especialistas externos;</li> <li>– Não designação dos mesmos elementos, de forma reiterada, para os júris;</li> <li>– Disponibilização, através das novas tecnologias de informação, de toda a informação de carácter administrativo, nos termos do estabelecido na Lei da Acesso aos Documentos Administrativos;</li> </ul>	DAF/ Júri dos procedimentos

		<p>ajuste direto, quando baseado em critérios materiais;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não fixação, no caderno de encargos, das especificações técnicas, tendo em conta a natureza das prestações objeto do contrato a celebrar;</li> <li>• Incorreção das cláusulas técnicas fixadas no caderno de encargos, com especificação, nomeadamente, de marcas ou denominações comerciais;</li> <li>• Carácter subjetivo dos critérios de avaliação das propostas, com inserção de dados não quantificáveis nem comparáveis;</li> <li>• Enunciação deficiente e insuficiente dos critérios de adjudicação e dos fatores e eventuais subfatores de avaliação das propostas, quando exigíveis;</li> <li>• Controlo deficiente dos prazos;</li> <li>• Admissão nos procedimentos de entidades com impedimentos;</li> <li>• Não audição dos concorrentes sobre o relatório preliminar/decisão de adjudicação.</li> </ul>		<p>– Implementação de um sistema de controlo interno que garanta:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>i) Que a entidade que autorizou a abertura do procedimento dispõe de competência para o efeito;</li> <li>ii) Que o procedimento escolhido se encontra em conformidade com os preceitos legais;</li> </ol> <ul style="list-style-type: none"> <li>– No caso em que se adote o ajuste direto com base em critérios materiais os mesmos serão rigorosamente justificados baseando-se em dados objetivos e devidamente documentados;</li> <li>– Caso o procedimento esteja sujeito a publicação de anúncio, este será publicado nos termos da lei e com as menções indispensáveis constantes dos modelos aplicáveis;</li> <li>– O conteúdo do programa de procedimento ou do convite à apresentação de propostas deve estar em consonância com os preceitos legais;</li> <li>– As especificações técnicas fixadas no caderno de encargos serão adequadas à natureza das prestações objeto do contrato a celebrar;</li> <li>– Os requisitos fixados não deverão determinar o afastamento de grande parte dos potenciais concorrentes, mediante a imposição de condições inusuais ou demasiado exigentes e/ou restritivas;</li> <li>– As cláusulas técnicas fixadas no caderno de encargos deverão ser claras, completas e não discriminatórias;</li> <li>– Será garantida a prestação atempada dos pedidos de esclarecimentos, tidos por pertinentes, aos potenciais concorrentes que os solicitarem, assegurando-se que tais respostas são amplamente divulgadas e partilhadas por todos os interessados;</li> <li>– O modelo de avaliação das propostas terá um carácter objetivo e basear-se-á em dados quantificáveis e comparáveis;</li> <li>– Os critérios de adjudicação, fatores e subfatores de avaliação das propostas serão enunciados de uma forma clara e suficientemente pormenorizada no respetivo programa do procedimento ou do convite;</li> <li>– A escolha dos critérios, fatores e subfatores de avaliação das</li> </ul>	
--	--	---	--	--	--

				<p>propostas, assim como a sua ponderação relativa, serão adequados à natureza e aos objetivos específicos de cada aquisição em concreto;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Os referidos critérios e o modelo de avaliação serão definidos no caderno de encargos e portanto determinados antes de conhecidos os concorrentes;</li> <li>– As propostas deverão ser apresentadas dentro do prazo fixado;</li> <li>– Não se verificarão situações de impedimento na composição do “júris de procedimento”;</li> <li>– Os concorrentes não podem estar impedidos de participar nos procedimentos;</li> <li>– O preço das propostas é avaliado por referência a parâmetros objetivos, os quais permitirão aferir da respetiva razoabilidade;</li> <li>– Os concorrentes devem ser devidamente ouvidos sobre o relatório preliminar e a decisão de adjudicação;</li> <li>– Os concorrentes preteridos devem ser notificados nos termos legais sobre a decisão de adjudicação.</li> <li>– Deve ser garantido o cumprimento do Código dos Contratos Públicos.</li> </ul>	
