



**INSTITUTO
DA ÁGUA, I.P.**

RELATÓRIO ANUAL 2010

PREVENÇÃO
DE RISCOS DE
CORRUPÇÃO E
INFRACÇÕES
CONEXAS

Versão 2010. 1 | DEZEMBRO
INAG, IP - Departamento de Serviços Gerais



**INSTITUTO
DA ÁGUA, I.P.**

**PREVENÇÃO DE
RISCOS DE CORRUPÇÃO E
INFRACÇÕES CONEXAS**

RELATÓRIO ANUAL

Versão 2010. 1

DEZEMBRO

Departamento de Serviços Gerais

ÍNDICE

Parte 1 – Introdução	3
Parte 2 – Relatório de Execução	6
2.1 Promoção da Transparência Interna	6
2.2 Promoção da Transparência para o Exterior	8
2.3 Promoção de uma Cultura Ética	15
2.4 Medidas Adicionais do Plano	15
2.5 Cronograma e Recursos	17
Parte 3 – Sinergias de Implementação	18
Parte 4 – Factores Críticos de Sucesso	20
Parte 4 – Conclusão	23

Parte 1 – Introdução

O grande **Princípio** norteador do Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas 2010 (PPRCIC2010) foi a convicção de que os dois factores mais potenciadores deste tipo de risco são essencialmente os *deficits* de:

- Transparência e/ou de
- Cultura Ética

Assim, o referido Plano incluiu um conjunto de 15 **Medidas**, organizadas segundo 3 **Eixos Estratégicos** e 7 **Objectivos Operacionais**.

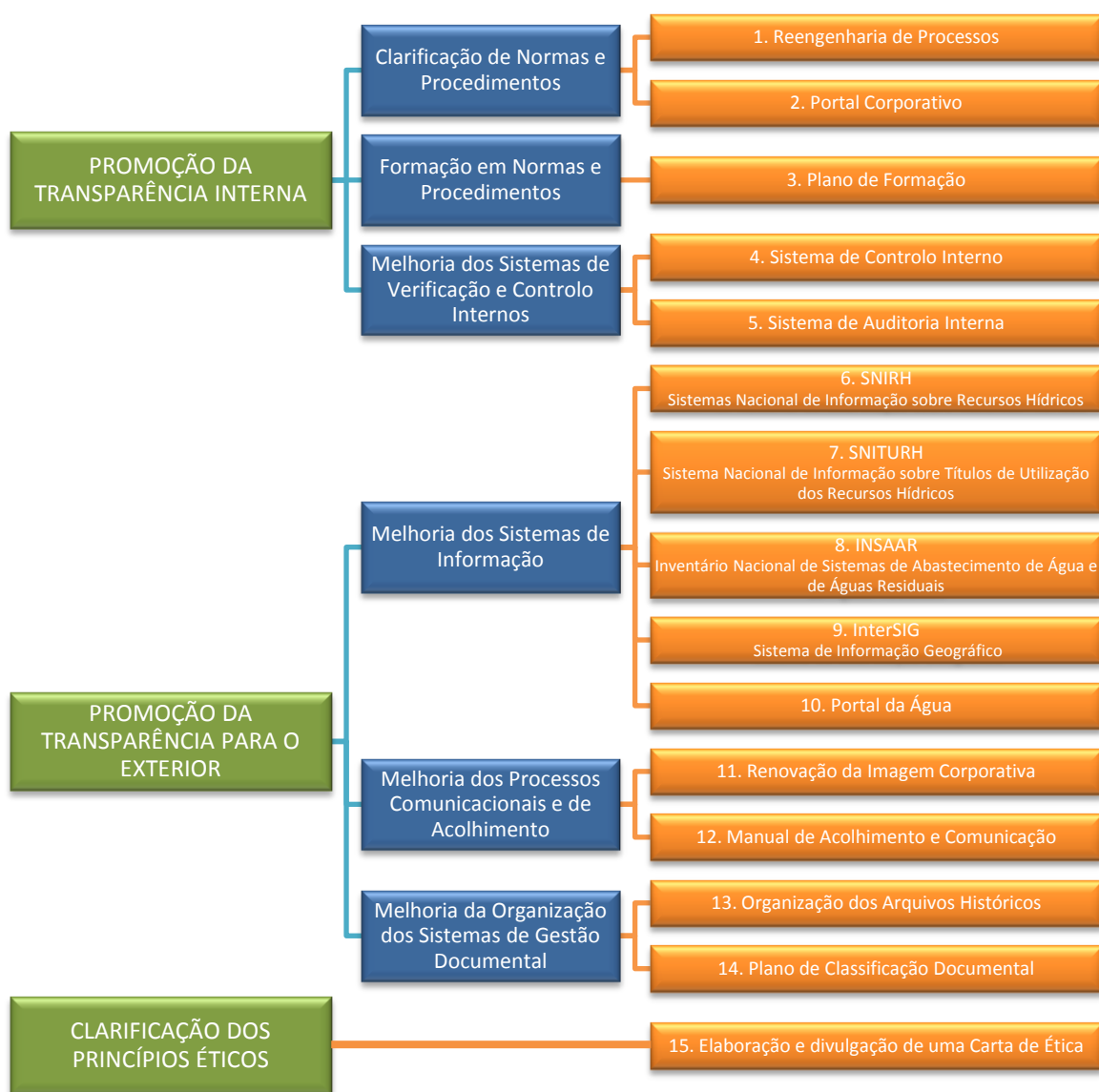


Imagem 1 – Esquema das Medidas do Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas 2010

