



**IAPMEI**

Parcerias para o Crescimento

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

Dezembro de 2017

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

### INTRODUÇÃO

Em cumprimento da Recomendação do Conselho da Prevenção da Corrupção (CPC), de 1 de Julho de 2009, o IAPMEI, enquanto entidade gestora de dinheiros, valores ou patrimónios públicos, procedeu à elaboração do seu Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas no ano de 2010. O plano foi aprovado pelo Conselho Diretivo e enviado ao CPC.

A elaboração do Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas consubstanciou o início de um processo dinâmico que envolveu contributos de todas as unidades orgânicas que integram o IAPMEI.

A gestão do risco de corrupção assume um carácter transversal, sendo uma responsabilidade de todos os colaboradores das instituições. São vários os fatores que podem influenciar situações de risco de corrupção e infrações conexas, destacando-se:

- A competência da gestão;
- A idoneidade dos gestores e decisores;
- A qualidade do sistema de controlo interno e a sua eficácia;
- A conduta dos colaboradores das instituições e a existência de normas e/ou princípios que pautem a sua atuação.

Os planos de prevenção de riscos de corrupção são, assim, um instrumento de gestão fundamental que permite aferir a eventual responsabilidade que ocorra na gestão de recursos públicos.

Contudo, tal aferição só poderá ser feita se, no final de cada ano for elaborado o respetivo relatório de execução do plano.



O presente Relatório de Execução foi aprovado pelo Conselho Diretivo do IAPMEI em Dezembro de 2017.

Lisboa, Dezembro de 2017

O Presidente do Conselho Diretivo



(Jorge Marques dos Santos)

## Relatório sobre a execução do Plano

Na senda das preocupações manifestadas pelo Conselho de Prevenção da Corrupção (CPC) e que estiveram na sua origem, o IAPMEI, considerando o Plano apresentado, tem vindo a desenvolver diversos instrumentos, que contribuem para uma boa “gestão da Integridade”.

Neste sentido, desde 2011, o IAPMEI, I.P., possui um Código de Ética e Normas de Conduta com a finalidade de enquadrar os princípios estruturantes e valores centrais da organização num conjunto de regras éticas e deontológicas, enquanto modelo comportamental a observar na atividade quotidiana dos seus colaboradores, de molde a promover uma imagem de responsabilidade, seriedade e excelência do Instituto.

As suas regras visam assegurar a prática de condutas profissionais de elevado padrão moral e de cultura dos valores, por parte de todos os colaboradores do IAPMEI, em complemento das disposições legais e regulamentares aplicáveis.

Estas mesmas regras constituem ainda uma referência para o público em geral no que respeita ao padrão de conduta exigível aos colaboradores do IAPMEI no seu relacionamento com terceiros.

Mais uma vez, continuaram a ser elaborados e atualizados, durante o ano de 2017, alguns dos Manuais de Procedimentos de diversas unidades orgânicas, onde foram identificados os processos e descritas as diversas atividades que os compõem, evidenciando os procedimentos em causa em cada uma delas.



O IAPMEI continuou o trabalho que tem vindo a desenvolver no âmbito da sua INTRANET, de criação e desenvolvimento de um sistema Informático que contemple várias valências, nomeadamente um Portfólio de Aplicações (Plataforma de Trabalho); sistema de gestão documental (SGD), Aplicativos, Fornecedores; Pasta do Colaborador; Institucional.

O objetivo subjacente é o de desmaterializar documentos e processos, contribuindo desta forma para harmonizar procedimentos.

O IAPMEI continua a desenvolver uma ainda maior segregação de funções. Importante é, contudo, referir, que as aquisições efetuadas pelo IAPMEI são feitas dentro de Plataformas Eletrónicas. Os procedimentos de aquisição de bens e serviços lançados pelo IAPMEI são desenvolvidos via Plataforma da Agência Nacional de Compras Públicas (ANCP).

Nas restantes áreas (fora das mencionadas plataformas eletrónicas), crê-se, também, que os riscos inerentes à "menor" segregação funcional têm sido reduzidos através duma segregação "por etapas", isto é, obrigando à intervenção de diferentes pessoas nas várias etapas dos processos.

Por sua vez, ao nível dos pareceres e informações emitidos pelo IAPMEI, existe há vários anos um mecanismo de verificação sucessiva, por diferentes níveis hierárquicos, promovendo um controlo interno que minimiza os potenciais riscos de discricionariedade/favorecimento associados.



## Gestão de Incentivos

Os riscos identificados no âmbito desta atividade decorrem da função do IAPMEI ao nível da gestão e atribuição de fundos.

Existem duas áreas de risco:

- Ao nível da aprovação e contratação dos apoios;
- Ao nível do pagamento dos apoios.

As medidas implementadas incidem sobre estas duas áreas verificando-se uma redução do risco pois:

- A disponibilização do registo das atribuições dos projetos torna visíveis todos os utilizadores que num determinado momento tiveram acesso ao projeto como técnicos responsáveis, melhorando assim a transparência de todo o sistema.
- A disponibilização de um log de acessos permite visualizar todos os acessos efetuados a um projeto permitindo igualmente tornar o sistema mais transparente pois inibe a consulta de informação para utilização para fins não conformes com a gestão dos projetos.

