

## **EEM - Empresa de Electricidade da Madeira, S.A.**

### Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas

Revisto em novembro de 2013

## Índice

<b>1</b>	<b>Enquadramento</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Caracterização do Grupo EEM e princípios éticos</b>	<b>6</b>
2.1	Natureza jurídica e objecto	6
2.2	Actividade, missão e visão	8
2.3	Orgãos sociais e estatutários	9
2.4	Enquadramento regulatório	11
2.5	Mecanismos de controlo na vertente financeira	14
2.6	Compromisso ético	16
2.7	Recursos humanos, organograma e principais responsáveis	18
<b>3</b>	<b>Identificação dos riscos de corrupção e infracções conexas e enunciação das medidas preventivas e controlos aplicáveis</b>	<b>25</b>
3.1	Áreas avaliadas, principais riscos e medidas de mitigação	25
3.2	Sistemas de Controlo Interno	28
3.3	Procedimentos de Controlo	30
3.4	Segurança dos activos da Empresa	32
3.5	Regras sobre segregação de funções	33
3.6	Risco operacional	34
3.7	Contratação de empreitadas bens e serviços	35
3.8	Controlo da informação contabilística	36
3.9	Sistemas informáticos	36
3.10	Auditoria informática	38
3.11	Segurança física	39
3.12	Auditoria e Controlo Interno	39
<b>4</b>	<b>Aplicação do Plano e sua monitorização</b>	<b>41</b>

# 1 Enquadramento

No seguimento dos vários instrumentos jurídicos internacionais que têm sido publicados, foi criado, em 2008, o Conselho de Prevenção da Corrupção (CPC) através da Lei n.º 54/2008, de 4 de setembro, enquanto Entidade Administrativa independente a funcionar junto do Tribunal de Contas, com o objectivo de desenvolver uma actividade de âmbito nacional no domínio da prevenção da corrupção e infracções conexas.

Para tal, de acordo com as respectivas competências incumbem-lhe, designadamente, recolher e organizar informações relativas à prevenção da ocorrência de factos de corrupção activa ou passiva, de criminalidade económica e financeira, de branqueamento de capitais, de tráfico de influência, de apropriação ilegítima de bens públicos, de administração danosa, de peculato, de participação económica em negócio, de abuso de poder ou violação de dever de segredo, bem como de aquisição de imóveis ou valores mobiliários em consequência da obtenção ou utilização ilícitas de informação privilegiada no exercício de funções na Administração Pública ou no sector público empresarial (*in* Atribuições e competências do CPC, Lei 54/2008, de 2 de setembro).

Em 4 de maio de 2009, o CPC emitiu uma deliberação de onde se destaca os seguintes pontos:

«1. A actividade de gestão e administração de dinheiros, valores e patrimónios públicos, seja qual for a natureza da entidade gestora – de direito público ou de direito privado, administrativa ou empresarial – deve, nos termos da Constituição da República e da lei, pautar-se por princípios de interesse geral (...).

«2. O fenómeno da corrupção constitui uma violação clara de tais princípios, devendo, por isso, todos os gestores de dinheiros, valores e património públicos, no âmbito da sua normal actividade de gestão, adoptar medidas de identificação dos riscos de corrupção e infracções conexas, bem como prever e aplicar providências que impeçam a sua ocorrência, (...).

«3. (...) considera-se risco o facto, acontecimento, situação ou circunstância susceptível de gerar corrupção ou uma infracção conexas. Os riscos poderão ser identificados e classificados quanto à probabilidade da sua ocorrência e quanto à gravidade das suas consequências.

«4. (...) é de fundamental relevância definir também o grau de responsabilidade de cada interveniente na respectiva administração, nos termos da lei.

«5. O Conselho de Prevenção da Corrupção (CPC) considera, no início da sua actividade, que o primeiro passo para contribuir para prevenir a corrupção e infracções conexas consiste no levantamento da situação neste domínio, nomeadamente nas áreas da contratação pública e da concessão de benefícios públicos (...).

«Nestes termos (...) delibera:

«a) Reconhecer a necessidade de as entidades, serviços e organismos gestores de dinheiros, valores ou património públicos, seja qual for a sua natureza, adoptarem medidas de identificação dos riscos de corrupção, com indicação das medidas preventivas da sua ocorrência e a definição dos responsáveis pela sua aplicação;

«b) Aprovar (...) questionário (...) destinado a servir de guia na avaliação dos riscos nas áreas da contratação pública e da concessão de benefícios públicos;

«c) Solicitar a todos os dirigentes máximos (...) procedam ao seu preenchimento por via electrónica (...).

«(...)».

Deste modo, em maio de 2009, a EEM remeteu às instâncias competentes a sua resposta ao referido questionário.

Em 1 de julho de 2009, e após a análise aos questionários, o CPC aprovou a Recomendação n.º 1/2009, publicada no Diário da República, 2.ª Série, n.º 140, de 22 de julho de 2009, sobre planos de gestão de riscos de corrupção e infracções conexas e dirigida aos órgãos dirigentes máximos das entidades gestoras de dinheiros, ou valores públicos, que independentemente da sua natureza, elaborem Planos de Gestão de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas (Plano).

Este plano tem como objectivo a identificação das principais áreas que, potencialmente, poderão ser sujeitas à ocorrência de actos de corrupção, bem como os principais riscos daí decorrentes, os controlos instituídos pela empresa visando a sua mitigação, probabilidade de ocorrência e a definição dos responsáveis pela implementação e gestão do plano.

Adicionalmente, com este plano, pretende-se:

- Expressar o compromisso da empresa na prevenção e combate à corrupção e infracções conexas;
- Reforçar a cultura da empresa e dos respectivos colaboradores no respeito pela conduta ética e ser um modelo de referência em matéria de boas práticas nos relacionamentos internos e externos;
- Garantir o cumprimento da Recomendação da CPC de 1 de julho de 2009 relativa aos planos de gestão de riscos de corrupção e infracções conexas.

Nestes termos, a EEM elaborou e apresenta o Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas. O presente Plano é aplicável quer à EEM quer às restantes empresas do Grupo EEM identificadas no ponto 2.1.

## 2 Caracterização do Grupo EEM e princípios éticos

### 2.1 Natureza jurídica e objecto

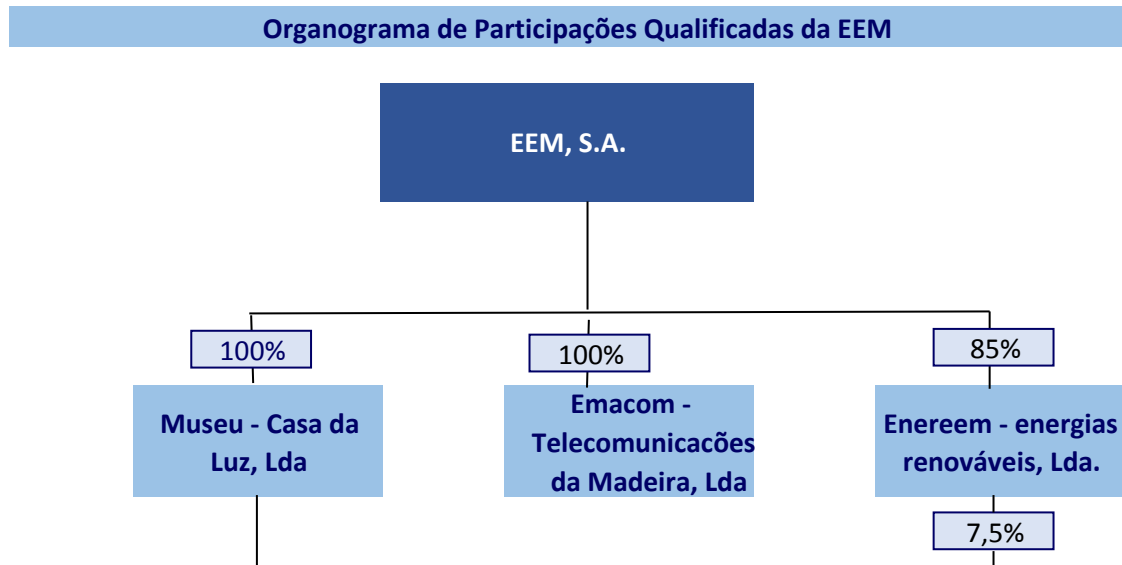
A EEM - Empresa de Electricidade da Madeira, S.A. (EEM) foi criada pelo Decreto-Lei n.º 12/74, de 17 de janeiro, na figura de Empresa Pública (E.P.), tendo por objecto a produção, transporte, distribuição e comercialização de energia eléctrica na Região Autónoma da Madeira.

De acordo com o Decreto Legislativo Regional n.º 14/94/M, publicado no Diário da República de 3 de junho de 1994, a EEM foi transformada em sociedade anónima de capitais exclusivamente públicos.

A Empresa rege-se pelos referidos Decretos, pelos seus estatutos, pelas normas reguladoras das sociedades anónimas e pelas normas especiais cuja aplicação decorra do objecto da sociedade.

No dia 25 de março de 2002, foi publicado o Decreto-Lei n.º 69/2002, que estendeu às Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira a regulação, pela Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos (ERSE), das actividades de produção, transporte, distribuição e comercialização de energia eléctrica. A ERSE é a entidade responsável pela adopção dos regulamentos do sector eléctrico, nomeadamente o Regulamento Tarifário, sendo que as tarifas aplicadas pela EEM, a partir de 1 de janeiro de 2003, são definidas pela ERSE, que passa a ser também a entidade responsável pelo cálculo da compensação tarifária transferida para a EEM, para compensar a redução das tarifas.

O detalhe das empresas participadas pela EEM consta no seguinte organograma do Grupo:



Das empresas apresentadas, passa-se a detalhar as subsidiárias nas quais a EEM exerce controlo sobre as respectivas actividades financeiras e operacionais:

***Casa da Luz - Empreendimentos Turísticos, Similares, Unipessoal, Lda (Museu Casa da Luz)***

Sociedade criada em 1997 aquando da comemoração dos 100 anos da introdução da energia eléctrica na ilha da Madeira, sendo detida integralmente pela EEM. O Museu Casa da Luz tem como missão dar a conhecer um vasto espólio, conseguido ao longo dos anos, constituindo um espaço interactivo de informação e comunicação das tecnologias do presente e do futuro, essencialmente dirigido para os jovens e para as escolas.

***EMACOM, Telecomunicações da Madeira, Unipessoal, Lda.***

Esta sociedade foi constituída em agosto de 1998, sendo detida integralmente pela EEM e tem como principal objectivo rentabilizar a utilização das infraestruturas de telecomunicações da EEM e o aproveitamento de oportunidades de negócio nesta área.

***ENEREEM, Energias Renováveis, Lda.***

Esta sociedade foi constituída em setembro de 1998, com 85% do capital da EEM, 7,5% do Museu – Casa da Luz e os restantes 7.5% da AREAM (Agência Regional da Energia e Ambiente da Região Autónoma da Madeira). Esta empresa está vocacionada para o aproveitamento de recursos endógenos renováveis, nomeadamente nas áreas da energia eólica e hidroelétrica.

**2.2 Actividade, missão e visão**

A EEM tem por missão produzir, transportar e distribuir energia eléctrica na Região Autónoma da Madeira, assegurando com eficiência e eficácia a prestação de um serviço indispensável a toda a sociedade e ao desenvolvimento económico.