Oito das quinze medidas previstas (1,2,6,7,8,9,10 e 13) foram objecto de candidatura ao Programa Operacional Factores de Competitividade – Sistema de Apoio à Modernização Administrativa, do QREN, e tinham, na sua grande maioria, execução integral prevista no próprio ano de 2010, e uma vez que não existiam as competências necessárias internamente recorreu-se a consultadoria externa para o apoio à implementação das mesmas. As medidas 11, 12 e 14, pela razão enunciada necessitariam, igualmente, de recurso a consultadoria externa, embora sem financiamento comunitário assegurado. A medida 5, uma poderia implicar um processo de recrutamento, e as restantes três (medidas 3, 4 e 15) poderiam ser desenvolvidas com meios próprios do INAG.

O ano de implementação do PPRCIC2010 foi um ano particularmente difícil, recheado de eventos que dificultaram a sua execução, tal como a de toda a actividade planeada na Administração Pública. Os eventos mais relevantes foram:

1. **Aprovação do Orçamento de Estado (OE) em Maio** (a maioria das medidas do Plano, sendo novas, só puderam ver o início da sua execução após esta aprovação, ao contrário de projectos plurianuais já existentes no OE de 2009, que puderam continuar a sua execução desde o início do ano com base em duodécimos).
2. **Cativações acima da média nas rubricas orçamentais afectas a consultadoria** (no ano de 2009 a cativação geral do PIDDAC foi de 7,5% e no ano de 2010 a cativação específica em consultadoria foi de 25%).
3. **Aquisições de Serviços Externos dependentes de parecer prévio vinculativo do MFAP a partir de 24 de Junho**, com a entrada em vigor da Portaria nº 371-A/2010, de 23 de Junho (o que afectou a maioria dos projectos do Plano dado estes terem tido o seu arranque só após aprovação do OE em Maio).

Todos estes factores impuseram **atrasos** na implementação nos projectos, não previsíveis à data da elaboração do Plano.

Como **aspecto positivo** a realçar refere-se o facto de todos os projectos inseridos no PPRCIC2010 apresentados, foram sujeitos ao parecer prévio vinculativo do MFAP e mereceram a sua aprovação.

Três factores de **grande apreensão** resultam de, neste final de 2010:

1. O IFDR não dispor de verbas para reembolsar as despesas já efectuadas (o que reduz a capacidade de financiamento de despesas adicionais já realizadas cujo financiamento dependia destes reembolsos).
2. Não se saber se virão a ser autorizadas reintegrações dos saldos apurados da execução do OE de 2010.
3. O OE de 2011, planeado em Junho do corrente ano antes das restrições impostas no 2.º semestre que comprometeram grande parte da execução prevista do ano 2010, ter previsto verbas para conclusão dos projectos ainda em curso muito inferiores às que virão efectivamente a ser necessárias devido ao abrandamento imposto.

Face ao exposto, analise-se em seguida a execução de cada Medida prevista em referência a Dezembro de 2010.

Parte 2 – Relatório de Execução

A análise da concretização do previsto em Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas 2010 (PPRCIC2010) é apresentada de acordo com a execução por **Eixo Estratégico**, **Objectivos Operacionais** e **Medida**. Assim, indicam-se por medida a fase em que se encontra, a sua execução e a data de conclusão e informação relevante relativa à sua realização.

2.1 Promoção da Transparência Interna

2.1.1 Clarificação de Normas e Procedimentos

Medida 1 - Reengenharia de Processos

A presente Medida foi iniciada em 2010 conforme previsto, mas com um atraso de cerca de 1 trimestre. Inclui 2 procedimentos:

Projecto 1 – Reengenharia e Elaboração do Manual de Processos

- Fase actual: em curso
- Lançamento Procedimento: 2010
- Assinatura Contrato: 09.06.2010
- Taxa de execução financeira: 60%
- Data prevista de conclusão: Jan 2011

Projecto 2 – Webização do Manual de Processos

- Fase actual: proposta de adjudicação
- Pedido parecer prévio MFAP: 10.09.2010
- Emissão parecer: Despacho nº 959/2010 SEAP/04.10.2010
- Lançamento Procedimento: 18.11.2010
- Data prevista de conclusão: **Fev ou Mar(?) 2011**

Medida 2 - Criação de um Portal Corporativo

A presente Medida foi iniciada em 2010 conforme previsto, mas com um atraso de cerca de 1 trimestre. Inclui 1 procedimento:

Projecto 1 – Concepção e Execução do Portal Corporativo (Internet/Extranet/Intranet)

- Fase actual: lançamento do procedimento
- Pedido parecer prévio MFAP: 4.10.2010
- Emissão parecer: Despacho nº 963/2010 SEAP/04.10.2010
- Data prevista de conclusão: Jul 2011

2.1.2 Formação em Normas e Procedimentos

Medida 3 - Plano Estratégico de Formação

Foi considerado que o Núcleo de Auditoria Interna (NAI) seria a unidade orgânica mais adequada para orientar a definição do PPRCIC2010 e a avaliar a sua execução.