Por exemplo, permite saber quem acedeu a um projeto e identificar eventuais fugas de informação sobre o conteúdo dos pareceres durante o processo de análise.

- O guia do beneficiário torna a informação mais transparente fazendo que os promotores não fiquem sujeitos a informações erróneas transmitidas pelos vários intervenientes do processo.



- A existência de um modelo de relatório de acompanhamento a usar nas verificações ao local permite uma determinação clara dos aspetos a verificar nesse âmbito.
- Os Guias de Beneficiário que clarificam as regras no âmbito da apresentação dos pedidos de pagamento e encerramento dos Quadros Comunitários de Apoio.

### **Gestão do Risco**

Para a análise do risco atendeu-se a duas variáveis, a probabilidade de ocorrência do risco e o impacto que aquele pode ter na organização.

Cada uma destas variáveis comporta três níveis de graduação conforme abaixo se vê

#### A - Probabilidade de ocorrência:

1. *Fraca*: o risco decorre de um processo que apenas ocorrerá em circunstâncias excecionais.
2. *Moderada*: o risco está associado a um processo esporádico da organização que se admite venha a ocorrer ao longo do ano;
3. *Elevada*: o risco decorre de um processo corrente e frequente da organização.



B - Impacto previsível:

1. *Fraco*: a situação de risco em causa não tem potencial para provocar prejuízos, não sendo as infrações suscetíveis de ser praticadas causadoras de danos relevantes na Imagem e operacionalidade da Instituição;
2. *Moderado*: a situação de risco pode comportar prejuízos e perturbar o normal funcionamento do organismo;
3. *Elevado*: quando da situação de risco identificada podem decorrer prejuízos significativos e a violação grave dos princípios associados ao interesse público, lesando a credibilidade do organismo e do próprio Estado;

Da conjugação destas duas variáveis resulta uma tabela de dupla entrada, com cinco graus de risco.

		Probabilidade de ocorrência		
		<i>Fraca</i>	<i>Moderada</i>	<i>Elevada</i>
Impacto previsível	<i>Fraco</i>	Muito fraco	Fraco	Moderado
	<i>Moderado</i>	Fraco	Moderado	Elevado
	<i>Elevado</i>	Moderado	Elevado	Muito elevado

**Escala de risco:**

(1) Probabilidade de Ocorrência (PO) - Fraca → F; Moderada → M; Elevada → E.

(2) Impacto Previsível (IP) - Fraco → F; Moderado → M; Elevado → E.

(3) Grau de Risco (GR) - Muito Fraco → MF; Fraco → F; Moderado → M; Elevado → E; Muito elevado → ME



## Relatório de execução do plano de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas

Unidade Orgânica: DPE – Direção de Planeamento e Políticas de Empresa

Principais atividades	Riscos identificados	Escala de Risco			Mecanismos de controlo interno e monitorização	Evidências
		PO(1)	IP(2)	GR(3)		
CPME – Conceção e desenvolvimento da aplicação informática	Possibilidade de inconformidades na transposição da legislação para a aplicação informática	F	E	M	<p>Monitorização sistemática da aplicação informática.</p> <p>Avaliação de alertas dados pela componente de atendimento especializado do serviço (help-desk), mas também de potenciais alertas transmitidos pelo atendimento de primeira linha (call center ou CAE-DPR).</p> <p>Avaliação de alertas dados pela componente de controlo (se, no âmbito da análise técnica, for detetada alguma potencial inconformidade).</p> <p>Avaliação de eventuais reclamações entradas na Provedoria do Cliente.</p> <p>Avaliação de argumentações em sede de processos judiciais (potencialmente decorrentes de incorreta aplicação da legislação).</p> <p>Envolvimento da DJC ao nível do acompanhamento do desenvolvimento aplicacional.</p>	<p>Reclamações aceites por inconformidades na transposição da legislação para a aplicação informática</p> <p>Processos judiciais com decisão desfavorável por incorreta aplicação da legislação</p>