A gestão da EEM assenta nos seguintes vectores fundamentais:

- Segurança de abastecimento - criar as condições económicas e financeiras necessárias para que a EEM possa acompanhar as solicitações que o desenvolvimento económico e social da região exige ao sector eléctrico;
- Defesa do ambiente – promover e maximizar a utilização dos recursos endógenos na produção de energias renováveis que permitam a salvaguarda do património ambiental e promovam o desenvolvimento sustentável;
- Melhoria da qualidade de serviço prestada aos clientes – realizar os investimentos necessários para o aumento da fiabilidade e da monitorização da rede de transporte e distribuição de electricidade, no sentido de reduzir os períodos de interrupção e de



reposição do sistema, ou seja, mais e melhor serviço prestado aos agentes económicos e a todos os consumidores de energia eléctrica;

- Promoção da competitividade económica – cumprir com os objectivos de convergência tarifária estabelecidos pela entidade reguladora ERSE. Neste particular, salienta-se que a convergência entre as tarifas médias de electricidade em vigor na Madeira e no continente, foi alcançada em 2004.
- Racionalização da estrutura funcional da EEM – a Administração da EEM está fortemente empenhada em dotar a EEM de uma estrutura de recursos humanos e financeiros que lhe permita encarar com optimismo um novo período de regulação e cumprir, integralmente, com as suas obrigações.

A actividade de gestão da empresa é focada nas actividades estratégicas que lhe permitam aumentar a qualidade e a competitividade do serviço prestado, sem no entanto, descurar a obtenção de resultados económicos.

O processo de centralização de funções tem sido outro dos importantes vectores de organização do negócio que a Administração tem seguido, por entender ser possível um maior controlo e eficiência das tarefas sem afectar a qualidade do serviço prestado, que, inclusivamente, nalguns casos, foi incrementada.

### **2.3 Órgãos sociais e estatutários**

Para garantir uma eficaz organização do plano de gestão de riscos, importa referir as funções e as responsabilidades de cada interveniente ou grupo de intervenientes em todos os níveis da organização. Para iniciar esta análise, identifica-se os deveres e responsabilidades de cada um dos órgãos estatutários da empresa.

De acordo com o previsto no Código das Sociedades Comerciais e com os seus estatutos, a EEM possui três órgãos sociais: a Assembleia Geral, o Conselho de Administração e o Fiscal Único.

## **Assembleia Geral**

A Assembleia Geral é composta pelo accionista ou accionistas com direito de voto. O capital social da EEM é integralmente detido pela Região Autónoma da Madeira.

## **Conselho de Administração**

De acordo com a legislação comercial, compete ao Conselho de Administração gerir as actividades da sociedade, devendo subordinar-se às deliberações dos accionistas ou às intervenções do Fiscal Único, apenas nos casos em que a lei ou o contrato de sociedade o determinarem. O Conselho de Administração tem exclusivos e plenos poderes de representação da sociedade. O Conselho de Administração da EEM é composto por três ou cinco administradores (actualmente três administradores), conforme deliberado em Assembleia Geral.

## **Fiscal Único**

As funções do Fiscal Único são definidas pelo Código das Sociedades Comerciais e consistem, nomeadamente, em:

- Fiscalizar a administração da sociedade, assim como vigiar pela observância da lei e do contrato de sociedade;
- Verificar a regularidade dos livros, registos contabilísticos, documentos que lhe servem de suporte e, quando o julgue conveniente e pela forma que entenda adequada, verificar a extensão da caixa e as existências de qualquer espécie dos bens ou valores pertencentes à sociedade ou por ela recebidos em garantia, depósito ou outro título;
- Verificar a exactidão dos documentos de prestação de contas e se as políticas contabilísticas e os critérios valorimétricos adoptados pela sociedade conduzem a uma correcta avaliação do património e dos resultados;
- Elaborar anualmente relatório sobre a sua acção fiscalizadora e dar parecer sobre o relatório e contas e propostas apresentados pela administração;

- Fiscalizar a eficácia do sistema de gestão de riscos, do sistema de controlo interno e do sistema de auditoria interna, se existentes;
- Receber as comunicações de irregularidades apresentadas por accionistas, colaboradores da sociedade ou outros;

## 2.4 Enquadramento regulatório

O sector eléctrico da Madeira é supervisionado, desde 2003, pela Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos (ERSE). Nesta base, e considerando o impacto económico nas actividades da EEM e consequentemente na avaliação dos riscos de corrupção e infracções conexas, considera-se relevante fazer uma breve descrição do enquadramento regulatório, períodos de regulação entretanto decorridos e efeitos económico/financeiro para a EEM. Assim, a regulação deverá ser analisada em três momentos distintos, designadamente:

- Até ao início do processo de convergência dos tarifários (até 1997)

Anteriormente ao processo de convergência, a fixação das tarifas era efectuada por Portaria Regional, com uma periodicidade anual. Nessa altura, o tarifário da EEM constituía a principal fonte de receitas da empresa, por via dos seus consumidores. Naturalmente, sendo os custos de produção, transporte, distribuição e comercialização superiores na Região Autónoma da Madeira aos verificados no continente, as tarifas praticadas aos clientes finais resultavam, em média, cerca de 35% superiores às praticadas no continente. Neste enquadramento, e sendo a Região a única accionista da EEM, as tarifas eram definidas por forma a que a EEM atingisse o *break-even*.

■ 1ª fase de convergência dos tarifários (de 1998 até 2002)

Num contexto de convergência tarifária, o fornecimento de energia eléctrica na RAM implica custos acrescidos ao nível da sua produção e transporte, quando comparado com os existentes no continente, resultantes da insularidade, da dispersão populacional e dos níveis de consumo. A repercussão de tais custos acrescidos no preço das tarifas determinava o correspondente prejuízo para os consumidores insulares que, suportavam tarifas de energia eléctrica superiores às praticadas no continente. Tal repercussão conflitua com os princípios de coesão nacional e da continuidade territorial que se encontram plasmados no texto constitucional, já que consubstancia uma desvantagem para certos cidadãos ou agentes económicos em função da respectiva localização geográfica ao arrepio da solidariedade nacional.

A comparticipação dos referidos custos foi assumida pelo Governo da República, através de Protocolo celebrado, em 1998, com os Governos Regionais (da Madeira e dos Açores) que previa uma redução gradual dos tarifários nas ilhas, sendo essa redução de receitas provenientes dos consumidores, compensada por verbas a transferir anualmente do Orçamento Geral do Estado.

Em virtude das dificuldades orçamentais do Governo Central foi, através do Decreto Lei nº 69/02, de 25 março, atribuída à ERSE a responsabilidade de prosseguir o processo de convergência nacional dos tarifários, passando esta entidade a regular também as actividades das empresas insulares, à semelhança das competências que já detinha relativamente às empresas deste sector no continente.

■ 2ª Fase de convergência dos tarifários (após 2003)

De acordo com os princípios consagrados no artigo 2º do referido DL nº 69/02, de 25 de março, a extensão das competências de regulação da ERSE à RAM assenta no princípio da partilha dos benefícios da convergência dos sistemas eléctricos públicos nacionais, tendo por finalidade, ao abrigo do cumprimento dos princípios de cooperação e da solidariedade do Estado, contribuir para a correcção das desigualdades das Regiões Autónomas resultantes da insularidade e do seu carácter ultraperiférico.

Tendo por base o enquadramento legal acima referido, foi aprovado e estendido à RAM o Regulamento Tarifário (bem como outros regulamentos da competência da ERSE) que, no seu artigo 5º define os princípios fundamentais da regulação:

- a) Igualdade de tratamento e de oportunidades;
- b) Uniformidade tarifária, de modo que, em cada momento, o sistema tarifário em vigor se aplique universalmente a todos os clientes do continente e das ilhas;
- c) A criação de incentivos às empresas reguladas do continente e das ilhas para permitir o desempenho das suas actividades de uma forma economicamente eficiente, respeitando os padrões de qualidade de serviço estabelecidos e mantendo adequados níveis de segurança na produção, transporte e distribuição de energia.

Nesta base, em função das realidades de cada uma das empresas insulares, a ERSE define anualmente o montante de proveitos que será necessário que as empresas obtenham no sentido de se manterem económica e financeiramente equilibradas e rentáveis. De acordo com os regulamentos aprovados, as principais variáveis do apuramento dos proveitos permitidos são os Custos operacionais e os Activos imobilizados líquidos de depreciações/amortizações e subsídios (sobre o qual incide uma taxa de remuneração). Ao método de cálculo dos proveitos permitidos, assim como as taxas de remuneração implícitas são revistas periodicamente pelo regulador, tendo em conta o desempenho real da empresa, do sector e da economia. O proveito permitido à EEM é recebido através das vendas de energia eléctrica na Madeira e por transferências mensais da Rede Eléctrica Nacional (REN), por via da Tarifa de Uso Global do Sistema, a qual é suportada por todos os consumidores do continente e ilhas.

Tendo em conta este enquadramento regulatório, são garantidas as condições para o desenvolvimento da actividade da empresa de uma forma economicamente sustentada e equilibrada.

## 2.5 Mecanismos de controlo na vertente financeira

Pelo facto de ser uma sociedade detida inteiramente por capitais públicos, a EEM está sujeita à supervisão e reporte de diversa informação a várias entidades, nomeadamente:

- ERSE – Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos

Na sequência do exposto no ponto anterior, a EEM é regulada pela ERSE.

Com o objectivo principal de facilitar às empresas o cumprimento das obrigações de prestação de informação decorrentes do dispositivo do Regulamento Tarifário, e, em conciliação com o rigor, a transparência e a exigência associada a essa informação, para efeitos de uma regulação objectiva e transparente, a ERSE, ao abrigo do Regulamento Tarifário e das competências provenientes dos seus estatutos deliberou aprovar a normas complementares 10,11, 12 e 16 aplicáveis à EEM.

Estas normas, compreendem informação de carácter financeiro, de investimento e da performance energética da EEM. Embora a Empresa concentre verticalmente todas as actividades, no entanto, para efeitos do reporting da ERSE, o Balanço e a Demonstração de Resultados são repartidos pelas actividades de produção, transporte/distribuição e comercialização. Os critérios de repartição de Activos, Passivos, Custos e Proveitos são apresentados à ERSE numa fase prévia ao envio do reporting, estando estes sujeitos à sua revisão com uma periodicidade anual. As principais características das normas referidas podem ser apresentadas como segue:

- Norma complementar n.º 10, compreende o reporting de informação relativa ao relatório sumário das demonstrações financeiras anuais. Esta norma abrange informação relativa ao ano N, devendo ser reportada até 30 de abril do ano N+1.
- Norma complementar n.º 11, relativa à informação dos valores realizados no ano anterior. Esta norma abrange informação relativa ao ano N, devendo ser reportada até 30 de abril do ano N+1.

- Norma complementar n.º 12, relativa à informação dos valores estimados para o ano em curso (N+1) e dos valores previstos para o ano seguinte (N+2). Esta norma deverá ser reportada até 15 de junho do ano N+1.
- Norma complementar n.º 16, relativa à informação dos valores estimados de investimento para o ano em curso (N+1) e dos valores previstos para o ano seguinte (N+2). Esta norma deverá ser reportada até 15 de junho do ano N+1. Esta norma têm por objectivo principal normalizar e sistematizar o envio da informação de detalhe sobre investimentos que as entidades reguladas devem apresentar em cada exercício à ERSE, de modo a: a) compatibilizar os planos de investimentos nas redes de acordo com os regulamentos da ERSE (nomeadamente RARI e Regulamento Tarifário); b) aprovar, acompanhar e supervisionar os investimentos efectuados por essas entidades.

#### ■ Tribunal de Contas

De acordo com n.º 2 b) do art.º 2.º da Lei n.º 98/97, de 26 de agosto, as empresas públicas estão sujeitas aos poderes de controlo financeiro do Tribunal de Contas.

O Tribunal de Contas fiscaliza com regularidade a legalidade e regularidade das receitas e das despesas públicas, aprecia a boa gestão financeira e efectiva responsabilidades por infracções financeiras.