Uma vez que o NAI não foi constituído (v.d. Medida 5), optou-se por privilegiar a realização de acções de formação sobre Auditoria Interna, com vista a viabilizar futuramente à constituição do NAI (v.d. Inf. nº Int-DSG/Daj/2010/1294, de 10 de Dez, anexa), assim foram proporcionadas nesta matéria:

- Nº de Acções de Formação: 16
- Horas de Formação: 189
- Nº de Formandos: 10

Paralelamente, foi também promovida a formação em diversas áreas com vista à prevenção do risco, em matérias de Técnicas Documentais, Contabilidade Pública, Código dos Contratos Públicos e Instrução de Processos Jurídicos. Relativamente à identificação e levantamento dos processos de negócio do INAG, as competências básicas para a consecução desta medida foram sendo realizadas com as sessões de sensibilização e formação *on job*.

2.1.3 Melhoria dos Sistemas de Verificação e Controlo Internos

Medida 4 - Reforço do Sistema de Controlo Interno

Sendo um subprojecto do Projecto i) Reengenharia de Processos, no âmbito do qual serão revistos e reforçados os mecanismos de controlo interno no INAG,I.P., deverá ter conclusão em simultâneo com aquele projecto:

- Data prevista de conclusão: Jan 2011

Considera-se a fase de implementação concluída, no entanto, este reforço é continuado. Assim, esta medida entra numa nova fase de revisão e actualização, à medida que os processos negócio vão evoluindo de acordo com as alterações da envolvente, nomeadamente políticas, económicas, legais. Este processo de revisão e avaliação será realizado internamente, adequando-se a documentação existente e a introdução de novos mecanismos de controlo, numa perspectiva de melhoria contínua, com vista ao alcance de sucessivos patamares de exigência, transparência e rigor.

Medida 5 - Criação de um Sistema de Auditoria Interna

Foi prevista a criação de um Núcleo de Auditoria Interna (NAI), directamente dependente da Presidência do Instituto, logo no início do 1º Trimestre de 2010. Estava previsto como primeiro elemento constituinte desse Núcleo o Dr. Eurico Nunes, jurista do INAG,I.P. e ex funcionário da Inspeção-Geral da Administração Interna, já com alguma formação prévia em Controlo e Auditoria. Em Fevereiro de 2010 este jurista informou do interesse em regressar ao serviço de que era oriundo, em resposta a um convite para exercício de funções de Inspector em Comissão de Serviço, o que veio a ocorrer em 01/03/2010.

Tendo em conta que nenhum outro trabalhador do Instituto possui competências adequadas para à função, foi adiada a constituição do NAI e dada formação específica em Auditoria Interna a alguns trabalhadores que revelaram interesse na matéria (v.d. Medida 3).

2.2 Promoção da Transparência para o Exterior

2.2.1 Melhoria dos Sistemas de Informação

Medida 6 - Melhoria do Sistema Nacional Informação sobre Recursos Hídricos – SNIRH

A presente Medida foi iniciada em 2010 conforme previsto. Inclui 2 procedimentos:

Projecto 1 – Manutenção correctiva do SVARH – Sistema de Vigilância e Alerta de Recursos Hídricos

- Fase actual: concluído
- Assinatura Contrato: 14.12.2009
- Taxa de execução financeira: 100% (99.984,0€)

Projecto 2 – Manutenção correctiva do SVARH – Sistema de Vigilância e Alerta de Recursos Hídricos

- Fase actual: em curso
- Assinatura Contrato: 31.08.2010
- Taxa de execução financeira: 30% (326.264,40€)
- Data prevista de conclusão: Jul 2011

Medida 7 - Criação do Sistema Nacional de Informação sobre Títulos de Utilização dos Recursos Hídricos – SNITURH

A presente Medida foi iniciada em 2010 conforme previsto, mas com um atraso de cerca de 2 trimestres. Inclui 2 procedimentos:

Projecto 1 – Redefinição da arquitectura do SNITURH, realização do concurso de implementação do SNITURH, monitorização dos trabalhos de implementação do SNITURH que venham a ser adjudicados e manutenção da aplicação TRH.

- Fase actual: em curso
- Lançamento Procedimento: Concurso Público lançado através do Aviso publicado no Diário da República, 2.ª Série, n.º 4487/2009, de 21.09.2009, rectificado pela Declaração de rectificação de anúncio n.º 679/2009, a 12.10.2009
- Assinatura Contrato: Contrato n.º 2010/006/INAG assinado a 2010.03.05
- Taxa de execução financeira: O montante global do projecto (198.922,63€) correspondia a 70% para a “Redefinição da arquitectura do SNITURH, à realização do concurso de implementação do SNITURH, na monitorização dos trabalhos de implementação do SNITURH que venham a ser adjudicados” e 30% para “manutenção da aplicação TRH”. Foram pagas as duas primeiras prestações correspondentes a 60%.

- Data prevista de conclusão: A conclusão está dependente do lançamento do concurso do projecto 2 uma vez que as fases que faltam desenvolver referem-se ao acompanhamento técnico do desenvolvimento informático do SNITURH. O prazo máximo que tinha sido estabelecido era de 18 meses, o que aponta para Agosto de 2012. Este concurso previa a possibilidade de serem realizados ajustes directos caso viesse a ser identificado como necessário.