CPME – Atribuição de estatuto	Atribuição de estatutos indevidos em consequência de irregularidades na prestação de informação por parte das empresas	E	M	E Realização de ações de controlo na sequência de:  Detecção de irregularidades ou de indicação de suspeitas de irregularidades por parte das componentes de atendimento do serviço (help-desk, call center e CAE-DPR) e da própria componente de controlo (ex.: verificação de omissões ou incongruências em processos relacionados com processos alvo de averiguações).  Indicação de suspeitas de irregularidades por parte de entidades de consulta autorizada do serviço (entidades que concedem os apoios).  Reconhecimento da prática de Irregularidades por parte das próprias empresas (pedidos de autorização de regularização da certificação).  Mecanismos de verificação automáticos ao nível de operações de correção, que impedem atribuição imediata do estatuto corrigido (operação de correção só tem efeito imediato no estatuto caso o estatuto se mantenha ou aumente em resultado da mesma).  Agravamento das consequências decorrentes da deteção de irregularidades, como fator dissuasor.  Aumento da quantidade de empresas controladas.  Identificada ainda a possibilidade de criação de novos mecanismos de controlo interno:  Acesso interno a dados de fontes probatórias essenciais, como IES e RU, que implica necessariamente protocolos com entidades externas.  Preenchimento automático de dados de atividade nos formulários a partir da IES, que implica necessariamente protocolos com entidades externas e desenvolvimentos aplicacionais.  Alargamento da verificação automática das operações de correção, impedindo também que as mesmas tenham efeito imediato no estatuto caso este aumente.  Cruzamento automático de dados, na base de dados da certificação, com emissão de alertas em caso de incongruência de dados de estrutura em diferentes processos de certificação de entidades relacionadas.  Desenvolvimento de ações específicas de controlo (ex.: controlos aleatórios à entrada).	Processos detetados com necessidade de regularização  Revogações por controlo  Operações pendentes
-------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	---	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------

CPME – Controlo	Possibilidade de incorreções ou discricionariedade na avaliação das irregularidades/nas ações de controlo	F	M	F	<p>Estabelecimento de regras de atuação ao nível da avaliação de irregularidades (documento base com tipificação de irregularidades, do seu nível de gravidade e das consequências em face da deteção das mesmas).</p> <p>Estabelecimento de regras administrativas relativamente aos procedimentos formais de controlo (etapas do procedimento definidas, prazos a cumprir em cada etapa definidos, existência de minutas de notificações, regras de arquivamento e de partilha dos dados analisados e dos resultados da análise).</p> <p>Envolvimento da DJC ao nível do acompanhamento da avaliação de irregularidades.</p> <p>Processo de decisão sempre com envolvimento de diferentes intervenientes hierárquicos. As decisões de revogação decorrentes de ações de controlo são alvo de decisão em sede de reunião de Conselho Diretivo.</p> <p>Sujeição à realização de auditorias internas.</p>	<p>Reclamações aceites por erro técnico na avaliação</p> <p>Recusa de proposta de aprovação de controlo ou de autorização de regularização da certificação pela chefia por erro técnico na avaliação</p> <p>Recusa de proposta de revogação da certificação pela chefia ou pelo CD por erro técnico na avaliação</p> <p>Processos judiciais com decisão desfavorável por erro técnico na avaliação</p>
CPME – Atendimento	Prestação de informações ou esclarecimentos incorretos às empresas	F	M	F	<p>Manuais de apoio aos utilizadores, com conceitos, regras, FAQ, e indicações sobre o acesso e a navegação nos formulários, disponíveis em permanência na plataforma eletrónica das empresas e na plataforma eletrónica dos utilizadores internos.</p> <p>Criação e manutenção do serviço de help-desk, que assegura formação contínua dos serviços de atendimento, em particular do principal ponto de atendimento (call center) e que funciona como backoffice permanente dos mesmos no esclarecimento de dúvidas e apoio em situações críticas (ex.: situações de conflito pré- reclamação).</p> <p>Dinamização de sessões de sensibilização dirigidas a empresas utilizadoras da Certificação PME.</p> <p>Identificada a possibilidade de reforço da formação formal interna e do aumento da produção de suportes escritos.</p>	<p>Reclamações aceites em consequência de prestação de informações ou esclarecimentos incorretos às empresas</p>



CPME – Desenvolvimento aplicacional/prestação de serviços	Dependência de entidade externa para os serviços de manutenção e desenvolvimento da aplicação informática	M	M	M	<p>Possibilidade de desenvolvimento gradual de competências internas para:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Minimizar necessidade de recurso à prestação de serviços.</li><li>Controlar/monitorizar qualidade dos serviços prestados por entidade externa.</li><li>Suprir constrangimentos temporários face a impedimentos/atrasos na contratação da prestação de serviços ou na própria prestação de serviços.</li></ul>	<p>Tempos de resposta a pedidos e a necessidades de intervenção caso a caso não adequados às necessidades dos utilizadores</p> <p>Tarefas do plano de desenvolvimento e de melhorias aplicacionais por executar</p>
-----------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	---	---	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## Unidade Orgânica: Direção de Capacitação Empresarial