#### ■ Governo da Região Autónoma da Madeira

A EEM é detida integralmente pela Região Autónoma da Madeira, pelo que sem prejuízo do disposto na lei comercial quanto à prestação de informações aos accionistas e das restantes solicitações periódicas que são realizadas pelo Governo Regional da Madeira, o Conselho de Administração tem como obrigação legal decorrente do Decreto Legislativo Regional n.º 14/94/M, de 3 de Junho, e da legislação aplicável, enviar ao Orgão do Governo Regional que tutela o sector da energia, pelo menos, 30 dias antes da Assembleia Geral anual, o seguinte:

- O relatório de gestão e as contas do exercício;
- Quaisquer elementos adequados à compreensão integral da situação económica e financeira da empresa, eficiência de gestão e perspectivas de evolução.
- Cumprir com o disposto no PAEF (Programa de Ajustamento Económico e Financeiro da RAM).

## 2.6 Compromisso ético

### Deveres e garantias

Os princípios e valores que enquadram a relação entre a EEM e os seus colaboradores, nomeadamente no que respeita às normas de conduta a observar tanto pelo Conselho de Administração, como pelos quadros dirigentes e trabalhadores, no exercício das suas funções, em todas as actividades desta empresa e nas relações que, em nome da organização, são estabelecidas com entidades terceiras, estão vertidos no “Acordo de empresa e estatuto unificado do pessoal” (ACT), que obriga tanto a Empresa como os seus colaboradores.

Os direitos e deveres dos trabalhadores e da EEM relativos às normas gerais de conduta, encontram-se enunciados no Capítulo III (artigos 23.º a 25.º) do clausulado geral do referido ACT, cujos principais deveres e garantias resumem-se da seguinte forma:

- São deveres da empresa respeitar em todos os actos que envolvam relações com os trabalhadores, assim como exigir do pessoal investido em funções de chefia e fiscalização que trate com correcção os trabalhadores sob a sua orientação, devendo qualquer observação ou admoestação ser feita de modo a não ferir a sua dignidade;
- São deveres dos trabalhadores exercer com competência, zelo, pontualidade e assiduidade as funções que lhes estejam confiadas, assim como, guardar sigilo sobre todos os assuntos de natureza confidencial ou cuja divulgação infrinja a deontologia profissional. Adicionalmente, os trabalhadores têm como dever cumprir as ordens e directrizes dos responsáveis no que respeita à execução e disciplina do trabalho, em



tudo o que se não mostre contrário aos direitos e garantias dos trabalhadores, assim como, cumprir e fazer cumprir as normas de salubridade, higiene e segurança no trabalho. De referir ainda, que os trabalhadores têm como dever tratar com correcção, quando investidos em função de chefia ou fiscalização, os trabalhadores sob a sua orientação.

- Como garantia dos trabalhadores, é vedado à empresa impedir, por qualquer forma, que os trabalhadores invoquem ou exerçam os seus direitos, bem como despedi-los ou aplicar-lhes quaisquer outras sanções por aqueles motivos, assim como, exercer pressão sobre os trabalhadores para que estes actuem no sentido de influir desfavoravelmente nas condições de trabalho.

#### ***Sanções para actos de corrupção ou infracções conexas***

Todas as transacções ou actos relativamente aos quais exista a suspeita de corrupção ou actividades conexas praticadas por colaboradores da EEM são devidamente investigados pelo órgão interno responsável, nomeadamente Auditoria e Controlo Interno e Direcção do Trabalho e Serviços Jurídicos.

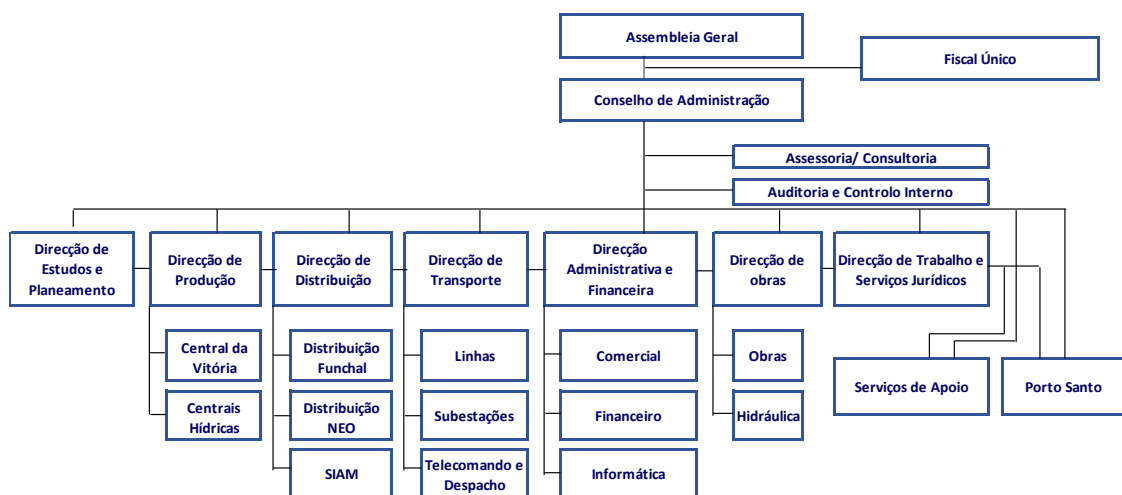
Na eventualidade das suspeitas serem confirmadas após investigação, os infractores serão objecto de instauração de processo disciplinar e eventualmente criminal, sendo-lhes, conseqüentemente, aplicáveis as sanções legalmente previstas.

## 2.7 Recursos humanos, organograma e principais responsáveis

A estratégia de recursos humanos preconizada pela EEM está direccionada quer para a formação e aperfeiçoamento dos quadros profissionais existentes, quer para a realização de intercâmbios e estágios profissionais com formandos da área universitária e outras instituições de ensino e formação profissional.

Cientes de que a melhoria da posição no mercado eléctrico da RAM passa por um investimento no aperfeiçoamento do desempenho e das competências dos recursos humanos, a EEM empenha-se no recrutamento de colaboradores qualificados e motivados para a prossecução dos seus objectivos empresariais.

De seguida, apresenta-se o Organograma, que representa a estrutura formal da empresa «Macro-estrutura», detalhado hierarquicamente ao nível da direcção ou equiparado.



No topo, encontra-se o Conselho de Administração. No segundo nível, setes Direcções: Estudo e Planeamento, Produção, Transporte e Distribuição, Administrativa e Financeira, Obras e Trabalho e Serviços Jurídicos.

No seguimento do organograma e da compreensão das funções e das responsabilidades de cada interveniente ou grupo de intervenientes em todos os níveis da organização, (no ponto 2.3 e seguintes deste Plano), apresenta-se, em termos globais, as principais funções de cada uma daquelas Direcções.

### ***Direcção de Estudos e Planeamento***

- Planeamento da produção, transporte e distribuição – planeamento ao nível da macroestrutura.
- Administração de grandes obras – responsável pela hierarquização das necessidades, lançamento dos concursos, cadernos de encargos, acompanhamento e fiscalização técnica das grandes obras.
- Relatório de Gestão Anual – responsável pela elaboração da parte técnica do relatório anual de gestão.
- Cursos de formação – responsável pela realização de cursos técnicos dirigidos a quadros e operacionais ligados à Produção, Transporte e Distribuição de energia eléctrica.
- Estatística - preparação de informação estatística sobre o negócio da EEM.

### ***Direcção de Produção***

- Exploração das centrais térmicas – coordenar, controlar e avaliar o desempenho do equipamento produtivo de cada uma das centrais térmicas. Produção e análise dos relatórios de actividade.
- Exploração das centrais hídricas – coordenar e controlar a produção das centrais hídricas. Nestas centrais, o sistema de adução é suportado por canais de grandes dimensões, que têm de ser frequentemente inspeccionados e limpos. São ainda realizadas acções de prevenção e/ou reparações nas máquinas.
- Armazéns - existe um armazém na central térmica da Vitória, por razões de proximidade dos/equipamentos máquinas, o qual tem as regras e normas de procedimentos definidas para a área de aprovisionamentos.

### ***Direcção de Transporte***

- Manutenção das subestações - existem 31 subestações no arquipélago da Madeira. As actividades desenvolvidas na manutenção das subestações centram-se na manutenção do equipamento pesado, dos autómatos e das protecções.
- Manutenção de linhas - a manutenção das linhas de transporte é efectuada para evitar problemas na rede, com o intuito de minimizar as interrupções no fornecimento de energia. Sempre que necessário, a EEM procede à subcontratação de mão-de-obra especializada externa.
- Telecomando e Despacho – tem a responsabilidade da exploração da rede, via telecomando, controlando a rede de transporte e distribuição; informando os operadores da área de exploração das necessidades de produção.

### ***Direcção de Serviços de Distribuição***

- Manutenção de linhas de distribuição - a manutenção das linhas de distribuição é efectuada para evitar problemas na rede, com o intuito de minimizar as interrupções no fornecimento de energia. Sempre que necessário, a EEM procede à subcontratação de mão-de-obra especializada externa.
- Organização interna – considerando o número de pessoas afectas a esta Direcção, a EEM optou por organizar as equipas responsáveis pela distribuição, por zonas, nomeadamente: Funchal, Norte, Este e Oeste. Para além destas equipas, existem ainda outras para a iluminação pública e remodelações. A actividade da distribuição é normalmente iniciada por reclamações dos consumidores, por curto-circuito nas subestações/postos de transformação ou, nos casos de novas obras, pelo próprio plano de investimentos. São, também, periodicamente desencadeadas acções de manutenção preventiva sobre a infra-estrutura da rede de distribuição.
- SIAM – Serviços de inspecção, aferição e montagem de aparelhos de medida. Assegurar o correcto funcionamento dos contadores de energia eléctrica.

### ***Direcção Administrativa e Financeira***

- Apoio administrativo – responsável pelo controlo das reconciliações bancárias e, de uma forma geral, controlo global das contas bancárias da EEM, e bem assim pelo controlo dos saldos de fornecedores.
- Tesouraria - responsável pela gestão de caixa, pagamentos, controlo de cheques devolvidos, recebimento dos valores entregues pelos cobradores e respectivo arquivo de documentação.
- Expediente Público/Delegações – tem a responsabilidade do atendimento ao público, da elaboração de contratos de fornecimento de energia eléctrica, da recepção de reclamações, cobrança das cauções e taxas de ligação.
- Facturação – tem a responsabilidade da imputação das leituras e da facturação aos clientes.
- Informática – responsável pela gestão dos sistemas existentes e dos back-ups de segurança. A área de programação, análise e up-grades fazem ainda parte das responsabilidades desta área. Procede à manutenção dos sistemas existentes e participa no desenvolvimento de novos sistemas.
- Contabilidade - tem a responsabilidade de efectuar a contabilidade analítica e geral da EEM e subsidiárias, do cumprimento das obrigações fiscais, bem como da preparação de informação interna de reporte ao Conselho de Administração. A contabilidade tem ainda responsabilidades adicionais no reporte de informação contabilística a instituições externas à EEM, como o INE, à DGT, Bancos, etc.

### ***Direcção de Obras***

- Obras – responsável pela supervisão ou pela construção civil propriamente dita. No caso de obras a cargo da EEM, esta Direcção é responsável pela sua elaboração/realização, sendo que no caso de obras efectuadas por terceiros, assume a respectiva fiscalização.
- Hidráulica - Responsável pela execução de trabalhos de reparação nos canais de recolha de águas, e ainda reparações nas centrais hídricas e fiscalização de trabalhos de construção civil efectuados por terceiros.