DAF	Celebração e execução do contrato	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participação dos mesmos intervenientes na negociação e redação dos contratos;</li> <li>• Inexistência de declaração, nos casos em que a negociação/redação dos contratos é confiada a gabinetes externos especializados, em que estes comprovem que não tem quaisquer relações profissionais com as entidades adjudicatárias ou empresas do mesmo consórcio ou grupo económico;</li> <li>• Inexistência de comprovação de que a responsabilidade profissional está devidamente coberta por seguro profissional, nos casos em que a negociação/redação dos contratos é confiada a gabinetes externos especializados;</li> </ul>	Fraco	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementação da segregação de funções;</li> <li>- Exigência aos gabinetes especializados externos que participem na redação 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;</li> <li>– Implementação de um sistema de controlo interno que garanta: <ul style="list-style-type: none"> <li>i) Que as cláusulas contratuais são legais;</li> <li>ii) Que existe uma correspondência entre as cláusulas contratuais e o estabelecido nas peças do respetivo concurso;</li> <li>iii) 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</li> </ul> </li> </ul>	DAF/ Fiscalização / Gabinete de Apoio Jurídico

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexistência de correspondência entre as cláusulas contratuais e as estabelecidas nas peças do respetivo concurso;</li> <li>• Existência de ambiguidades, lacunas e omissões no clausulado;</li> <li>• Não verificação ou verificação deficiente das cláusulas contratuais que prevejam ou regulem os suprimentos dos erros e omissões;</li> <li>• Fundamentação insuficiente ou incorreta para a “natureza imprevista” dos trabalhos;</li> <li>• Fundamentação insuficiente ou incorreta para a circunstância desses trabalhos não poderem ser técnica ou economicamente separáveis do objeto do contrato sem inconveniente grave para o dono da obra ou, embora separáveis, sejam estritamente necessários à conclusão da obra;</li> <li>• Fundamentação insuficiente ou incorreta, no caso das aquisições de serviços, de que os “serviços a mais” resultam de uma “circunstância imprevista”;</li> <li>• Fundamentação insuficiente ou incorreta, no caso das aquisições de serviços, de que os “serviços a mais” não podem ser técnica ou economicamente separáveis do objeto do contrato sem inconvenientes graves para a entidade adjudicante, ou ainda que sejam separáveis são necessários à conclusão do objeto contratual;</li> <li>• 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;</li> </ul>	<p>adiamento dos prazos de execução;</p> <p>iv) Que prevejam e regulem com rigor as situações de eventual falta de licenças ou autorizações fundamentais para a execução do contrato;</p> <p>v) Que prevejam e regulem com o devido rigor o eventual suprimento de erros e omissões;</p> <p>vi) 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.</p> <p>-Nas empreitadas, no caso da existência de “trabalhos a mais”:</p> <p>i) Verificação da circunstância de que tais trabalhos respeitam a “obras novas” e foram observados os pressupostos legalmente previstos para a sua existência, designadamente a “natureza imprevista”;</p> <p>ii) Verificação de que esses trabalhos não podem ser técnica ou economicamente separáveis do objeto do contrato sem inconveniente grave para o dono da obra ou, embora separáveis, sejam estritamente necessários à conclusão da obra;</p> <p>iii) Exigência de comprovação da circunstância, juntando a respetiva documentação;</p> <p>iv) 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.</p> <p>ii) Controlo rigoroso dos custos do contrato, garantindo a sua concordância com os valores orçamentados;</p> <p>iii) Calendarização sistemática;</p> <p>iv) Envio de advertências, em devido tempo, ao fornecedor/prestador de serviços/empregado, logo que se</p>	