## Subunidade Orgânica: DpCE, DpAE, DpIF e DpRE

Principais atividades	Riscos identificados	Escala de risco			Mecanismos de controlo interno e monitorização	Evidências	Dep
		PO(1)	IP(2)	GR(3)			
• Organização e gestão de ações formativas e de sensibilização	• Parcialidade na seleção de empresas participantes.	F	F	MF	A inscrição que decorre da divulgação dos eventos em sessões dirigidas a todas as empresas e quando o conteúdo exige perfil de entrada a informação é divulgada.	Dossiê Técnico-Pedagógicos dos eventos	DpCE
• Gestão de programa de incentivos à formação-ação	• Parcialidade na análise e decisão das candidaturas e no acompanhamento de projetos	F	M	F	Descrição do sistema de Controlo da Autoridade de Gestão (Compete2020). Segregação de funções associadas. Hierarquia na tomada de decisão. Legislação aplicável. Declaração de ausência de conflito de interesses e confidencialidade	Plataforma do Portugal2020 - SI FSE; Plataforma de acompanhamento/ dos Projetos.	DpCE
• Organização e realização de eventos e sessões de trabalho com empresas (redes de fornecedores)	• Parcialidade na seleção das empresas	F	F	MF	Reforço de uma cultura ética das chefias e colaboradores do DpAE.	Inexistência de factos identificados.	DpAE
• Representação institucional	• Parcialidade no relacionamento com as entidades e empresas	F	F	MF	Reforço de uma cultura ética das chefias e colaboradores da DCE	Inexistência de factos identificados pelas chefias.	DCE
• Assistência e análise das empresas aderentes ao "Catálogo de Fabricantes Nacionais"	• Parcialidade na análise	F	F	MF	Reforço de uma cultura ética das chefias e colaboradores do DpAE.	Inexistência de factos identificados pela chefia.	DpAE
• Desenvolvimento e implementação de soluções de financiamento empresarial e seleccionar e assegurar a distinção pública de empresas facilitando o acesso a financiamento (PME Líder/PME Excelência)	• Discriminação das entidades/empresas • Seleção e contratação de Serviços	F	F	MF	Utilização de meios de informação eletrónica e registo (garantindo a responsabilização de cada participante); Elaboração de protocolos e contratualização do financiamento com entidades participantes e especificação exaustiva de critérios técnicos na fase de conceção de produtos/instrumentos.	Utilização da plataforma GESLÍDER, com registos pelos bancos e IAPMEI (na PME Líder). Protocolos e contratos e financiamento para todos os produtos financeiros e outras parcerias.	DpIF
• Facilitar a concentração empresarial através de processos de fusão, aquisição e sucessão: (informação, aconselhamento, avaliação e divulgação de oportunidades de negócio, intermediação inter empresas e no acesso a financiamento)	• Discriminação de empresas e favorecimento na divulgação e intermediação de oportunidades de negócio	F	F	MF	Transparência na articulação com as empresas, na divulgação e nos contactos de intermediação.	Procedimentos definidos e documentos standardizados para todas as fases do processo.	DpIF
	• Favorecimento de entidades financeiras e investidores	F	M	F	Pré validação pelas empresas de todos os documentos de divulgação e contactos de intermediação.		



<p>• Facilitar a reestruturação empresarial e a conciliação de credores, na prestação de informação e aconselhamento sobre soluções adequadas, e intervenção na negociação, acompanhamento e monitorização de processos em articulação com os principais credores públicos e outras entidades designadamente em sede de processo judicial, no âmbito do SIREVE e em casos especiais</p>	<p>Discriminação das entidades/empresas Favorecimento de Entidades Financeiras</p>	<p>F</p>	<p>F</p>	<p>MF</p>	<p>Transparência na articulação com as empresas em fase de negociação e em contatos de intermediação          • Promoção de reuniões regulares com chefias e mesmo alguns técnicos sobre atuação, procedimentos e introdução de melhorias sempre que seja detetada a sua necessidade.</p>	<p>Registos e controlo no site <a href="http://www.sireve.pt">www.sireve.pt</a>          Realização de ações de informação e formação com os técnicos envolvidos.          A intervenção do IAPMEI é essencialmente de mediação e facilitação, não intervindo de forma direta na decisão</p>	<p>DpRE</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------	----------	----------	-----------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------

**Unidade Orgânica: Direção de Gestão de Recursos**

**Subunidade Orgânica: Departamento de Sistemas de Informação**

Principais atividades	Riscos identificados	Escala de risco			Mecanismos de controlo interno e monitorização	Evidências
		PO(1)	IP(2)	GR(3)		
<p>Coordenar o desenvolvimento aplicacional, conjuntamente com as Direções do Instituto e assegurar a sua manutenção e funcionamento.                      Gerir a infra-estrutura tecnológica de hardware, software e sistemas de comunicações, assim como prestar assistência especializada nos processos de aquisição de hardware, software e de serviços de consultoria em TIC.                      Assegurar o apoio aos utilizadores na exploração dos recursos informáticos.</p>	<p>Existência de favorecimento no âmbito dos processos de avaliação e decisão de aquisição de bens e serviços;</p>	M	M	M	<p>Segregação de funções:                      - No processo de avaliação e decisão da aquisição (hierarquia de decisão);                      - No processo administrativo de aquisição conduzido por departamento de aprovisionamento;                       - Segregação de funções na execução física e financeira dos contratos;                       Sistemas informáticos que implementam os respetivos processos, passíveis de monitorização:                      SGD – Sistema de Gestão documental;                      SGDF – Sistema de gestão financeira de propostas, contratos e faturas;</p>	<p>Registos informáticos nos sistemas referidos.</p>
	<p>Desrespeito pelos termos estabelecidos em processos de execução física e financeira dos contratos;</p>	M	M	M		
	<p>Acesso e utilização indevida dos sistemas</p>	M	M	M		