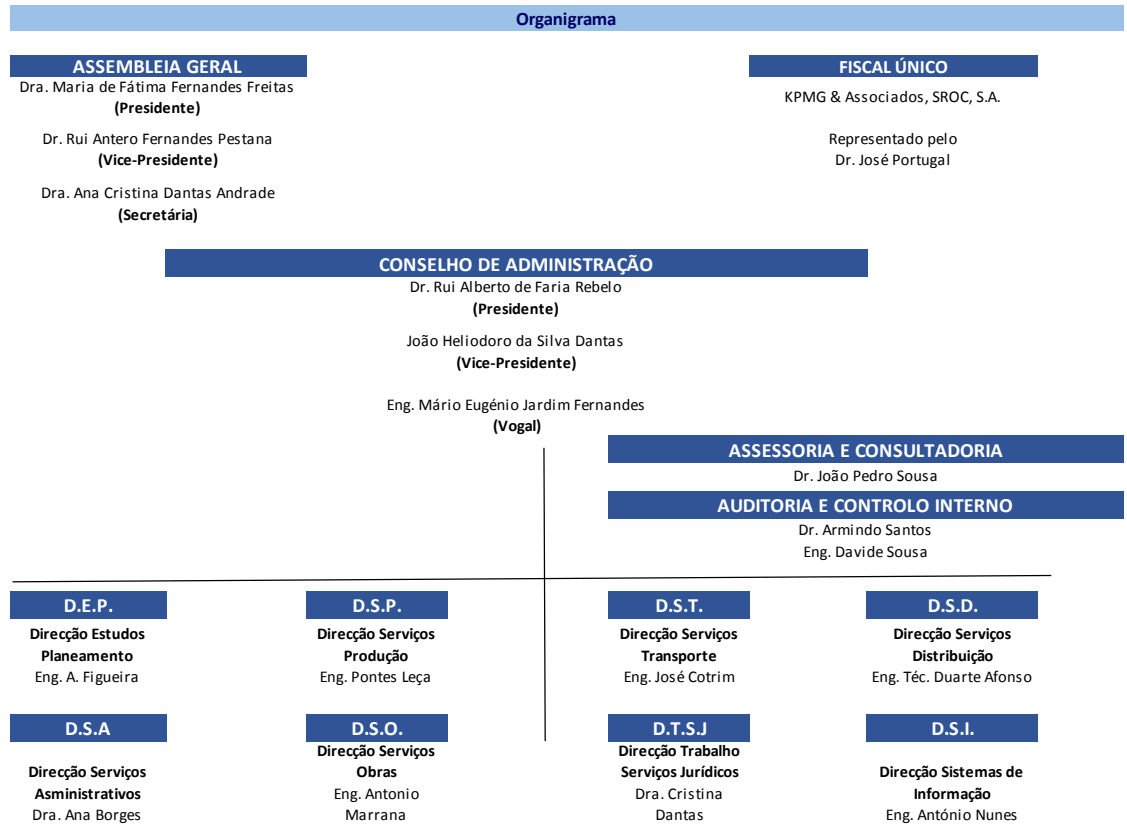
- Topografia – Realiza levantamentos topográficos, maioritariamente para projectos de investimento.
- Desenho – Procede à gestão do arquivo de desenhos, elaboração de desenhos técnicos e fotografias.
- Manutenção eléctrica – Presta apoio às equipas de manutenção.

#### ***Direcção de Trabalho e Serviços Jurídicos***

- Assessoria jurídica interna –: Analisa as justificações de faltas ao serviço, gere os pedidos de gozo férias, analisa a concessão de complementos de doença e de sobrevivência. Presta assessoria ao Conselho de Administração nas reuniões com as estruturas representativas dos trabalhadores, designadamente Sindicato e Comissão de Trabalhadores e Comissão de Segurança e Saúde no Trabalho, no sentido de ser estritamente cumprido o previsto no nosso Acordo de Empresa e na legislação aplicável. Organiza e promove concursos com vista à admissão de novos recursos humanos, elabora contratos de trabalho e promove os necessários procedimentos disciplinares.
- Contencioso externo - compreende os seguintes assuntos: envio de cartas a clientes em situação de mora no pagamento, instauração de acções judiciais, elaboração de respostas a reclamações diversas, gestão dos processos de furto de energia e da concessão de eventuais indemnizações a Clientes devido a problemas no fornecimento de energia eléctrica.
- Segurança e saúde no trabalho – tem a responsabilidade de identificar os riscos associados ao local de trabalho, instalações e ao desenvolvimento da sua actividade, isto é, situações que podem afetar o bem estar dos trabalhadores e repercutir-se na produtividade da EEM. Estes serviços têm, também, por encargo conferir a segurança necessária aos trabalhadores nos respetivos locais de trabalho, de modo a evitar eventuais acidentes de trabalho e a ocorrência de doenças profissionais.
- Medicina no trabalho - controlo e supervisão do trabalho da equipa médica e de enfermagem em acções de medicina preventiva e curativa. Trata de acidentes de trabalho e diligencia os exames obrigatórios.

- Pessoal - arquivo de documentos de pessoal, justificações de faltas, férias, controlo do relógio de ponto, horas extraordinárias, evolução da carreira profissional, elaboração de contratos de trabalho.
- Serviços gerais - atendimento telefónico, serviço de portaria e apoio administrativo.
- Vencimentos – responsável pelo processamento dos vencimentos, dos complementos de pensões de sobrevivência e reformas. Preparam ainda os mapas para transferências bancárias dos vencimentos do pessoal.
- Formação profissional - responsável pelo plano anual de formação e ainda pelo levantamento dos custos/orçamento da formação. Preparam a logística de todas as acções de formação.
- Contratação de empreitadas, bens e serviços - O lançamento e gestão dos procedimentos concursais são geridos pelos serviços jurídicos.

Seguidamente, apresenta-se o Organigrama com os respectivos responsáveis de cada uma das Direcções. Nas funções de cada um dos responsáveis, encontra-se a gestão do Plano, incluindo a identificação dos riscos e a concepção, implementação e funcionamento do Sistema de Controlo Interno de cada uma das áreas.





### 3 Identificação dos riscos de corrupção e infracções conexas e enunciação das medidas preventivas e controlos aplicáveis

A actividade de gestão e administração de dinheiros, valores e património públicos deve, nos termos da Constituição da República e da lei, pautar-se por princípios de interesse geral, nomeadamente da prossecução do interesse público, da igualdade, da proporcionalidade, da transparência, da justiça, da imparcialidade, da boa fé e da boa administração, de que o fenómeno da corrupção constitui uma clara e grave violação.

A gestão do risco consiste na análise metódica dos riscos inerentes à actividade e às competências da EEM, tendo por objectivo salvaguardar aspectos indispensáveis na tomada de decisões, de modo a que estas se revelem conformes com a legislação vigente, com os procedimentos em vigor e com as obrigações contratuais que vinculam a instituição.

#### 3.1 Áreas avaliadas, principais riscos e medidas de mitigação

Em cumprimento da Recomendação do CPC, de 1 de julho de 2009 e, como medida estruturante para a prevenção da corrupção e infracções conexas, procedeu-se ao levantamento das áreas da EEM que, pelas funções que lhe estão cometidas e pela natureza dos processos que gerem, estão mais expostas a esses riscos:

<b>Áreas de Risco</b>	<b>Direcção</b>
<b>Contratação de empreitadas</b>	Direcção de Estudos e Planeamento
	Direcção Administrativa e Financeira - Financeiro
	Direcção de Obras - Obras
<b>Aquisição de bens e serviços</b>	Direcção Administrativa e Financeira - Financeiro
<b>Facturação de energia</b>	Direcção Administrativa e Financeira - Comercial
	Direcção Administrativa e Financeira - Financeiro
<b>Recursos Humanos</b>	Direcção de Trabalho e Serviços Jurídicos - Serviços de Apoio
	Direcção Administrativa e Financeira - Financeiro
<b>Sistemas Informáticos</b>	Direcção Administrativa e Financeira - Informática
	Direcção de Trabalho e Serviços Jurídicos - Serviços de Apoio
	Direcção Administrativa e Financeira - Financeiro
<b>Bancos/Tesouraria</b>	Direcção Administrativa e Financeira - Financeiro

## Metodologia para a definição do Grau de Risco

Após identificados e caracterizados, por unidade orgânica, os potenciais riscos de corrupção e de infracções conexas, foram classificados segundo uma escala de risco quanto ao impacto previsível (Alto, Médio e Baixo) e em função da probabilidade de ocorrência (Alta, Média ou Baixa).

Estas duas variáveis, probabilidade de ocorrência e impacto estimado das infracções, são determinadas conforme a aferição que é feita de cada facto:

### Probabilidade de Ocorrência:

- Alta: O risco decorre de processos correntes e frequentes na empresa;
- Média: O risco está associado a procedimentos esporádicos, que se admite venham a ocorrer ao longo do ano;
- Baixa: O risco decorre de processos que apenas ocorrerão em circunstâncias excepcionais.

### Impacto Previsível:

- Alto: Da situação de risco identificada podem decorrer prejuízos financeiros significativos para a empresa e a violação grave dos princípios associados ao interesse público, lesando a credibilidade da EEM e do próprio accionista único.
- Médio: A situação de risco pode comportar prejuízos financeiros para a EEM e perturbar o seu normal funcionamento;
- Baixo: A situação de risco em causa não tem potencial para provocar prejuízos financeiros à empresa, não sendo as infracções susceptíveis de ser praticadas, causadoras de danos relevantes na imagem e na operacionalidade da EEM.

Do cruzamento destas variáveis, o grau do risco é considerado elevado, moderado ou fraco, de acordo com uma ponderação feita entre a probabilidade de ocorrência e o impacto previsível, determinando as três classes de risco de acordo com o seguinte quadro:

Grau de Risco		Probabilidade de Ocorrência		
		Baixa	Média	Alta
Impacto Previsível	Alto	Moderado	Elevado	Elevado
	Médio	Fraco	Moderado	Elevado
	Baixo	Fraco	Fraco	Moderado

Identificação dos potenciais riscos de corrupção e infracções conexas, medidas preventivas (Controlos)

De forma a identificar os principais riscos e as medidas preventivas (Controlos) associados, foi construída uma “Matriz de Risco” (Anexo I) para cada uma das áreas de risco identificadas no ponto anterior. A referida matriz, apresenta para cada área os principais riscos que podem conduzir à prática de actos de corrupção e infracções conexas, classificadas segundo a escala apresentada anteriormente, em função do grau de probabilidade de ocorrência em caso de inexistência de medidas de mitigação, bem como as medidas (adiante designados por Controlos) que se encontram desenhadas e implementadas na empresa, para prevenir a sua ocorrência e mitigar o seu impacto.

Após a identificação dos factos que configuram riscos de corrupção e similares e determinada a respectiva graduação, procedeu-se à identificação das medidas de prevenção (Controlos) já implementadas e daquelas que importa adoptar.

Os controlos identificados (medidas de prevenção dos riscos identificados), já se encontram implementadas no âmbito do Sistema Controlo Interno desenhado pela EEM e que tem como objectivo mitigar os riscos de erro e de fraude, pelo que a sua inclusão no Plano, representa uma sistematização das mesmas, contribuindo para uma melhor percepção e aplicação daquelas medidas. Desta forma, ao longo dos próximos pontos, são descritas as características mais significativas dos procedimentos e controlos implementados na EEM, no âmbito do referido Sistema de Controlo Interno.

Importa ainda assinalar que, a EEM, pela sua natureza jurídica e pela actividade regulada que desenvolve, está sujeita a um conjunto alargado de mecanismos de regulação e controlo, como descrito no Capítulo 2 deste Plano, que mantêm sob contínua vigilância a governação da empresa.

## 3.2 Sistemas de Controlo Interno

O Sistema de Controlo Interno da EEM, engloba a definição da sua estrutura organizativa, dos circuitos e procedimentos estabelecidos para o desenvolvimento das competências atribuídas a cada uma das respectivas áreas funcionais e de negócio.