--	--	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não verificação da boa e atempada execução dos contratos por parte dos fornecedores/prestadores;</li> <li>• Não acompanhamento e avaliação regulares do desempenho do contratante;</li> <li>• Inexistência de um controlo rigoroso dos custos do contrato tendo por pressuposto os valores orçamentados;</li> <li>• Inexistência ou programação deficiente da calendarização dos trabalhos;</li> <li>• Inexistência de advertências logo que são detetadas situações irregulares ou derrapagens nos custos e nos prazos;</li> <li>• Inexistência de inspeção ou de ato que certifique as quantidades e a qualidade dos bens e serviços, antes da emissão da ordem de pagamento;</li> <li>• Inexistência de medição dos trabalhos e de vistoria da obra;</li> <li>• Inspeção e/ou avaliação da quantidade e da qualidade dos bens e serviços adquiridos efetuada somente por um funcionário.</li> </ul>		<p>detetem situações irregulares e/ou derrapagem de custos e de prazos contratuais.</p> <p>v) Atos prévios de inspeção e certificação da quantidade e da qualidade dos bens e adquiridos, assim como a medição dos trabalhos e a vistoria da obra, relativamente à emissão da ordem de pagamento;</p> <p>vi) Exigência da presença de dois funcionários na inspeção e/ou avaliação da quantidade e da qualidade dos bens adquiridos;</p> <p>vii) Disponibilização, através das novas tecnologias de informação, de toda a informação de carácter administrativo, nos termos do estabelecido na Lei de Acesso aos Documentos Administrativos.</p>	
	Gestão financeira	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realização e pagamento de trabalhos a mais antes da respetiva despesa ter sido devidamente autorizada;</li> <li>• Pagamento de despesas após decisão de recusa do visto;</li> <li>• Pagamento de revisões de preços nas empreitadas sem que a respetiva despesa seja autorizada previamente pela entidade com competência para o efeito;</li> <li>• Pagamentos dos honorários a projetistas relativamente a situações não previstas contratualmente;</li> </ul>	Fraco	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Informatização integrada dos procedimentos de controlo interno e contabilidade;</li> <li>– Maior responsabilização pelo cumprimento das normas financeiras;</li> <li>– Consideração de padrões rigorosos de desempenho e responsabilização pelos trabalhadores;</li> <li>– Elaboração de procedimentos com normas e regulamentos bem definidos;</li> <li>– Definição correta de planos e objetivos;</li> <li>– Estruturação organizativa sólida portadora de informação;</li> <li>– Definição de procedimentos efetivos e documentados;</li> <li>– Limitação de responsabilidade bem definidas;</li> </ul>	DAF / TOC / ROC

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Admissão de despesas sem prévia inscrição orçamental;</li> <li>• Regularizações de existências que conduzem a perdas extraordinárias por divergências verificadas entre os registos contabilísticos e as contagens físicas;</li> <li>• Deficiente controlo interno na área do aprovisionamento quanto à execução dos concursos, gestão de stocks, receção e armazenagem de bens e produtos;</li> <li>• Impossibilidade de controlo sobre a execução orçamental por deficiência das aplicações informáticas;</li> <li>• Erros processuais em atividades que saem fora do âmbito normal do controlo interno da Ambisousa, EIM;</li> <li>• Erros de soma e de transposição de saldos nos mapas de prestação de contas;</li> <li>• Omissões na prestação de contas do movimento de operações de tesouraria;</li> <li>• Deficiente controlo dos compromissos assumidos e das dotações orçamentais disponíveis;</li> <li>• Não inscrição de receitas provenientes de juros das instituições de crédito;</li> <li>• Despesas objeto de inadequada classificação económica;</li> <li>• Deficiências ao nível da inventariação e avaliação dos bens.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>– Utilização eficiente e económica dos recursos, avaliando a otimização dos mesmos para obter o cumprimento dos objetivos;</li> <li>– Segregação de funções, evitando que sejam atribuídas à mesma pessoa duas ou mais funções;</li> <li>– 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;</li> <li>– Disponibilização, através das novas tecnologias de informação, de toda a informação de carácter administrativo, nos termos do estabelecido na Lei de Acesso aos Documentos Administrativos.</li> </ul>	