Unidade Orgânica: Direção de Gestão e Organização de Recursos

Subunidade Orgânica: DPFI

Principais atividades	Riscos Identificados	Escala de risco			Mecanismos de controlo interno e monitorização	Evidências
		PO(1)	IP(2)	GR(3)		
Recolher, validar e registar a informação contabilística	Erro	E	E	ME	Registo dos processos de realização de ação em SGDF e Oracle; segregação de funções	Controlo por parte de entidades externas (auditores, IGF, TC) e ROC
Gerir as rotinas dos fluxos de tesouraria	Pagamentos indevidos	E	E	ME	Segregação de funções; obrigatoriedade de 2 assinaturas em todos os pagamentos	Controlo por parte de entidades externas (auditores, IGF, TC) e ROC
Acompanhar a carteira de créditos em situação pré-contenciosa	Favorecimento  Limitação à recuperação por compensação de dívidas do mesmo PO no PT 2020 pode causar constrangimentos na recuperação de dívidas	E	E	ME	Matriz de negociação	Controlo por parte de entidades externas (auditores, IGF, TC) e ROC

IAPMEI

**Unidade Orgânica: Direção de Gestão de Recursos**  
**Subunidade Orgânica: Departamento de Gestão de Participadas**

Principais atividades	Riscos identificados	Escala de risco			Mecanismos de controlo interno e monitorização	Evidências
		PO(1)	IR(2)	GR(3)		
Gestão da carteira de participadas e associadas do IAPMEI.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Erros processuais</li><li>- Legalidade de atos administrativos</li><li>- Favorecimento</li></ul>	F	M	F	A utilização dos sistemas de gestão de participadas e de gestão documental, garante a verificação dos aspetos essenciais ao nível do controlo dos processos.	<ul style="list-style-type: none"><li>- GPS</li><li>- SGD</li><li>- SGDF</li></ul>



**Unidade Orgânica: Direção de Gestão de Recursos**  
**Subunidade Orgânica: Departamento de Recursos Humanos**

Principais atividades	Riscos Identificados	Escala de risco			Mecanismos de controlo interno e monitorização	Evidências
		PO(1)	IP(2)	GR(3)		
- Seleção e recrutamento de pessoal com recurso à mobilidade	Favorecimento ou prejuízo na escolha de recursos humanos a recrutar	F	F	MF	- Publicação de anúncio na Bolsa de Emprego Público ( <a href="http://www.bep.gov.pt">www.bep.gov.pt</a> ); - Publicitação dos anúncios na página eletrónica do IAPMEI; - Entrevistas aos candidatos; - Cabimentação da despesa; - Elaboração de processo administrativo (decisão do dirigente, CV do candidato, informação do Departamento, decisão superior, pedido ao serviço de origem e respetiva resposta).	- Anúncios colocados na BEP; - Site do IAPMEI; - Mails trocados entre os intervenientes; - Informação escrita do Departamento.
- Processamento de remunerações, abonos e encargos	-Manipulação do processamento das remunerações	F	F	MF	- Acompanhamento contínuo pelo Fiscal Único - Participação de diversos intervenientes no processo - Procedimentos inerentes ao processamento de salários.	- Software de processamento salarial : M4 - Manual de processamento de salários - Ficheiro da Segurança Social; - Balanço social.
- Assiduidade;	-Divulgação de informação confidencial	F	F	MF	- Bom funcionamento do sistema de registo automático de verificação da assiduidade e pontualidade.	- Software de registo de assiduidade: Millenium 3
- SIADAP (2 e 3)	- Incumprimento da legislação, designadamente não existindo diferenciação de desempenhos	F	F	MF	- Supervisão pelo CCA do processo avaliativo; - Existência de Comissão Paritária.	- Relatório de aplicação do SIADAP enviado à SG do ME; - Atas do CCA.
- Fundo de pensões	- Falsificação de documentos	F	F	MF	- Existência de uma comissão de acompanhamento com um representante dos trabalhadores.	- Relatório actuarial anual; - Atas da comissão de acompanhamento.
- Medicina no trabalho	-Falsificação de documentos	F	F	MF	-Gestão assegurada por uma entidade externa	-Relatório anual de SHST

**Unidade Orgânica: DGR – Direção de Gestão de Recursos****Subunidade Orgânica: DPPI – Departamento de Gestão do Património Imobiliário**