Projecto 2 – Desenvolvimento informático do SNITURH

- Fase actual: aguarda parecer prévio vinculativo MFAP
- Pedido parecer prévio MFAP: 19.08.2010

Medida 8 - Desenvolvimento do Inventário Nacional de Sistemas de Abastecimento de Água e Águas Residuais – INSAAR

A presente Medida foi iniciada em 2010 conforme previsto. Inclui 3 procedimentos:

Projecto 1 – Apoio Técnico no âmbito do INSAAR e Lei da Água- vertente física

- Fase actual: Concluído
- Lançamento Procedimento: 2008
- Assinatura Contrato: 27.05.2008
- Taxa de execução financeira: 100% (231.869,29€)

Projecto 2 – Desenvolvimento e disponibilização de novo portal de acesso à base de dados do INSAAR

- Fase actual: em curso
- Lançamento Procedimento: 2009
- Assinatura Contrato: 27.05.2009
- Taxa de execução financeira: 80% (285.840,00€)
- Data prevista de conclusão: Janeiro 2011

Projecto 3 – Apoio Técnico do INSAAR

- Fase actual: em curso
- Lançamento do Procedimento: 2009
- Assinatura do contrato: 20.05.2010
- Taxa de execução financeira: 60% (225.799,45€)
- Data prevista de conclusão: Abr 2011

Medida 9 - Desenvolvimento do Sistema Nacional de Informação Geográfica sobre Recursos Hídricos – InterSIG

A presente Medida foi iniciada em 2010 conforme previsto, mas apresenta um atraso de cerca de 1 trimestre. Inclui 1 procedimento:

Projecto 1 – Manutenção evolutiva da aplicação informática InterSIG

- Fase actual: em curso
- Lançamento Procedimento: 2009
- Assinatura Contrato: 3.12.2009
- Taxa de execução financeira: 90% (194.472,00€)
- Data prevista de conclusão: Mar 2011

Medida 10 - Criação de um Portal de Água

A presente Medida foi iniciada em 2010 e teve um desenvolvimento mais rápido que o previsto (2,5 trimestres em vez de 5). Incluiu 1 procedimento:

Projecto 1 – Concepção e Execução do Portal da Água

- Fase actual: Concluído
- Lançamento Procedimento: 2010
- Assinatura Contrato: 19.03.2010
- Taxa de execução financeira: 100%(231.480,00€)

2.2.2 Melhoria dos Processos Comunicacionais e de Acolhimento

Medida 11 - Renovação da Imagem Corporativa do INAG,I.P.

A presente Medida foi iniciada em 2010 conforme previsto, com o lançamento de um procedimento por ajuste directo a uma empresa seleccionada para o efeito, que já se encontrava a prestar serviços ao INAG na organização de um evento. Factos negativos ocorridos no âmbito desta última prestação de serviços, que comprometeram a confiança necessária para que outros serviços pudessem vir a ser contratados, conduziram à não adjudicação dos serviços e à anulação do procedimento.

Face a estes eventos, foi decidido incluir este serviço no âmbito do Projecto do Portal Corporativo (Medida 2), pelo que a sua conclusão deverá ser simultânea com a deste Projecto:

- Data prevista de conclusão: Jul 2011

Medida 12 - Criação de um Manual de Acolhimento e Comunicação

Instrumento facilitador no processo de acolhimento e integração de colaboradores e de utentes que pela primeira vez entram em contacto com o INAG, tinha como principais objectivos, no primeiro caso, disponibilizar ao “novo colaborador” um conjunto de informações sobre a estrutura e organização interna do Instituto, bem como dar a conhecer normas, regras, procedimentos e circuitos em vigor na Instituição, e no segundo ajudar a definir um Protocolo de recepção de pedidos de informação/colaboração ao INAG, com um encaminhamento adequado capaz de garantir uma satisfação desses pedidos de forma rápida e eficaz.

Ao longo do ano a presente Medida foi reequacionada, considerando-se que deverão existir 2 Processos claramente diferentes:

Projecto 1 – Manual de Acolhimento de Novos Colaboradores

O presente projecto tem contributos da Medida 1 (reengenharia de processos) e actividades adicionais a desenvolver após conclusão desta (Manual de Acolhimento). Daí ter sido adiada para o ano de 2011:

- Identificação e Levantamento das Actividades de Atendimento com proposta de Redesenho do Processo de Acolhimento: Jan 2010
- Elaboração do Manual de Acolhimento: 1º Trimestre de 2011

Projecto 2 – Sistema de Atendimento ao Público, Interno e Externo

O presente projecto, que também beneficia dos desenvolvimentos da Medida 1 (reengenharia de processos), pela maior complexidade das actividades adicionais que exige (criação de aplicação informática de suporte ao Atendimento, com formulários on-line e integração aplicacional com vários Sistemas de Informação do INAG), deverá ser desenvolvido com recurso a consultoria externa especializada, e sujeito a uma candidatura no âmbito do último Aviso do SAMA.

- Redesenho do Processo de Atendimento: Dez 2010
- Criação de Sistema de Atendimento: 2011

2.2.3 Melhoria da Organização dos Sistemas de Gestão Documental

Medida 13 - Organização dos Arquivos Históricos do INAG, I.P.