A concepção, implementação e actualização do Sistema de Controlo Interno, bem como a verificação do seu efectivo funcionamento e da eficácia, são também acompanhadas pelo Conselho de Administração.

O Sistema de Controlo Interno está adaptado à dimensão e à natureza das actividades exercidas pela EEM, possuindo como objectivos a minimização dos riscos da ocorrência de fraudes, irregularidades ou erros e a salvaguarda dos activos da empresa.

A Auditoria e Controlo Interno estão integrados na disposição organizacional da EEM como estrutura do staff da Administração, sendo responsável por efectuar uma supervisão permanente e uma avaliação independente do Sistema de Controlo Interno implantado.

O Conselho de Administração analisa regularmente um conjunto de documentação com informação de gestão, nomeadamente: evolução das contas da empresa - balanço, demonstração de resultados e controlo orçamental; e diversos aspectos relacionados com a actividade da empresa nomeadamente a evolução da actividade comercial, a gestão de funding e a gestão de pessoal. Casuisticamente, o Conselho de Administração solicita também informações adicionais para o acompanhamento e controlo de situações concretas.

O Sistema de Controlo Interno da EEM está implementado de forma a assegurar o fornecimento de informação fiável ao órgão responsável relativamente às actividades exercidas. O Sistema de Controlo Interno permite ainda avaliar o grau de realização dos objectivos e da adopção das orientações estabelecidas.

Assim, o Sistema de Controlo Interno engloba um vasto conjunto de meios de controlo, de entre os quais se destacam os seguintes:

### ***Controlos preventivos***

- Emissão de Normas onde são estabelecidos os Procedimentos e os Circuitos que devem ser observados no desenvolvimento das várias actividades;
- Edição e actualização de manuais operativos de apoio à utilização das aplicações dos sistemas informáticos;
- Política de selecção que visa o recrutamento de novos colaboradores de confiança e com competências adequadas às funções que irão desempenhar;
- Delimitação clara de linhas de autoridade, reporte e responsabilidades inerentes aos diversos níveis de decisão, de execução e de controlo;
- Existência de uma adequada segregação de funções em cada uma das actividades exercidas pela Empresa;
- Implementação de controlos automatizados ao nível da segurança lógica, dos controlos próprios das aplicações informáticas;
- Planos de férias para os funcionários, de rotação de pessoal e de funções adequados, visando a redução do risco de fraude por essa via;
- Procedimentos que visam assegurar a confidencialidade da documentação de acordo com o previsto legalmente;
- Elaboração de orçamentos e de outra informação útil que permita o acompanhamento da actividade desenvolvida.

### ***Controlos day by day***

- Estratificação dos níveis de autorização, nomeadamente nas consultas e aquisições de materiais e/ou bens e serviços a realizar pela EEM;
- Conferência da documentação base que serve de suporte à realização de uma determinada operação, a qual se encontra previamente estabelecida;
- Os métodos de arquivo definidos estão uniformizados e são difundidos pelos diversos utilizadores de forma a garantir uma adequada custódia dos mesmos;

- Implementação de controlos físicos tais como a existência de chaves, combinações de acesso e a realização de inventários e controlos directos dos responsáveis.

Para além dos controlos preventivos implementados e dos controlos exercidos *online*, a Auditoria e Controlo Interno, a Administração e as Direcções realizam, *de per si*, controlos adicionais que seguidamente apresentamos:

#### ***Auditoria Interna***

- Efectua a revisão e avaliação periódica e independente do funcionamento do Sistema de Controlo Interno implantado na EEM;
- Procede à verificação do cumprimento da legislação em vigor, da normativa interna e dos procedimentos estabelecidos;

#### ***Administração/ Direcções:***

- Procede à análise das avaliações efectuadas ao Sistema de Controlo;
- A Estrutura Organizativa e de decisão existente na EEM visa garantir que o funcionamento do Sistema de Controlo Interno implantado seja eficaz e eficiente na verificação da realização dos objectivos e das orientações estratégicas estabelecidas.
- A Contabilidade é o principal garante da fiabilidade da informação produzida sobre a actividade desenvolvida, tutelando e controlando todos os aspectos contabilísticos da EEM.
- Efectua o acompanhamento orçamental das actividades desenvolvidas com base na informação disponibilizada pela Direcção Financeira/Contabilidade;
- Procede à análise sistemática e global dos resultados das actividades desenvolvidas, à tomada de decisões e ao acompanhamento da implementação das soluções adoptadas.

### **3.3 Procedimentos de Controlo**

O Sistema de Controlo Interno integra um conjunto de procedimentos operativos e de métodos contabilísticos que representam a primeira salvaguarda contra a ocorrência de possíveis irregularidades e/ou erros. Além disso, são também uma garantia de que a

informação financeira produzida e fornecida às entidades de supervisão é fiável, completa e tempestiva.

Independentemente do carácter obrigatório do reporte periódico de informação às entidades reguladoras (já identificadas anteriormente neste Plano) das actividades da EEM, a empresa analisa e produz com uma regularidade trimestral os mapas previstos. Desta forma, é possível efectuar um controlo permanente da actividade desenvolvida, detectando a ocorrência de eventuais problemas ou falhas de controlo.

A informação a fornecer à entidade de supervisão (ERSE) no âmbito da sua actividade de regulação é preparada de uma forma automatizada recorrendo ao SAP e outras ferramentas, sendo submetida a testes de coerência e de exactidão pelo departamento de contabilidade. Esta informação é também essencial para efectuar um acompanhamento permanente da actividade desenvolvida pelo EEM e de cada uma das suas actividades, nomeadamente da actividade de produção, transporte e distribuição e comercialização.

Os Controlos Internos instituídos são pois uma “primeira linha de defesa”, os quais têm por base os procedimentos operativos estabelecidos com o objectivo de detectar fraudes, erros ou simples omissões no desenvolvimento normal da sua actividade.

Assim, os controlos internos compreendem a desagregação das várias responsabilidades funcionais de uma forma precisa e rigorosa tendo por objectivo principal a minimização da existência de possibilidades de manipulação dos registos pelas pessoas que têm acesso físico aos respectivos activos.

Além disso, na execução das operações que tenham sido aprovadas, existe uma clara separação entre quem participa no processo de autorização e quem efectua a sua formalização.

A implementação dos referidos controlos internos estabelecidos, bem como a sua revisão periódica, tem em vista as seguintes finalidades:

#### ***A nível geral***

- Obter dados e informação tempestiva e fiável;

- Guardar adequadamente os activos;
- Conservar os registos históricos;
- Atingir a eficiência na operativa diária;
- Cumprir as normas estabelecidas interna e externamente;
- Prestar um serviço de qualidade;

#### *A nível específico*

- Verificar a adequabilidade das operações registadas;
- Possuir níveis de autorização das operações claros;
- Registrar pronta e correctamente as operações;
- Prestar um serviço de qualidade;
- Validar a exactidão dos cálculos e da valorimetria das operações contabilizadas.

Os manuais operativos de apoio à utilização de cada uma das aplicações dos sistemas informáticos existentes, desde que são elaborados, incorporam determinados procedimentos de controlo

As Lojas/Delegações da EEM possuem ainda outros manuais de controlo específicos, de forma a que as mesmas possam executar diariamente o seu próprio controlo da actividade desenvolvida.

Os responsáveis pelas Direcções de cada uma das áreas da EEM procedem ao acompanhamento regular da realização de inventários e de controlos periódicos incidentes sobre a adequação das operações efectuadas.

### **3.4 Segurança dos activos da Empresa**

Os activos pertencentes à EEM, bem como os riscos inerentes às actividades que desenvolve e aos serviços que presta encontram-se adequadamente cobertos por apólices de seguro.



### ***Activo Imobilizado da Empresa***

O Activo imobilizado da EEM encontra-se devidamente inventariado e valorizado, sendo o seu custo contabilístico alocado ao centro de custo respectivo.

A actualização dos respectivos registos é realizada sempre que se verifica uma aquisição/ venda/abate de um determinado bem. Na normativa interna em vigor, estão estabelecidos os procedimentos que visam garantir um uso adequado dos bens, bem como a sua manutenção, conservação e segurança. O imobilizado é gerido com o apoio da aplicação informática SAP no respectivo módulo de FI.

### **3.5 Regras sobre segregação de funções**

Ao nível da segregação de funções, há que destacar o contínuo incremento da colaboração, por parte das Direcções, dos outros departamentos e das Delegações. Seguidamente apresentamos exemplos importantes desta colaboração e da respectiva segregação de funções:

- Os pedidos de aquisições de bens e/ou serviços acima dos 500 Euros são emitidos pela Direcção requisitante e posteriormente autorizados pela Administração. A consulta aos fornecedores é da responsabilidade da área das compras, sendo que a recepção e confirmação dos bens e/ou serviços da responsabilidade da Direcção que os solicitou, e o respectivo registo contabilístico da responsabilidade da Contabilidade. Por sua vez e, por fim, o pagamento é sempre centralizado na Direcção Financeira;
- A requisição para o fornecimento de energia eléctrica é preenchida pelo técnico responsável pela instalação e entregue na secção de Expediente Público/Delegação, que posteriormente ficará sujeito aos pareceres da Direcção de distribuição e do SIAM. Este parecer é introduzido no sistema informático, procedendo-se então à execução do contrato, logo após a montagem do contador, a secção de facturação valida e introduz os dados finais do cliente.
- “As caixas” são fechados nas Lojas/Delegações, sendo a sua conferência e contabilização, posteriormente, revistas na Sede;

- As reconciliações bancárias são executadas por colaboradores da área financeira que não têm autorização e acessos para movimentar as contas bancárias da empresa;
- O Expediente Público/Delegações e a Cobrança realizam a transferência dos valores apurados durante o dia para a Tesouraria/Serviços Financeiros que é responsável pela sua conferência;
- As ordens internas de trabalho (sejam elas de investimento, conservação ou outro tipo) são abertas pelo Direcção responsável que elabora um pré-orçamento, enviando esta informação para a secção de controlo de obras.

### **3.6 Risco operacional**

Na gestão do risco operacional, e dado que este não pode ser eliminado, pretende-se ter um Sistema de Controlo Interno que seja eficaz em mitigá-lo. Para isso, e como já foi descrito em alguns pontos do presente relatório, a EEM dispõe de controlos preventivos e de controlos detectivos. O principal objectivo da gestão deste risco é garantir a correcta identificação e avaliação das causas e endógenas e exógenas de qualquer perda, conhecimento que permitirá a adopção de medidas para mitigar este risco.

A fim de valorar o grau em que a estrutura funcional, bem como os processos e sistemas que suportam a actividade da EEM se adequam aos fins previamente estabelecidos para cada Direcção, conta-se com o seguinte:

- uma clara definição de estrutura organizativa com a identificação das missões e funções de cada área da empresa;
- adequada segregação de funções, nomeadamente na separação das funções de autorização, execução, registo e guarda de valores bem como do posterior controlo;
- disponibilizar informação das perdas ocorridas por erros voluntários ou involuntários dos recursos que tenham a responsabilidade na execução de tarefas, bem como permitir a determinação do impacto provocado por defeitos ou falhas no sistema de informação;

- por último, a Auditoria e Controlo Interno nos trabalhos que realiza, verifica o cumprimento dos procedimentos estabelecidos, avaliando a gestão do risco operacional.

### **3.7 Contratação de empreitadas bens e serviços**

Os procedimentos de contratação de empreitadas, bens e serviços que se encontram implementados na EEM no âmbito do Sistema de Controlo Interno, cumprem integralmente o previsto no Código dos Contratos Públicos (CCP), aprovado pelo Decreto-Lei nº 18/2008, de 18 de janeiro.