Principais atividades	Riscos identificados	Escala de risco			Mecanismos de controlo interno e monitorização	Evidências
		PO(1)	IP(2)	GR(3)		
Lançamento de empreitadas de obras públicas e de procedimentos de aquisição de bens e de serviços	Não obtenção da mais adequada proposta de fornecimento de bens, serviços, ou empreitada de obra pública	F	E	M	<p>Segregação de funções, na elaboração das diversas peças de procedimentos conducentes à contratação pública com diferentes níveis de avaliação e decisão;</p> <p>Implementação da contratação pública eletrónica, para a maior parte dos procedimentos, iniciada no final de 2009;</p> <p>Envolvimento, quando possível, nos júris dos procedimentos de contratação, de elemento externo ao Departamento</p> <p>Procedimentos de aquisição de bens e serviços conduzidos, generalizadamente, pelo Departamento de Contratação Pública e Património;</p> <p>Utilização do SGDF, com introdução, aprovação e validação a níveis diferenciados, dos documentos contabilísticos de suporte à contratação pública dos processos a cargo do Departamento.</p> <p>Publicitação, no portal Base.Gov, de todas as adjudicações;</p> <p>Incompatibilidade de interesses entre os colaboradores do Departamento e as entidades</p>	<p>Evidências constantes nos respetivos processos de contratação pública e no SGDF</p> <p>Idem</p> <p>Idem</p> <p>Idem</p> <p>Idem</p> <p>Declarações de não conflito de interesses, subscritas por todos os</p>

<p>Acompanhamento da execução de empreitadas de obras públicas e das aquisições de bens e de serviços</p>	<p>Não obtenção dos bens, serviços, ou obras com a qualidade ou no tempo contratualizados</p>	<p>F</p>	<p>E</p>	<p>M</p>	<p>empreiteiras de obras públicas fornecedoras de bens e serviços</p> <p>Acompanhamento da execução dos contratos de aquisição de bens, serviços ou empreitadas, por colaboradores diferenciados.</p> <p>Utilização do SGDF, com introdução, aprovação e validação a níveis diferenciados, dos documentos contábilísticos de acompanhamento (faturas) dos procedimentos.</p> <p>Receções provisórias das obras integrando, por parte do IAPMEI, uma comissão constituída por 3 elementos.</p> <p>Introdução portal Base.Gov dos relatórios de execução, com a conclusão dos procedimentos;</p> <p>Incompatibilidade de interesses entre os colaboradores do Departamento e as entidades empreiteiras de obras públicas fornecedoras de bens e serviços</p>	<p>colaboradores do Departamento.</p> <p>Evidências constantes nos respetivos processos de contratação pública e no SGDF</p> <p>Idem</p> <p>idem</p> <p>Idem</p> <p>Declarações de não conflito de interesses, subscritas por todos os colaboradores do Departamento.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------	----------	----------	----------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------





Unidade Orgânica: DGR – Direção de Gestão de Recursos

Subunidade Orgânica: DpCP – Departamento de Contratação Pública e Património

Principais atividades	Riscos identificados	Escala de risco			Mecanismos de controlo interno e monitorização	Evidências
		PO(1)	IP(2)	GR(3)		
Procedimentos para a formação de contratos de aquisição ou locação de bens e serviços.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Erros processuais;</li><li>- Legalidade de atos administrativos;</li><li>- Impugnações;</li><li>- Indemnizações a agentes económicos.</li></ul>	M	M	M	<p>A existência de um sistema integrado (SGD – Sistema de gestão documental) garante a verificação dos aspetos essenciais a nível de controlo, ou seja:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- que cada contratação foi objeto de decisão de pelo menos um membro do CD;</li><li>- Que a despesa associada está coberta pelo orçamento.</li></ul> <p>Existem instruções difundidas internamente que são observadas na tramitação dos procedimentos adjudicatórios de aquisição de bens e serviços, nomeadamente nas modalidades de ajustes diretos</p> <p>Utilização de Plataforma eletrónica de contratação para registo e tramitação dos procedimentos nos termos do CCP</p>	<p>Plataforma eletrónica de contratação</p> <p>Portal dos contratos públicos (BASE)</p> <p>Portal dos contratos públicos</p> <p>Vortal (2009 A 2012) e GATEWIT (2012 A 2014);SAPHETYGOV em 2015</p>
Gerir contratos de fornecimento de bens e serviços.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Incumprimentos;</li><li>- Desvios</li></ul>	M	M	M	<p>Controlo interno da execução dos contratos com certificação dos débitos em relação aos serviços prestados ou aos bens disponibilizados Relatórios elaborados pelos fornecedores de execução em serviços transversais, com envio para a ESPAP.</p>	SGDF
Gestão da frota automóvel.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Utilização indevida</li><li>- Incumprimento de regras de utilização</li></ul>	M	M	M	<p>Regulamento utilização de viaturas</p>	<p>Dados on-line em aplicação de registo de atos (requisições/autorizações/report</p>

Gestão Patrimonial	Utilização indevida de bens	F	F	MF	Necessidade aquisição de suporte informático integrado de gestão de bens	Mapa anual de aquisições e amortizações
Gestão de arquivo documental.	Extravio de documentos	F	M	F	Implementação de sistema de gestão documental com identificação de documentos por código	SGD
Gestão expediente (comunicação expedida e recebida)	Extravio de correspondência	F	M	F	A existência de um sistema integrado (SGD – Sistema de gestão documental) de registo e monitorização de correspondência.	SGD
Gestão de comunicações móveis.	- Erros processuais em atribuição de equipamento - Ineficiente gestão financeira do contrato	F F	M M	F MF	Contratos com controlo automático de limite de custos e monitorização mensal da despesa ( SGDF).	SGDF Sistema de gestão documental Fornecedores
Gestão de aquisição de alojamentos e viagens aéreas.	Inexistência de sistema estruturado e global de avaliação de necessidades	E	M	F	Existem instruções difundidas internamente que são observadas na tramitação dos procedimentos de aquisição de bens e serviços, nomeadamente de alojamento e viagens aéreas	Aplicação de gestão de pedidos