A presente Medida foi iniciada em 2010 conforme previsto, mas com um atraso de cerca de 1 trimestre. Inclui 2 procedimentos:

Projecto 1 – Reorganização dos Arquivos Históricos

- Fase actual: em curso
- Lançamento Procedimento: 01.06.2010
- Assinatura Contrato: 27.07.2010
- Taxa de execução financeira: 45%
- Data prevista de conclusão: Jul 2012

Projecto 2 – Aquisição de Digitalizadoras de grande e pequeno porte

Está identificada a solução técnica a adoptar, tendo sido adiada a aquisição dadas as restrições financeiras e a necessidade de priorizar os investimentos face às disponibilidades financeiras.

- Data prevista de realização: 2011

Medida 14 - Criação de um Plano de Classificação para a Gestão Documental Corrente

Ao longo do ano a presente Medida foi reequacionada, tendo em conta as recomendações técnicas especializadas (nomeadamente da Secretaria Geral do MAOT e da DGARQ), que exigem Planos de Classificação de base funcional (e não orgânica). Neste sentido, decidiu-se adiar a concretização desta Medida até à conclusão da Medida 1 (Reengenharia de Processos).

Por outro lado, considerando as exigências legais em vigor sobre a matéria (não só a existência de um Plano de Classificação, mas também de uma Portaria e de um Regulamento de gestão documental), bem como o facto de o INAG não dispor de *know-how* próprio suficiente para o efeito (recursos humanos com formação arquivística), considera-se necessário o desenvolvimento de um projecto mais amplo do que o previsto e com recurso a meios adicionais. Assim, em 2011 deverá ser iniciado um Projecto que váis mais além da mera elaboração de um Plano de Classificação:

Projecto 1 – Sistema de Gestão Documental Corrente

O presente projecto, que também beneficia dos desenvolvimentos da Medida 1 (reengenharia de processos), pela maior complexidade das actividades adicionais que exige (Plano de Classificação; Portaria e Regulamento de Gestão Documental; *up-grade* da aplicação informática de suporte à Gestão Documental, com integração aplicacional com outros Sistemas aplicativos do INAG), deverá ser desenvolvido com recurso a consultadoria externa especializada e sujeito a uma candidatura no âmbito do último Aviso do SAMA.

- Redesenho do Processo de Gestão Documental: Jan 2011
- Criação do Sistema de Gestão Documental: 2011

2.3 Promoção de uma Cultura Ética

2.3.1 Clarificação dos Princípios Éticos

Medida 15 - Criação e divulgação de uma Carta de Ética para o INAG,I.P.

A presente Medida foi concluída em 2010 conforme previsto, tendo sido elaborada uma Carta de Ética para o INAG, adoptando os Princípios Éticos em vigor para a Função Pública, e publicada na Intranet do Instituto (v.d. Inf. nº Int –DSG/2010/1300, de 10 de Dez., anexa).

Aguarda-se a constituição do NAI para incluir esta Carta numa acção de formação orientada para a matéria.

2.4 Medidas Adicionais do Plano

Para além de se terem reequacionado algumas Medidas do Plano (Medidas 12 e 14), conforme referido no ponto anterior, foi considerado adequado incluir 2 Medidas adicionais pelo contributo que se considera poderem dar aos Objectivos do Plano:

Promoção da Transparência Interna

a. Clarificação de Normas e Procedimentos

Este Objectivo será mais claramente alcançado com a implementação de 1 Medida adicional, para além das 2 já incluídas:

Medida 16 - Perfil de Competências

Consiste na identificação das competências profissionais, técnicas e pessoais dos colaboradores do INAG, bem como a identificação do perfil funcional de cada posto de trabalho. Assim, poder-se-á identificar o grau de adequação de cada colaborador ao seu posto de trabalho, bem como identificar as necessidades de formação de modo a potenciar as suas capacidades nas funções que desempenha. Por outro lado, ao identificar-se-á os colaboradores afectos aos postos de trabalho, evidencia-se factualmente a separação de funções críticas.

O estabelecimento de um sistema de gestão de competências poderá ainda promover maior transparência na avaliação de desempenho de acordo com as capacidades de cada um.

Promoção da Transparência para o Exterior

a. Melhoria dos Sistemas de Informação

O alcance deste Objectivo será reforçado com a implementação de 1 Medida adicional, para além das 5 já previstas:

Medida 17 - Inventário e Cadastro do Património Imóvel

Criação de um Sistema de Informação que irá permitir disponibilizar, a todos os cidadãos, dados sobre Barragens e infra-estruturas hidráulicas conexas, bem como sobre edificado e terrenos expropriados por utilidade pública de suporte à construção dessas infra-estruturas (quando se tratem de infra-estruturas públicas), contendo eventuais serviços on-line relacionados com esta matéria. Os principais utilizadores deste tipo de informação serão proprietários ou concessionários de barragens que, por determinação legal, se vêm obrigados ao cumprimento do Regulamento de Segurança de Barragens (sendo o INAG,I.P. a Autoridade de Segurança de Barragens responsável pela verificação deste cumprimento), bem como proprietários de parcelas expropriadas ou confinantes, que precisam de se articular com o INAG em matéria de

regularização de registos matriciais ou prediais. Uma vez que nesta matéria se verificam processos de Contencioso envolvendo o Instituto e onde o acesso à informação histórica é essencial, esta medida é fundamental para assegurar a defesa dos interesses do Estado Português, de modo a permitir o exercício de cumprimento da lei em vigor com rigor e transparência a todas as partes interessadas.