Preliminarmente, importa esclarecer que a EEM - Empresa de Eletricidade da Madeira S.A., devido à circunstância de integrar verticalmente as atividades de produção, transporte e distribuição de energia elétrica, está enquadrada nos sectores especiais, a que aludem os artºs 7º e segts. do Código dos Contratos Públicos (CCP), pelo que, nos termos do art.º 12º daquele mesmo compêndio normativo, pode aplicar o respetivo regime de contratação sempre que esteja em causa *direta e principalmente uma ou várias das atividades integradas nestes sectores*.

Em síntese, os procedimentos e controlos implementados são os seguintes: O processo inicia-se com a elaboração de uma informação interna subscrita pela Direção de Serviços competente, que a submete ao Conselho de Administração, órgão competente para decidir contratar e autorizar a despesa inerente ao contrato a celebrar.

Tomada a respectiva deliberação, o Conselho de Administração, de acordo com o Parecer da Direcção dos Serviços Jurídicos, escolhe o procedimento de formação de contratos adequado e nomeia os membros do respectivo Júri.

De seguida, o Departamento de Compras ou a Direcção dos Serviços Jurídicos, uma vez na posse dos documentos concursais iniciam o processo na plataforma electrónica de contratação saphetygov, seguindo-se os ulteriores termos procedimentais previstos no CCP, com a estrita observância dos princípios da transparência, igualdade e da concorrência.

### **3.8 Controlo da informação contabilística**

Os registos contabilísticos são maioritariamente efectuados de uma forma automatizada, abrangendo a quase totalidade da operacionalidade diária da EEM, respeitando os princípios contabilísticos geralmente aceites aplicáveis à empresa.

O controlo exercido sobre a informação contabilística produzida é de carácter geral, ou seja, engloba quer as operações efectuadas pelos Serviços Centrais, quer as operações realizadas pelas Delegações.

A informação contabilística, assim como a documentação suporte subjacente, é conservada durante os períodos de tempo estabelecidos pelas Autoridades Fiscais e Organismos Supervisores. A informação contabilística encontra-se guardada em arquivo adequadamente custodiado, quer a mesma tenha existência física sob a forma de papel quer esteja sob a forma de ficheiro em suporte magnético.

Independentemente do tipo de arquivo, a informação contabilística pode ser disponibilizada sempre que necessário. Todos os registos contabilísticos da EEM têm justificação, ou seja, têm subjacente a existência de documentação suporte que se encontra sequencialmente arquivada. As operações realizadas/registadas podem ainda ser integralmente reconstituídas por ordem cronológica de ocorrência. Assim, é possível a partir dos documentos proceder à identificação das respectivas transacções registadas.

Efectuando o circuito inverso, é igualmente possível que a partir de um determinado registo ou transacção localizar a respectiva documentação suporte.

### **3.9 Sistemas informáticos**

#### **■ Estrutura da Documentação**

Os Sistemas informáticos utilizados pela EEM estão devidamente documentados de forma a possibilitar aos colaboradores uma utilização eficaz e eficiente dos mesmos.

As alterações introduzidas resultantes dos melhoramentos aplicativos implementados são incluídas nos respectivos manuais ou, em alternativa, num documento apropriado, com uma descrição detalhada.

A aposta na modernização da metodologia de documentação dos Sistemas informáticos é permanente, aproveitando as sucessivas evoluções do mercado nesta área, evolução que se traduz, em parte, na existência de ferramentas que garantem mais eficácia e eficiência no tratamento automatizado da área operativa da empresa.

#### ■ Procedimentos de Protecção do Equipamento, das Aplicações e dos Dados

Os Sistemas informáticos, os dados constantes nas suas aplicações, bem como o equipamento que os suporta, encontram-se devidamente protegidos por produtos e aplicações de segurança que garantem o acesso condicionado à utilização de dados exclusivamente a pessoas autorizadas. Adicionalmente, os dados armazenados nas aplicações informáticas são salvaguardados pela realização de *Backups* periódicos da informação e de implementação de um projecto de *Disaster Recover*.

Desta forma, não só se previne a ocorrência de danos, fraudes, erros e acessos não autorizados a informação confidencial, como se garante a reposição e reconstituição de todo um ambiente sempre que necessário.

No caso de falha informática, face aos procedimentos de recuperação do sistema implementados, é possível, em caso de falha, repor os sistemas e os dados anteriormente salvaguardados. Periodicamente, são efectuados testes de recuperação de *backups* de forma a garantir a operacionalidade do sistema.

#### ■ Segurança Lógica

A segurança lógica dos sistemas informáticos é orientada pelas Políticas e Normas de Segurança da empresa, a aplicação SAP possui uma ferramenta de gestão acessos o Profile Generator que é responsável pela criação, alteração, reactivação ou inactivação de acessos e/ou perfis adequados às funções desempenhadas pelo utilizador em causa.

A autorização de acesso à generalidade dos sistemas informáticos é concedida pelo Departamento de informática, após recepção a pedido do chefe de serviço da área onde

se destina a autorização, sendo atribuída ao respectivo utilizador para seu uso pessoal e intransmissível. Aos trabalhadores é garantido o acesso às funções necessárias ao desempenho das suas missões. Cada funcionário possui uma única chave de acesso/*password* por Sistema.

O acesso aos sistemas centrais (SAP ou outros) é efectuado através de identificação e autenticação automática de todos os utilizadores que a ele têm acesso.

Todas as transacções realizadas no SAP ficam registadas em logs (devidamente salvaguardados em backups) onde consta a informação relativa a quem são realizadas e, em simultâneo, fica registado o momento exacto da transacção.

### **3.10 Auditoria informática**

As auditorias efectuadas às aplicações informáticas têm por objectivo emitir uma opinião sobre as suas funcionalidades, a existência de controlos regulares relativamente aos dados armazenados.

As revisões efectuadas pretendem, também, comprovar que a documentação de apoio à utilização das aplicações informáticas se encontra devidamente actualizada, bem como analisar os procedimentos que foram adoptados no desenvolvimento, arranque e modificações efectuadas.

Adicionalmente, são também objecto de análise as protecções que visam evitar acessos não autorizados ao sistema. Assim, pretende-se prevenir a ocorrência de fraudes e restringir o acesso a informação confidencial.

Tal como nos restantes casos, em resultado das auditorias realizadas, é produzido um documento com as debilidades encontradas, sendo que o mesmo contém um espaço próprio para colocação dos comentários dos auditados, apresentação de propostas de solução a implementar e das respectivas datas previstas de resolução.

Periodicamente, é efectuado um *follow-up* do grau de implementação das recomendações acordadas.

### **3.11 Segurança física**

No edifício sede e no armazém dos Socorridos, existe um controlo da portaria exercido por funcionários da EEM no período compreendido entre as 8h e as 24h e das 24h às 8h, por uma empresa de Segurança. Assim é efectuado o controlo físico das entradas e saídas de todas as pessoas que acedem ao edifício. Nas restantes instalações, a vigilância é assegurada pelos colaboradores da EEM, e/ou por sistemas de vídeo vigilância.

A entrada ao principal parque produtor (central térmica da Vitória) e ao centro de dados da EEM é restrito e controlado, só tendo acesso entidades devidamente credenciadas ou acompanhadas por elementos da respectiva direcção.

### **3.12 Auditoria e Controlo Interno**

A Auditoria e Controlo Interno têm como missão garantir que os procedimentos definidos para a EEM estão de acordo com a legislação, com as instruções das entidades reguladoras e com as Normas internas em vigor a cada momento, protegendo os seus recursos e promovendo a sua utilização de uma forma económica e eficiente.

A Auditoria e Controlo Interno visa também assegurar a fiabilidade da informação fornecida aos órgãos de decisão. Sempre que necessário, propõe a implementação de melhorias no controlo dos riscos operativos e de fraude inerentes à actividade desenvolvida, fornecendo soluções adequadas e exequíveis.

Desta forma, a Auditoria e Controlo Interno encontra-se vocacionada para, numa perspectiva independente, efectuar a análise das diversas funções existentes e a revisão de toda a actividade desenvolvida pela empresa, tendo como principal finalidade prestar um serviço de apoio à Administração e ao Accionista.

A Auditoria e Controlo Interno desenvolve a sua actividade com base num plano, o qual é estabelecido e executado com independência relativamente às restantes Áreas/ Direcções da EEM, procurando abranger todas as vertentes da empresa, a fim de salvaguardar e custodiar os seus activos.

As auditorias efectuadas às aplicações informáticas têm por objectivo emitir uma opinião sobre as suas funcionalidades, a existência de controlos regulares relativamente aos dados armazenados.

As revisões efectuadas pretendem também comprovar que a documentação de apoio à utilização das aplicações informáticas se encontra devidamente actualizada, bem como analisar os procedimentos que foram adoptados no desenvolvimento, arranque e modificações efectuadas.

Adicionalmente, são também objecto de análise as protecções que visam evitar acessos não autorizados ao sistema. Assim, pretende-se prevenir a ocorrência de fraudes e restringir o acesso a informação confidencial.

Nas auditorias realizadas à rede de Delegações/Lojas é efectuada a análise e a verificação do cumprimento das normas e dos procedimentos que se encontram estabelecidos.

Adicionalmente, é também efectuada uma avaliação da qualidade de serviço prestada aos clientes, bem como da gestão directiva que é exercida.



## 4 Aplicação do Plano e sua monitorização

O Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas da EEM, é um instrumento de gestão dinâmico, com permanentes e contínuas revisões/ajustamentos decorrentes da legislação em vigor e da própria evolução estrutural/organizacional da Empresa.

Deve ser reconhecido como um documento estruturado de reforço do Sistema de Controlo Interno já existente e deve constituir um instrumento de monitorização da implementação de oportunidade de melhoria, nomeadamente em áreas onde a ocorrência de riscos elevados é mais frequente. Também, o sucesso do Plano depende do grau de acolhimento de cada responsável e da sua actualização permanente e atempada execução.

Desta forma, os responsáveis de cada Direcção devem garantir a implementação e funcionamento do sistema de controlo interno que se encontra desenhado, cujos controlos se encontram identificados na “Matriz de Risco”.

Aos titulares responsáveis das Estruturas, compete assegurar o desenvolvimento e o controlo da actividade de forma adequada e eficiente, pela detecção e correcção de eventuais situações de ilegalidade, fraude ou erro e no rigoroso cumprimento dos princípios de ética. Adicionalmente compete-lhes alertar o Conselho de Administração sempre que sejam detectados riscos que importa prevenir.

O Conselho de Administração acompanha o controlo do cumprimento das regras estabelecidas no Plano e avaliará, a cada momento a exequibilidade do mesmo. Este órgão social é o gestor do Plano, que estabelece a arquitectura e os critérios da gestão dos riscos, proporcionando à Auditoria e Controlo da EEM todos os meios necessários com vista à aplicação rigorosa do mesmo e assumindo a respectiva revisão quando esta se revela oportuna.