## Unidade Orgânica: DJC – Direção Jurídica e de Contencioso

Principais atividades	Riscos identificados	Escala de risco			Mecanismos de controlo interno e monitorização	Evidências
		PO(1)	IP(2)	GR(3)		
Recuperação de créditos	Os riscos possíveis podem relacionar-se com tomada de decisões que podem, eventualmente, beneficiar os promotores em incumprimento.	M	M	M	<p>Para além da distribuição aleatória dos processos, existem diversos níveis de aprovação dos planos propostos pelos técnicos. A elaboração concreta dos planos pertence à área financeira, bem como o seu encerramento.</p> <p>Os planos de recuperação e negociação de créditos apresentados pelos técnicos são sempre sujeitos a aprovação superior.</p> <p>De acordo com a deliberação nº 435/2017, conforme os valores e prazos de pagamentos, a competência para a sua aprovação pertence ao C.D., a um membro do C.D. ou à Diretora da DJC.</p> <p>Por outro lado, estão previstos pontos de situação mensais dos créditos renegociados, por parte da Direção Jurídica e da Direção Financeira.</p> <p>Existem também pontos de situação periódicos da recuperação de créditos, por parte do COMPETE. Complementarmente, o IAPMEI dispõe de um sistema de gestão de incentivos (SIGI) e de um sistema de gestão de créditos onde constam os dados relativos aos incumprimentos e respetivos créditos a recuperar, sistemas esses com áreas dedicadas à DJC (para alimentação de dados e atualizações) e que são consultadas e controladas pelo C.D. e pelo COMPETE</p>	As evidências são constituídas pela documentação relativa a cada um dos processos ou tarefas desenvolvidas na DJC, em cada nível de controlo, nomeadamente pelos respetivos despachos e aprovações e pelo sistema de gestão de incentivos (SIGI) e sistema de gestão de créditos (SGC)

Preparação e acompanhamento de procedimentos de aquisição de bens e serviços	Privilegiar fornecedores	F	F	MF	No que respeita à aquisição de bens e serviços, a intervenção desta Unidade queda-se pela assessoria jurídica, nomeadamente na escolha dos procedimentos mais adequados, cumprimento de prazos e elaboração de contratos.	
Preparação e acompanhamento de procedimentos de aquisição de bens e serviços (cont.)	Exercer influência quanto ao processo de aquisição a adotar.	M	F	F	Propostas elaboradas por diferentes Direções e com aprovação superior. Justificação fundamentada do procedimento legal adequado em face da proposta apresentada, no cumprimento das regras estabelecidas no Código de Contratos Públicos (CCP). Elaboração das minutas dos contratos de acordo com o conteúdo das propostas.	As evidências são constituídas pela documentação relativa a cada um dos processos ou tarefas desenvolvidas na DJC, em cada nível de controlo, nomeadamente pelos respetivos despachos e aprovações
Assessoria (elaboração de pareceres e informações jurídicas de apoio e enquadramento à decisão)	Influenciar decisões do C.D.  Quebra dos deveres de isenção e imparcialidade	M  F	M  F	M  MF	Distribuição aleatória dos processos (salvo maior especialização), segregação de funções e filtragem dos pareceres e informações por parte da Diretora, para além da análise do serviço a que se destinam e ainda pelo C.D. Por outro lado, os pareceres e informações não são vinculativos.	As evidências são constituídas pela documentação relativa a cada um dos processos ou tarefas desenvolvidas na DJC, em cada nível de controlo, nomeadamente pelos respetivos despachos e aprovações

IAPMEI

Para todas as atividades desenvolvidas pela Direção	<b>Conflito de interesses decorrente de:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Acumulação de funções;</li><li>• Favorecimento de interesses;</li><li>• Atividades privadas concorrenciais;</li><li>• Uso de informação privilegiada;</li><li>• Aceitação indevida de ofertas;</li></ul>	F	F	MF	Cumprimento da legislação relativa a incompatibilidades e conflitos de interesses; Avaliação rigorosa de situações de acumulação e incompatibilidade; Emissão de declaração da existência de situações que sejam geradoras de conflitos de interesses, quer pelos técnicos quer pelo dirigente.	As evidências são constituídas pelas declarações relativas a cada um dos processos ou tarefas desenvolvidas na DJC, em que possam detetar-se conflitos de interesses
					Para além dos mecanismos de controlo interno existentes, outros existem, mais abrangentes, assegurados por diversos órgãos externos, como o Tribunal de Contas, a DGAEP, a Inspeção Geral de Finanças e o Tribunal de Contas Europeu.	