Assim, apresentam-se no ponto seguinte o Cronograma de Medidas e Recursos revistos.

2.5 Cronograma e Recursos

O Cronograma ajustado das Medidas, bem como os recursos afectos constam do Quadro em anexo.

Quadro 1 – CRONOGRAMA E RECURSOS

Parte 3 – Sinergias de Implementação

A reflexão conjunta sobre a implementação destas medidas permitiu-nos identificar o potencial contributo das mesmas para melhorar a transparência e aumentar o grau de controlo sobre a actividade do INAG, bem como potenciar o grau de segurança com que é feito o processo de tomada de decisão a todos os níveis.

Numa lógica de transparência e *accountability*, o INAG encontra-se neste momento a promover a gestão da mudança e dos métodos de trabalho associados. A experiência de implementação destas medidas durante o presente ano evidenciou os seguintes pontos-chave como potencial solução para diminuir proactivamente o risco associado:

➤ **Evidência factual**

O Desenho dos Processos permite a identificação das actividades para cada procedimento adoptado no Instituto. Após a conclusão desta fase será possível a identificação da criticidade das operações e, deste modo, criar mecanismos de redução dos riscos que lhes estão associados. Por outro lado, serão também identificadas formas de registo e rastreio da informação, bem como os sucessivos estados e níveis de comunicação e informação dentro da organização. Muitos desses registos serão criados de raiz e pretende-se que monitorizem os pontos-chave de tomada de decisão.

➤ **Rastreabilidade dos Procedimentos**

O projecto dos Arquivos históricos e a melhoria da Gestão Documental corrente permitirão a criação de um histórico da actividade com um plano de catalogação e classificação associados onde serão identificadas as taxas de retenção, prazos de conservação da documentação produzida, assegurando o registo da actividade e o respectivo rastrear das operações, em caso de erro ou necessidade de consulta das decisões relativas a um determinado assunto.

➤ **Separação de Funções**

O levantamento dos procedimentos permite do ponto de vista orgânico identificar funcionalmente a separação de processos organizacionais. Por outro lado, ao nível de cada pessoa irá dar-se início a um projecto com vista a evidenciar a separação de funções mesmo ao nível do colaborador. Este projecto, Sistema de Gestão Perfis de Competências, visa identificar as competências profissionais, técnicas e científicas dos colaboradores com vista ao diagnóstico e caracterização dos recursos humanos, bem como projectar a formação dos mesmos de acordo com as regras e elaboração do Plano de Formação associado, para a efectiva melhoria do seu desempenho.

O projecto do Perfil de competências, permitirá igualmente identificar os perfis de função associados a cada posto de trabalho, bem como identificar as funções chave e evidenciar a separação de funções nos procedimentos administrativos em que assim é exigido e no processo de tomada de decisão.

➤ **Aumento do Grau de Controlo**

O projecto do Perfil de competências, permitirá igualmente projectar de forma sustentável a aquisição de competências e novos saberes por parte dos colaboradores do INAG. Pretende-se desta forma aumentar o conhecimento, como forma de motivação e também de conscientização para a percepção do erro, por forma a diminuir o seu risco de ocorrência e aumentar o grau de controle interno através da alocação das pessoas com o perfil funcional adequado a cada posto de trabalho.

➤ **Tomada de decisão**

No decorrer desta análise foi também identificada a ênfase na necessidade de sistematizar os circuitos de comunicação e agilizar as tecnologias de informação que serão o suporte da desmaterialização documental e que permitirão a evolução para sucessivos patamares de controlo e rastreio da actividade, assim como evidenciar interna e externamente essa actividade, mediante o registo da mesma.

Parte 4 – Factores Críticos de Sucesso

Face ao ponto de situação efectuado na Parte anterior do presente Relatório, pode apresentar-se a seguinte síntese:

A. Medidas Concluídas

Medida 10 - Portal da Água

Medida 15 - Carta de Ética

B. Medidas em Curso

Medida 1 - Reengenharia de Processos

Medida 2 - Portal Corporativo

Medida 5 - Sistema de Controlo Interno

Medida 6 - SNIRH

Medida 7 - SNITURH

Medida 8 - INSAAR

Medida 9 - InterSIG

Medida 11 - Imagem Corporativa

Medida 13 - Organização dos Arquivos Históricos

C. Medidas Reequacionadas mas com solução Identificada

Medida 3 - Plano de Formação

Medida 12 - Manual de Acolhimento e Comunicação

Medida 14 - Manual de Classificação Documental

D. Medida não Executada e com solução por definir

Medida 5 - Sistema de Auditoria Interna

E. Novas Medidas a Implementar em 2011

Medida 16 – Perfil de Competências

Medida 17 – Inventário do Património

As medidas da **Classe B** têm associado um **Risco** que se prende com a incerteza do **financiamento**. Com efeito, as verbas previstas para estes Projectos no OE de 2011 são muito inferiores ao necessário e a realização da despesa dependerá de reintegração de saldos de 2009. Conforme referido na Introdução, isto fica a dever-se ao facto do PIDDAC 2011 proposto em Julho (embora aprovado em Dezembro), partir do pressuposto de uma Taxa de Execução do OE de 2010 muito superior à que se veio a verificar, devido às medidas restritivas impostas durante o ano.