## ANEXO I

**Plano de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas**

**1.1. - Contratação de empreitadas**

Código Risco	Riscos	Classificação	Mecanismos Controlo Interno	Medidas Propostas
R1.1.1	Inexistência ou inadequados procedimentos formalizados para o lançamento e gestão de empreitadas	Moderado	C1.1.1, C1.1.2, C1.1.3 e C1.1.5	
R1.1.2	Planeamento das empreitadas deficiente realizado extemporaneamente e indevidamente avaliado (a nível ambiental, técnico, social económico)	Moderado	C1.1.1, C1.1.2, C1.1.6, C1.1.10 e C1.1.11	
R1.1.3	Inexistência de cobertura/previsão no orçamento e no plano de actividades para o investimento a realizar no projeto de empreitada	Moderado	C1.1.1 e C1.1.2	
R1.1.4	Cadernos de encargos poucos claros, incompletos ou discriminatórios	Fraco	C1.1.3 e C1.1.4	
R1.1.5	Incumprimento dos procedimentos previstos no Código dos Contratos Públicos (CCP) nos casos aplicáveis.	Moderado	C1.1.3, C1.1.4, C1.1.7 e C1.1.15	
R1.1.6	Incumprimento dos critérios de avaliação das propostas previamente definidos.	Moderado	C1.1.2, C1.1.3, C1.1.4, C1.1.6 e C1.1.7	
R1.1.7	Favorecimento ilícito de fornecedores para obtenção de benefícios.	Moderado	C1.1.4, C1.1.5, C1.1.7, C1.1.8 e C1.1.9	
R1.1.8	Divulgação de informação confidencial relativa a procedimentos de contratação.	Moderado	C1.1.4, C1.1.5 e C1.1.15	
R1.1.9	Execução inadequado do contrato de empreitada.	Moderado	C1.1.9, C1.1.10, C1.1.11 e C1.1.12	
R1.1.10	Ocorrência de desvios significativos entre o projeto e a execução física.	Moderado	C1.1.9, C1.1.10, C1.1.11 e C1.1.12	
R1.1.11	Realização de trabalhos a mais sem justificação ou sem validação dos pressupostos legais aplicáveis.	Moderado	C1.1.1, C1.1.2, C1.1.6, C1.1.7, C1.1.10, C1.1.11 e C1.1.12	
R1.1.12	Decisão de adjudicação da empreitada/trabalhos a mais fora dos limites de responsabilidades definidos.	Moderado	C1.1.3, C1.1.4, C1.1.5, C1.1.8, C1.1.9, C1.1.10, C1.1.11 e C1.1.12	
R1.1.13	Inexistência de formalização atempada de contratos para a execução de empreitadas, trabalhos a mais/menos ou alterações ao projeto.	Moderado	C1.1.2, C1.1.3, C1.1.4, C1.1.8, C1.1.9 e C1.1.12	
R1.1.14	Realização de pagamentos sem que exista execução física correspondente ou aquisição de equipamentos.	Moderado	C1.1.10, C1.1.11, C1.1.13 e C1.1.14	

Controlos / Medidas Preventivas	
C1.1.1	Elaboração anual do Plano de Investimentos que é apresentado ao Conselho de Administração e reportado e validado pela ERSE que inclui uma descrição dos projectos em curso e o planeamento do investimento a efectuar nos anos seguintes.
C1.1.2	Aprovação de todas as ordens de investimento por parte da Administração. O lançamento de Concurso Público para contratação de empreitadas é aprovado pelo Conselho de Administração.
C1.1.3	Acompanhamento pela Direção de Serviços Jurídicos da EEM dos procedimentos e documentos concursais.
C1.1.4	Utilização da Plataforma Electrónica de Contratação BIZGOV (fornecida pela Saphety e certificada pelo Centro de Gestão de Rede Informática do Governo), no âmbito dos Concursos de Contratação Pública.
C1.1.5	Existência de um procedimento formal para o processo de empreitadas que necessita de ser cumprido (aprovação do investimento a efectuar, consulta ao mercado, apreciação e escolha do fornecedor, aprovação da adjudicação pela Administração). Os procedimentos definidos asseguram a segregação de funções ao longo do processo (pedido, avaliação das propostas pelo Júri do procedimento, aprovação da adjudicação, recepção, contabilização e liquidação).
C1.1.6	Avaliação ambiental, técnica, social, económica e financeira previa dos projetos face aos objetivos a atingir e as metas definidas para a empresa.
C1.1.7	Elaboração de Relatórios Preliminares e Finais de análise das propostas para deliberação do Conselho de Administração.
C1.1.8	Aprovação da adjudicação de empreitadas em Conselho de Administração..
C1.1.9	A escolha de fornecedor é efectuada com a celebração de um contrato que define as condições de contratação da empreitada. A empresa obriga-se através da assinatura de dois dos seus Administradores.
C1.1.10	Acompanhamento técnico e financeiro da obra efectuado pelos Responsáveis de obra e pela Administração. Os autos de medição necessitam de ser confirmados e rubricados pelo Engenheiro responsável pela Obra.
C1.1.11	Reporte anual à ERSE no âmbito das Contas Reguladas da evolução dos principais projectos de investimento da empresa.
C1.1.12	No caso de desvios face ao preço contratualizado é apresentado à Administração uma análise de justificação dos mesmos. Todos os trabalhos e desvios carecem de aprovação por parte da Administração.
C1.1.13	Registo contabilístico e posterior aprovação das facturas para pagamento, apenas efectuada após confirmação documental do responsável de projecto relativo à conclusão dos trabalhos em conformidade com o estipulado e facturado.
C1.1.14	Todas as compras e respectivos pagamentos superiores a 500 € são aprovados pelo Conselho de Administração
C1.1.15	O acesso às informações do Concurso no sistema informático são restringidos em função do perfil de cada utilizador, de acordo com a delegação de competências

**Plano de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas**

**1.2. - Aquisição de bens e serviços**

Código Risco	Riscos	Classificação	Mecanismos Controlo Interno	Medidas Propostas
R1.2.1	Inexistência ou inadequados procedimentos de controlo interno para a aquisição de bens e serviços	Moderado	C1.2.1 e C1.2.2	
R1.2.2	Inadequada ou inexistente gestão de inventários	Moderado	C1.2.2, C1.2.5, C1.2.6 e C1.2.7	
R1.2.3	Aquisições de bens e serviços que não decorrerem de necessidades efetivas/reais	Fraco	C1.2.2, C1.2.3, C1.2.5, C1.2.6, C1.2.7 e C1.2.11	
R1.2.4	Decisão de adjudicação não cumprir com procedimentos em vigor na empresa ou requisitos definidos no caderno de encargos	Moderado	C1.2.1, C1.2.2, C1.2.3, C1.2.7 e C1.2.11	
R1.2.5	Inexistência de cobertura/previsão no orçamento para a aquisição de bens ou prestação de serviços	Moderado	C1.2.5 e C1.2.7	
R1.2.6	Processo de compra incompleto (escolha fornecedor, pedido de compra, guia de remessa, fatura)	Moderado	C1.2.4, C1.2.7 e C1.2.11	
R1.2.7	Inexistência de fornecedores alternativos para produtos ou materiais críticos à atividade	Moderado	C1.2.1, C1.2.2, C1.2.4	
R1.2.8	Favorecimento ilícito de fornecedores para obtenção de benefícios	Moderado	C1.2.1, C1.2.2, C1.2.4, C1.2.6, C1.2.7, C1.2.9 e C1.2.11	
R1.2.9	Aquisição ou desvio de bens para proveito próprio.	Fraco	C1.2.1, C1.2.2, C1.2.6, C1.2.9, C1.2.10 e C1.2.11	
R1.2.10	Inexistência de formalização atempada de contratos / ordens de compra detalhando as condições de fornecimento do bem ou prestação de serviço	Fraco	C1.2.1, C1.2.2, C1.2.4 e C1.2.8	
R1.2.11	Inexistência de pedido de compra ou pedido de compra efectuado no momento da receção do bem ou da prestação do serviço	Moderado	C1.2.1, C1.2.2, C1.2.4 e C1.2.8	
R1.2.12	Aquisição de bens e serviços não autorizada	Moderado	C1.2.1, C1.2.2, C1.2.4, C1.2.5, C1.2.7 e C1.2.11	
R1.2.13	Pagamentos realizados sem que exista entrega do bem ou a prestação do serviço	Moderado	C1.2.1, C1.2.2, C1.2.6, C1.2.9, C1.2.10 e C1.2.11	
R1.2.14	Realização de pagamentos sem estarem de acordo com o contrato/proposta	Moderado	C1.2.8, C1.2.9, C1.2.10 e C1.2.11	

Controlos / Medidas Preventivas	
C1.2.1	Existência de um procedimento formal para o processo de aquisição de bens e serviços o qual compreende os principais procedimentos: aprovação da necessidade identificada, consulta ao mercado, apreciação e escolha do fornecedor, aprovação do Aprovisionamento/Compras, aprovação pela Administração. Os procedimentos definidos asseguram a segregação de funções ao longo do processo (requisição, aprovação, recepção, contabilização e liquidação).
C1.2.2	Existência de um Departamento de Aprovisionamento/Compras responsável pela aquisição de bens e serviços.
C1.2.3	Identificação da necessidade do bem ou serviço pelo departamento requerente, carecendo a mesma de aprovação do responsável do Departamento de Aprovisionamento /Compras ou do Conselho de Administração (superiores a 500 €), para início do processo de aquisição / contratação.
C1.2.4	Utilização da plataforma <i>Saphety</i> como ferramenta preferencial no processo de consulta e negociação com fornecedores.
C1.2.5	Existência de um orçamento anual previsional relativo a aquisições de bens e serviços
C1.2.6	Parameterização em SAP de alertas relativos a stocks mínimos. Realização periódica de inventários físicos e posterior auditoria por amostragem.
C1.2.7	As compras superiores a 500 € são aprovadas pela Administração.
C1.2.8	A escolha de fornecedor é efectuada com a celebração de um contrato ou emissão de ordem de encomenda que define as condições de fornecimento do bem ou prestação do serviço.
C1.2.9	Confrontação do bem recepcionado com a respectiva nota de encomenda e com a guia de remessa. Registo contabilístico e posterior aprovação das facturas para pagamento, apenas efectuada após confirmação do responsável de área relativa à recepção do bem em conformidade ou satisfação do serviço prestado.
C1.2.10	Os pagamentos superiores a 500 € são aprovados por membro do Conselho de Administração
C1.2.11	O acesso e registo de transações (Pedido, aprovação da despesa, pagamento) no sistema informático são restringidos em função do perfil de cada utilizador, de acordo com a delegação de competências com a geração de logs.

**Plano de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas**

**1.3. - Facturação de energia**

Código Risco	Riscos	Classificação	Mecanismos Controlo Interno	Medidas Propostas
R1.3.1	Fornecimento de energia sem contrato existente / adequado.	Moderado	C1.3.1	
R1.3.2	Leituras efectuadas / comunicadas incorrectamente.	Moderado	C1.3.2 e C1.3.3	
R1.3.3	Anomalia ou adulteração nos sistemas de telecontagem e nos equipamentos multitarifas	Moderado	C1.3.2 e C1.3.3	
R1.3.4	Incorrecto carregamento / actualização das tarifas de venda de electricidade definidas pela ERSE.	Moderado	C1.3.4 e C1.3.5	
R1.3.5	Utilização de critérios para realização de estimativas de consumo não razoáveis.	Moderado	C1.3.2, C1.3.3 e C1.3.4	
R1.3.6	Incorrecta contabilização e / ou facturação dos acertos de estimativas após as leituras.	Moderado	C1.3.4 e C1.3.6	
R1.3.7	Incorrecta facturação de taxas aplicáveis (IEC, IVA, audiovisual) para posterior entrega às autoridades competentes.	Moderado	C1.3.4, C1.3.6 e C1.3.8	
R1.3.8	Emissão de notas de crédito, realização de estornos de facturação ou outros movimentos manuais nas rubricas de clientes não autorizados ou sem justificação apropriada	Elevado	C1.3.7 e C1.3.8	
R1.3.9	Fornecimentos de energia não facturados.	Moderado	C1.3.2, C1.3.4, C1.3.8, C1.3.9 e C1.3.11	
R1.3.10	Continuação do fornecimento de energia a clientes com ordem de corte formalizada	Fraco	C1.3.6 e C1.3.11	
R1.3.11	Inadequação de pressupostos utilizados no âmbito da análise e contabilização de dívida vencida	Moderado	C1.3.10 e C1.3.14	
R1.3.12	Favorecimento de clientes no âmbito de elaboração de acordos para pagamentos de dívida vencida.	Moderado	C1.3.10, C1.3.13 e C1.3.14	
R1.3.13	Apropriação indevida de recebimentos de clientes por parte de colaboradores da EEM.	Moderado	C1.3.15, C1.3.16, C1.3.17, C1.3.18, C1.3.19 e C1.3.20	
R1.3.14	Existência de reclamações não correspondidas.	Fraco	C1.3.12	