DAF	Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilização de critérios de recrutamento com uma excessiva margem de discricionariedade ou que, reportando-se ao uso de conceitos indeterminados, não permitam que o</li> </ul>	Fraco	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Elenco objetivo de critérios de seleção de candidatos que permita que a fundamentação das decisões de contratar seja facilmente perceptível e sindicável;</li> <li>– As decisões tomadas sem intervenção de órgão colegial devem</li> </ul>	DAF / Departamentos Técnicos

	<p>recrutamento do pessoal seja levado a cabo dentro de princípios de equidade;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilização de critérios preferenciais pouco objetivos;</li> <li>• Recrutamento ou decisão de recrutamento objeto de decisão de órgão não colegial;</li> <li>• Utilização de critérios de avaliação dos trabalhadores pouco objetivos, que comportem uma excessiva margem de discricionariedade ou que, reportando-se ao uso de conceitos indeterminados, possam permitir que a avaliação dos trabalhadores não seja levada a cabo dentro de princípios de equidade;</li> <li>• Utilização de um conjunto subjetivo de critérios de avaliação, não permitindo que a fundamentação das decisões finais de avaliação sejam facilmente perceptíveis e sindicáveis;</li> <li>• Ausência de mecanismos que obriguem à rotatividade dos elementos integrantes dos júris;</li> <li>• Intervenção no procedimento de seleção ou no procedimento de avaliação do pessoal de elementos com relações de proximidade, relações familiares ou de parentesco com os candidatos ou com os avaliados;</li> <li>• Ausência ou deficiente fundamentação dos atos de seleção de pessoal;</li> <li>• Ausência ou deficiente fundamentação dos resultados das decisões de avaliação;</li> <li>• Utilização excessiva de mecanismos excepcionais de promoção na carreira;</li> <li>• Utilização excessiva do recurso a trabalho extraordinário como forma de suprir necessidades permanentes dos serviços;</li> </ul>	<p>ser devidamente fundamentadas;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Nomeação de um responsável ou “gestor” do procedimento e identificação do respetivo contato dentro dos serviços;</li> <li>– Disponibilização, em local visível e acessível ao público, do organograma do serviço/unidade orgânica, bem como da identificação dos respetivos dirigentes e trabalhadores;</li> <li>– Disponibilização, em local visível e acessível ao público, de um organograma, dos meios de reação ou reclamação que o requerente tem disponíveis, dos prazos de decisão e identificação da entidade decisora;</li> <li>– Informação visível relativa à existência do livro de reclamações no serviço;</li> <li>– Elaboração de um relatório anual das reclamações apresentadas por tipo, frequência e resultado da decisão;</li> <li>– Disponibilização de formulários-tipo relativos aos pedidos de informação procedimental, e à apresentação de reclamações, que facilitem a utilização deste tipo de instrumento por parte do particular;</li> <li>– Criação de regras gerais de rotatividade dos elementos que compõem os júris de concurso, de forma a assegurar que as decisões ou as propostas de decisão não fiquem, por regra, concentradas nos mesmos trabalhadores, dirigentes, ou eleitos;</li> <li>– Exigência de entrega de uma declaração de impedimento, que deverá ser expressa, sob a forma escrita, e apensa ao procedimento em causa;</li> <li>– Sensibilização dos intervenientes decisores no âmbito dos procedimentos de recrutamento e seleção, de avaliação, ou outros atos de gestão de pessoal, para a necessidade de fundamentação das suas decisões;</li> <li>– Levantamento anual das reclamações, recursos hierárquicos ou ações judiciais interpostas, em que o reclamante ou recorrente alega, com sucesso, a ausência ou a deficiente fundamentação das decisões da Administração;</li> <li>– Elaboração de orientações no sentido da não utilização do</li> </ul>	
--	---	---	--