As Medidas da **Classe C** têm associado um **Risco** que se prende igualmente com a incerteza do **financiamento**, embora com características diferentes. Com efeito são medidas não previstas no PIDDAC de 2011 que, caso a candidatura ao SAMA, onde ambas estarão incluídas, seja aprovada, terão que ser objecto de um pedido de Alteração Orçamental. Existem pois incertezas a dois níveis: aprovação da candidatura ao SAMA e aprovação do pedido de Alteração Orçamental.

A Medida da Classe D (**Medida 5** - Criação do Sistema de Auditoria Interna), exige ainda um processo de decisão interno. Considera-se existirem **4 Cenários** possíveis:

- **Nomeação de Auditor(es) Interno(s):** atendendo às pessoas que tiveram formação em Auditoria durante o corrente ano, escolher uma ou várias delas para constituir, a tempo inteiro ou parcial, o Núcleo de Auditoria Interna do INAG, reforçando a formação respectiva (necessidade de exame e admissão na Ordem dos Auditores).

- **Recrutamento de Auditor:** considerando que se trata de uma actividade muito especializada, que exige certificação profissional específica que nenhum dos trabalhadores do INAG possui, abrir procedimento para recrutamento de auditor certificado.

- **Contratação Externa:** considerando as dificuldades associadas actualmente aos procedimentos para recrutamento, abrir, em alternativa, procedimento para contratação destes serviços em *outsourcing*. Tal processo dependerá, contudo, de autorização prévia vinculativa do MFAP e de uma alteração orçamental.

Previamente a qualquer uma destas decisões, e considerando que todos os organismos da Administração Pública se encontram vinculados à obrigação de criar um Plano desta natureza que, naturalmente, incluirá a necessidade de criar a figura de Auditor Interno, numa óptica de racionalização de recursos julga-se oportuno avaliar a disponibilidade da Secretaria-Geral do MAOT em prestar este tipo de serviço de forma partilhada a todos os serviços do Ministério.

Parte 4 – Conclusão

O presente relatório identifica o grau de execução de cada medida do Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas 2010 em referência a 15 de Dezembro de 2010, além de propor novas medidas que farão parte do Plano de Acção já para o próximo ano. Nesta análise foram identificados os principais factores que moldaram o ano de 2010 e de algum modo, os constrangimentos previsíveis no próximo ano.

Nesse contexto, as novas medidas incluídas com vista ao reforço da transparência e *accountability* do Instituto, fundamentam-se nos recursos existentes: Pessoas, Processos e Tecnologia de Informação e Comunicação.

Assim, conclui-se que é essencial o reforço das competências do Capital Humano do INAG, identificando as suas competências e potenciando-as através da formação.

Paralelamente foram identificados e disponibilizados os processos de negócio e suporte à actividade permitiram identificar pontos de constrangimento e decisão, bem como promover a melhoria dos mesmos através de evidências e registos das actividades e tarefas. Com vista à melhoria do desempenho organizacional, os processos servirão de suporte ao modelo de gestão por objectivos do INAG, potenciando evidências para um maior grau de controlo sobre as partes e sobre o todo, permitindo uma tomada de decisão mais informada.

Uma vez que os recursos materiais e humanos são finitos, a agilização dos processos e a gestão das pessoas só é possível com recurso aos sistemas de informação, que permitem uma desmaterialização de determinadas tarefas, permitindo o registo da actividade de modo rastreável, fiável e independente.

A continuação da implementação das medidas em curso e previstas estará fortemente condicionada à verificação dos factores críticos de sucesso referidos, uma vez que o próximo ano será pautado por fortes restrições orçamentais e de recrutamento.

Os actuais resultados positivos, nesta fase de fortes constrangimentos, só são possíveis devido ao esforço dos colaboradores, cujo empenho tem alicerçado o paradigma de gestão da mudança no Instituto.

De igual modo esperamos em 2011, continuar a demonstrar que o caminho percorrido até aqui reforça os mecanismos de simplificação, transparência, flexibilidade, numa perspectiva de melhoria contínua dos níveis de serviço a todas as partes interessadas do INAG, IP, numa perspectiva de sustentabilidade social, económica e ambiental.