Controlos / Medidas Preventivas	
C1.3.1	Verificação da conformidade dos dados do contrato (comparação entre a informação registada no sistema de Vendas, a documentação suporte e a informação reportada pela área de serviços de rede).
C1.3.2	Realização de leituras dos contadores trimestrais (excepcionalmente 6 meses). Análise das situações que se encontrem pendentes de contagem e verificação da inviolabilidade dos selos dos equipamentos de contagem.
C1.3.3	Verificação da consistência e análise de razoabilidade dos consumos apurados. Elaboração de relatórios de excepção.
C1.3.4	Verificação do cálculo dos montantes a facturar através da parameterização do sistema.
C1.3.5	Comparação entre as tarifas carregadas em sistema com o tarifário publicado pela ERSE.
C1.3.6	Verificação do cálculo de facturação e controlo de <i>finishing</i> .
C1.3.7	Acompanhamento, análise e revisão de notas de débito e notas de crédito manuais emitidas fora do ciclo comercial.
C1.3.8	Verificação de anomalias de facturação.
C1.3.9	Verificação de documentos de cálculo não facturados.
C1.3.10	Verificação e análise à antiguidade de dívidas e aprovação de registo de incobráveis de acordo com a delegação de competências em vigor.
C1.3.11	Verificação e acompanhamento das ordens de corte não realizadas de acordo com informação disponível no sistema comercial quanto à antiguidade da dívida e clientes cortados.
C1.3.12	Validação pelo departamento de facturação da totalidade das reclamações.
C1.3.13	Aprovação plano de pagamentos de dívida vencida de acordo com a delegação de competências em vigor.
C1.3.14	Verificação de cumprimento do plano de pagamentos de acordo com a delegação de competências.
C1.3.15	Verificação das rotinas de sistema comercial relativas às anomalias de cobrança.
C1.3.16	Realização de reconciliações bancárias.
C1.3.17	Verificação e validação dos ficheiros suporte às cobranças ocorridas através de Multibanco, <i>Payshop</i> Transferência bancária, DGT, Internet e CTT.
C1.3.18	Verificação e revisão das folhas de fecho de caixa das lojas próprias e das Lojas do Cidadão através de comparação entre os valores em caixa e os valores recebidos.
C1.3.19	Segregação de funções ao longo do processo de Vendas (aprovações e registos em sistema)
C1.3.20	O acesso e registo de transações no sistema informático são restringidos em função do perfil de cada utilizador, de acordo com a delegação de competências em vigor, com a geração de logs.

**Plano de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas**

**1.4. - Gestão de recursos humanos**

Código Risco	Riscos	Classificação	Mecanismos Controlo Interno	Medidas Propostas
R1.4.1	Inexistência ou inadequação de critérios objectivos, transparentes e imparciais no recrutamento e selecção de pessoal	Fraco	C1.4.1, C1.4.2 e C1.4.3	
R1.4.2	Incumprimento com a legislação em vigor / Acordos Colectivos de Trabalho	Fraco	C1.4.1, C1.4.2, C1.4.3, C1.4.4 e C1.4.5	
R1.4.3	Não comparência no local de trabalho	Fraco	C1.4.5 e C1.4.6	
R1.4.4	Validação e pagamento das horas de trabalho suplementar	Moderado	C1.4.6, C1.4.7, C1.4.8, C1.4.9 e C1.4.11	
R1.4.5	Falhas no registo de informação das bases de dados de pessoal e nas demonstrações financeiras	Moderado	C1.4.8, C1.4.9, C1.4.10, C1.4.12, C1.4.13 e C1.4.14	
R1.4.6	Processamento de vencimentos e abonos incorrectos ou não autorizados	Moderado	C1.4.8, C1.4.9, C1.4.10, C1.4.11, C1.4.12, C1.4.13 e C1.4.14	
R1.4.7	Acesso indevido a informação e quebra de sigilo	Moderado	C1.4.13 e C1.4.14	

Controlos / Medidas Preventivas	
C1.4.1	Identificação da necessidade de recrutamento pelo departamento requerente, carecendo a mesma de aprovação do Conselho de Administração, para posterior desenrolar do processo de selecção (este processo inclui prova de conhecimentos e entrevista).
C1.4.2	Definição prévia de critérios objectivos que assegurem os princípios de equidade, igualdade, imparcialidade e justiça.
C1.4.3	Todas as contratações necessitam de aprovação por parte do Conselho de Administração após concluído o processo de selecção.
C1.4.4	A contratação é efectuada com a celebração de um contrato. A empresa obriga-se perante os colaboradores através da assinatura do CA.
C1.4.5	Despedimentos necessitam de aprovação por parte do Conselho de Administração após análise ao processo instaurado ao colaborador.
C1.4.6	Controlo das horas de trabalho mensais através de sistema biométrico e/ou controlo de ponto ou através de aprovação do responsável de departamento.
C1.4.7	Aprovação por parte do responsável de Departamento e pelo Conselho de Administração de todas as horas extraordinárias.
C1.4.8	Aprovação do processamento salarial por parte da Responsável da Área de Pessoal.
C1.4.9	Análise e reporte das variações mensais mais significativas para aprovação do processamento salarial por parte do Conselho de Administração.
C1.4.10	Comparação e reconciliação mensal entre o processamento salarial reportado pelo Departamento de Pessoal e os registos contabilísticos correspondentes.
C1.4.11	Controlo de transferências referentes ao pagamento de salários, através da comparação do movimento bancário com os valores enviados pelo Departamento de Pessoal.
C1.4.12	Anualmente é efectuada a análise às variações mais significativas nas rubricas de pessoal, assim como à revisão de todos os movimentos manuais efectuados durante esse período.
C1.4.13	Segregação de funções ao longo do processo de gestão de recursos humanos (aprovações e registos em sistema).
C1.4.14	O acesso e registo de transacções no sistema informático são restringidos em função do perfil de cada utilizador, de acordo com a delegação de competências em vigor

**Plano de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas****1.5. - Bancos**

<b>Código Risco</b>	<b>Riscos</b>	<b>Classificação</b>	<b>Mecanismos Controlo Interno</b>	<b>Medidas Propostas</b>
<b>R1.5.1</b>	Pagamentos indevidos	Moderado	C1.5.1, C1.5.2, C1.5.5, C1.5.6, C1.5.8, C1.5.9, C1.5.10, C1.5.11 e C1.5.12	
<b>R1.5.2</b>	Apropriação indevida de recebimentos de clientes	Moderado	C1.5.1, C1.5.2, C1.5.3, C1.5.4 e C1.5.7	
<b>R1.5.3</b>	Existência de responsabilidades não reflectidas nas demonstrações financeiras.	Moderado	C1.5.2 e C1.5.10	
<b>R1.5.4</b>	Apropriação indevida de activos da empresa	Moderado	C1.5.1, C1.5.2, C1.5.3, C1.5.4, C1.5.5, C1.5.6, C1.5.7, C1.5.8, C1.5.9, C1.5.10 e C1.5.12	

<b>Controlos / Medidas Preventivas</b>	
<b>C1.5.1</b>	Realização de reconciliações bancárias.
<b>C1.5.2</b>	Realização de circularização bancária.
<b>C1.5.3</b>	Reconciliação dos recebimentos de clientes através meios de pagamento automáticos (Multibanco, Payshop, Transferência bancária e CTT).
<b>C1.5.4</b>	Delegação de competências relativa à verificação das folhas de fecho de caixa das lojas próprias e das Lojas do Cidadão.
<b>C1.5.5</b>	Totalidade dos pagamentos autorizadas pelo Conselho de Administração.
<b>C1.5.6</b>	Controlo de transferências referentes ao pagamento de salários, através da comparação do movimento bancário com os valores enviados pelo Departamento de RH-Pessoal.
<b>C1.5.7</b>	Sistemas automatizados de gestão da rede de vendas com diferentes níveis de acessos.
<b>C1.5.8</b>	Delegação de competências relativa a emissão de cheques que carecem de assinatura de dois membros do Conselho de Administração.
<b>C1.5.9</b>	Delegação de competências relativa a transferência bancárias que carece de assinatura/aprovação de dois membros do Conselho de Administração.
<b>C1.5.10</b>	Controlo de juros e outras comissões liquidados pelos bancos, referentes ao passivo bancário.
<b>C1.5.11</b>	Controlo das comissões cobradas pelos CTT, que derivam da cobrança postal efectuada por esta entidade.
<b>C1.5.12</b>	Delegação de competências de movimentação das contas bancárias que carece de autorização da Administração (no mínimo 2 assinaturas de membros do CA).

**Plano de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas**

**1.6. - Sistemas Informáticos**

Código Risco	Riscos	Classificação	Mecanismos Controlo Interno	Medidas Propostas
R1.6.1	Acessos lógicos disponibilizados a pessoas não autorizadas	Moderado	C1.6.1, C1.6.2, C1.6.9, C1.6.10, C1.6.11, C1.6.12 e C1.6.13	
R1.6.2	Acessos lógicos disponibilizados não necessários à função (inadequação de perfis de acesso)	Moderado	C1.6.1, C1.6.2, C1.6.9, C1.6.10, C1.6.11, C1.6.12 e C1.6.13	
R1.6.3	Acesso indevido a informação privilegiada por users internos ou externos	Moderado	C1.6.1, C1.6.2, C1.6.3, C1.6.4, C1.6.7, C1.6.8, C1.6.9, C1.6.10, C1.6.11, C1.6.12 e C1.6.13	
R1.6.4	Alteração indevida de "inputs" no sistema, nomeadamente ao nível da programação dos sistemas ou das bases de dados-mestre	Moderado	C1.6.1, C1.6.2, C1.6.3, C1.6.4, C1.6.6, C1.6.7, C1.6.8, C1.6.10, C1.6.12, C1.6.15, C1.6.16 e C1.6.17	
R1.6.5	Inexistência ou inadequação de um sistema de "back-up" da informação armazenada nos sistemas	Fraco	C1.6.5, C1.6.12 e C1.6.14	

Controlos / Medidas Preventivas	
C1.6.1	Concessão de níveis de acesso de acordo com funções de cada colaborador.
C1.6.2	Remoção de acessos após cessação de funções específicas.
C1.6.3	Solicitação de aprovação para alterações a aplicações informáticas.
C1.6.4	Aquisição e aplicação de softwares e hardwares de segurança.
C1.6.5	Realização de <i>Backups</i> periódicos e existência de um projecto de <i>Disaster Recovery</i> .
C1.6.6	Existência de logs relativos a alterações e registos efectuados nos sistemas (registado com detalhe dia/MM/ano/HH/segundo e user).
C1.6.7	Aprovação por parte do Responsável Central de Segurança relativa ao acesso à Rede EEM por terceiros.
C1.6.8	Protecção Contratual de Segurança nas relações com terceiros.
C1.6.9	Limitação ao período de actuação dos níveis de acesso atribuídos a terceiros.
C1.6.10	Utilização de sistemas de <i>passwords</i> .
C1.6.11	Revisão periódica dos acessos atribuídos.
C1.6.12	Realização periódica de auditoria às aplicações informáticas da EEM.
C1.6.13	Atualização dos perfis de funções das aplicações informáticas da EEM.
C1.6.14	Testes de reposição aos backups existentes
C1.6.15	Segregação de funções na passagem de desenvolvimento a produtivo de alterações aos sistemas
C1.6.16	Normalização do código desenvolvido utilizando standards aplicacionais
C1.6.17	Política ativa de <i>upgrades</i> garantindo assim o teste ciclico de todas as funções