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilização da contratação a termo ou das prestações de serviços como mecanismo para satisfação de necessidades permanentes do serviço;</li> <li>• Não disponibilização, aos interessados, de mecanismos de acesso facilitado e célere a informação procedimental relativa aos procedimentos de seleção ou de avaliação de pessoal, por parte dos interessados.</li> </ul>		<p>trabalho extraordinário como forma de suprir necessidades permanentes dos serviços;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Elaboração de orientações no sentido da não utilização da contratação a termo resolutivo como meio de suprir necessidades permanentes dos serviços;</li> <li>– Disponibilização, através das novas tecnologias de informação, de toda a informação de carácter administrativo, nos termos do estabelecido na Lei de Acesso aos Documentos Administrativos.</li> </ul>	
DAF	Concessão de Benefícios Públicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexistência de instrumento, geral e abstrato, que estabeleça as regras de atribuição de benefícios públicos (subsídios, subvenções, bonificações, ajudas, incentivos, donativos, etc.);</li> <li>• Atribuição de subsídio por órgão singular;</li> <li>• Inexistência de declarações de não interesses privados dos funcionários envolvidos nos processos de concessão de benefícios;</li> <li>• Existência de situações indiciadoras de conluio entre os intervenientes no processo;</li> <li>• Existência de situações de favoritismo injustificado por um determinado beneficiário;</li> <li>• Inexistência de um processo, cronologicamente organizado, que identifique os intervenientes que nele praticaram atos;</li> <li>• Existência de situações em que os beneficiários não juntam todos os documentos necessários à instrução do processo;</li> <li>• Não verificação, na instrução do processo, de que os beneficiários cumprem as normas legais em vigor relativas à atribuição do benefício;</li> <li>• Existência de impedimentos, com a participação de eleitos locais e de funcionários ou de familiares nos órgãos sociais das</li> </ul>	Fraco	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Aprovação de regulamento relativo à concessão de benefícios, que estabeleça os procedimentos e os critérios de atribuição;</li> <li>– Publicitação do regulamento, nomeadamente no sítio da Ambisousa na internet;</li> <li>– Implementação de sistema de gestão documental que evidencie que o beneficiário cumpre todas as normas legais aplicáveis;</li> <li>– Exigência de declarações de interesses;</li> <li>– Uniformização e consolidação da informação relativa a todas as pessoas e a todas as entidades beneficiárias;</li> <li>– Apreciação de todas as solicitações no mesmo ato decisório;</li> <li>– Publicitação da atribuição dos benefícios, nomeadamente no sítio da Ambisousa, EIM, na internet, bem como de toda a informação sobre as entidades beneficiárias;</li> <li>– Verificação/apreciação do compromisso assumido pela entidade beneficiária;</li> <li>– Implementação de mecanismos de controlo interno que permitam despistar situações de favoritismo por um determinado beneficiário;</li> <li>– Estabelecimento de consequências do incumprimento ou do cumprimento defeituoso por parte do beneficiário, nomeadamente a devolução da quantia entregue ou do benefício recebido;</li> <li>– Disponibilização, através das novas tecnologias de informação, de toda a informação de carácter administrativo, nos termos do estabelecido na Lei de Acesso aos Documentos Administrativos.</li> </ul>	DAF

		entidades beneficiárias; • Não apresentação, por parte dos beneficiários, de instrumento que garanta a aplicação regular do benefício (contrato, protocolo, etc.); • Não aplicação de “sanções” quando há incumprimento ou cumprimento defeituoso por parte do beneficiário; • Não apresentação, pelos beneficiários, dos relatórios das atividades; • Ausência de mecanismos publicitação.			
	Área Técnica	• Inexistência de controlo dos prazos de duração/renovação dos contratos. • Omissão ou deturpação de dados.	Fraco	-Cadastro de todos os contratos reduzidos a escrito com controlo da respetiva duração e condições de renovação; -Os contratos devem ser revistos de acordo com os termos dos mesmos em matéria de renovação e/ou rescisão, nos termos dispostos no CCP. -Os boletins analíticos, emitidos por laboratórios externos fazem parte integrante dos documentos de reporte.	DAF / Departamento de Exploração e Valorização e Departamento de Monitorização