ANEXO 1 – Cronograma Previsto à data da elaboração

ID	Nome da Tarefa	Início	Conclusão	Custo	Financiamento	Responsável	2010				2011				2012			
							Tri 4	Tri 1	Tri 2	Tri 3	Tri 4	Tri 1	Tri 2	Tri 3	Tri 4	Tri 1		
1	PROMOÇÃO DA TRANSPARÊNCIA INTERNA	Sex 01-01-10	Sex 01-04-11	760.000,00 €														
2	Clarificação de Normas e Procedimentos	Qua 09-06-10	Sex 01-04-11	550.000,00 €														
3	1. Reengenharia de Processos	Qui 01-04-10	Qui 30-09-10	250.000,00 €	QREN-SAMA	Lígia Gomes												
4	2. Portal Corporativo	Seg 04-10-10	Sex 01-04-11	300.000,00 €	QREN-SAMA	Nascimento Augusto												
5	Formação em Normas e Procedimentos	Sex 01-01-10	Sex 31-12-10	210.000,00 €														
6	3. Plano de Formação	Sex 01-01-10	Sex 31-12-10	210.000,00 €	QREN-SAMA	Lígia Gomes												
7	Melhoria dos Sistemas de Verificação e Controlo Internos	Sex 01-01-10	Seg 31-01-11	0,00 €														
8	4. Sistema de Controlo Interno	Qua 09-06-10	Seg 31-01-11	0,00 €	QREN-SAMA	Lígia Gomes												
9	5. Sistema de Auditoria Interna	Sex 01-01-10	Seg 15-02-10	0,00 €	OE - Func.	Eurico Nunes												
10	PROMOÇÃO DA TRANSPARÊNCIA PARA O EXTERIOR	Sex 01-01-10	Sáb 31-12-11	52.683.996,16 €														
11	Melhoria dos Sistemas de Informação	Sex 01-01-10	Sáb 31-12-11	2.264.000,00 €														
12	6. SNIRH	Qui 01-04-10	Qui 30-06-11	500.000,00 €	QREN-SAMA	Rui Rodrigues												
13	7. SNITURH	Sex 01-01-10	Seg 15-08-11	705.000,00 €	QREN-SAMA	Felisbina Quadrado												
14	8. INSAAR	Sex 01-01-10	Sex 30-12-11	406.000,00 €	QREN-SAMA	Fernanda Gomes												
15	9. InterSIG	Sex 01-01-10	Sex 31-12-10	153.000,00 €	QREN-SAMA	Catarina Mariano												
16	10. Portal de Água	Qui 01-04-10	Ter 15-11-11	500.000,00 €	QREN-SAMA	Nascimento Augusto												
17	Melhoria dos Processos comunicacionais e de acolhimento	Sex 01-10-10	Sex 31-12-10	50.000.000,00 €														
18	11. Imagem Corporativa	Sex 01-10-10	Sex 31-12-10	0,00 €	QREN-SAMA	Carla Marques												
19	12. Manual de Acolhimento e Comunicação	Sex 01-10-10	Sex 31-12-10	0,00 €	OE - Func.	Carla Marques												
20	Melhoria da Organização dos Sistemas de Gestão Documental	Sex 01-01-10	Sáb 31-12-11	420.000,00 €														
21	13. Organização dos Arquivos Históricos	Seg 01-03-10	Sex 30-12-11	420.000,00 €		João Paulo Pereira												
22	14. Plano de Classificação Documentação Corrente	Sex 01-01-10	Qui 09-09-10	0,00 €	QREN-SAMA	Elsa Gordo												
23	Clarificação dos Princípios Éticos	Sex 01-01-10	Qua 30-06-10	0,00 €														
24	15. Carta de Ética	Sex 01-01-10	Qua 30-06-10	0,00 €	OE - Func.	Eurico Nunes												

Projecto: Calendarização Data: Qui 16-12-10	Tarefa		Tarefas Externas		Tarefa Manual		Apenas-conclusão	
	Dividir		Marco Externo		Apenas-duração		Prazo	
	Marco		Tarefa Inactiva		Resumo da Agregação Manual		Progresso	
	Sumário		Marco Inactivo		Resumo Manual			
	Resumo de Projecto		Resumo Inactivo		Apenas início			

Anexo 2 – Cronograma Revisto

ID	Nome da Tarefa	2009				2010				2011				2012				2013	
		Tri 1	Tri 2	Tri 3	Tri 4	Tri 1	Tri 2	Tri 3	Tri 4	Tri 1	Tri 2	Tri 3	Tri 4	Tri 1	Tri 2	Tri 3	Tri 4	Tri 1	Tri 2
1	PROMOÇÃO DA TRANSPARÊNCIA INTERNA																		
2	Clarificação de Normas e Procedimentos																		
3	1. Reengenharia de Processos																		
4	1.1 Levantamento dos Processos																		
5	1.2 Webização																		
6	2. Portal Corporativo																		
7	16. Perfil de Competências																		
8	Formação em Normas e Procedimentos																		
9	3. Plano de Formação																		
10	Melhoria dos Sistemas de Verificação e Controlo Internos																		
11	4. Sistema de Controlo Interno																		
12	5. Sistema de Auditoria Interna																		
13	PROMOÇÃO DA TRANSPARÊNCIA PARA O EXTERIOR																		
14	Melhoria dos Sistemas de Informação																		
15	6. SNIRH																		
16	7. SNITURH																		
17	8. INSAAR																		
18	9. InterSIG																		
19	10. Portal de Água																		
20	17. Inventário e Cadastro do Património Imóvel																		
21	Melhoria dos Processos comunicacionais e de acolhimento																		
22	11. Imagem Corporativa																		
23	12. Manual de Acolhimento e Comunicação																		
24	Melhoria da Organização dos Sistemas de Gestão Documental																		
25	13. Organização dos Arquivos Históricos																		
26	14. Plano de Classificação Documentação Corrente																		
27	Clarificação dos Princípios Éticos																		
28	15. Carta de Ética																		

Projecto: Calendarização2 Data: Qui 16-12-10	Tarefa		Tarefas Externas		Tarefa Manual		Apenas-conclusão	
	Dividir		Marco Externo		Apenas-duração		Prazo	
	Marco		Tarefa Inactiva		Resumo da Agregação Manual		Progresso	
	Sumário		Marco Inactivo		Resumo Manual			
	Resumo de Projecto		Resumo Inactivo		Apenas início			