## Unidade Orgânica: DIN- Direção de Investimento para a Inovação e Competitividade Empresarial

Principais atividades	Riscos identificados	Escala de risco			Mecanismos de controlo interno e monitorização	Evidências
		PO(1)	IP(2)	GR(3)		
Análise, contratação e acompanhamento de projetos candidatos a incentivos financeiros e benefícios fiscais	Sistema permitir erros ou falta de uniformidade nos critérios de seleção utilizados na avaliação dos projetos	E	E	ME	Utilização de ferramentas informáticas, definidas pelas AGs com cálculos automáticos e validações.  Disponibilização, às equipas de análise, de FAQs recolhidas durante o período de apresentação de candidaturas para apoio na elaboração de pareceres.	FACI( ferramenta de Análise); APPI FACI-E (ferramenta de análise e pedidos de pagamento)  E-mails enviados às equipas de análise
	Favorecimento ou Prejuízo nas decisões tomadas	F	E	M	Disponibilização de procedimentos internos para elaboração de pareceres. Disponibilização de Instruções de Trabalho e Notas de Esclarecimentos de forma organizada e de acesso a todos os colaboradores na pasta partilhada da DIN para uniformização de critérios e ajuda na emissão de pareceres. No fim deste ano ficará também disponível no sistema de informação SIGI para uma consulta online Realização de auditorias internas através do departamento de Fiscalização e Controlo (este departamento funciona no âmbito da DIN mas na dependência direta do Conselho Diretivo). Adoção de um processo de decisão transparente em que: A gestão de atribuição de projetos é efetuada de forma automática. O processo de decisão tem vários estádios, sendo que o parecer efetuado pelo técnico é validado pelo coordenador de equipa, pelo chefe de departamento, pelo diretor e pelo Organismo/membro do Conselho Diretivo). No sistema estão identificados todos os intervenientes na tomada de decisão.	E-mails enviados às equipas documentação partilhada na pasta pública da DGIC, onde estão incluídos manuais de utilização  Organograma do IAPMEI e Ordem de Serviço 12/2009  SIGI



IAPMEI

<p>Análise, contratação e acompanhamento de projetos candidatos a incentivos financeiros e benefícios fiscais (Cont.)</p>	<p>Favorecimento ou Prejuízo nas decisões tomadas</p>	<p>F</p>	<p>E</p>	<p>M</p>	<p>Há segregação de funções entre a análise e aprovação, e o acompanhamento e execução dos apoios.</p> <p>Foi introduzida no SIGI, em 30 de setembro uma declaração eletrónica de inexistência de conflito de interesses sobre os projetos nos quais cada utilizador tenha intervenção (técnico, coordenador de equipa, chefe de departamento, diretor e Organismo/membro do Conselho Diretivo) quer em sede de análise, quer em sede de acompanhamento e de verificação.</p> <p>Este mecanismo obriga a que o utilizador declare que não existe conflito de interesses sobre os projetos nos quais tem intervenção. Esta declaração, após emitida pelo utilizador, ficará disponível e visível no SIGI.</p> <p>Foi alargado o mecanismo também para as equipas de outsourcing que intervenham no processo de análise ou acompanhamento e verificação dos projetos, permitindo que a declaração de não conflito de interesses apresentada pela empresa fique da mesma forma visível no SIGI.</p> <p>Foi disponibilizado um canal de comunicação entre o Beneficiário e o Gestor de Projeto permitindo a possibilidade de troca de mensagens (esclarecimentos) de uma forma rápida e eficaz. Estas mensagens ficam visíveis, disponíveis e são monitorizadas no SIGI.</p> <p>Realizam-se o de auditorias internas através do departamento de Fiscalização e Controlo (este departamento funciona no âmbito da DIN mas na dependência direta do Conselho Diretivo).</p>	<p>Organograma do IAPMEI e Ordem de Serviço 12/2009</p> <p>SIGI</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------	----------	----------	----------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------

<p>Análise, contratação e acompanhamento de projetos candidatos a incentivos financeiros e benefícios fiscais (Cont.)</p>	<p>Má qualidade das análises efetuadas</p>	<p>M</p>	<p>M</p>	<p>M</p>	<p>Ações de formação nas áreas mais críticas das análises de projetos. Ex: Análise financeira e viabilidade económica, Propriedade Industrial, SNC, Novo Programa PT2020 etc.</p> <p>Processo de decisão com vários estádios, sendo que o parecer efetuado pelo técnico é validado pelo coordenador de equipa, pelo chefe de departamento, pelo diretor e pelo Organismo/membro do Conselho Diretivo). No sistema estão identificados todos os intervenientes na tomada de decisão relativa a cada de análise de candidatura.</p> <p>Realização de auditorias internas através do departamento de Fiscalização e Controlo ( este departamento funciona no âmbito da DIN mas na dependência direta do Conselho Diretivo).</p>	<p>SIGI, Organograma do IAPMEI e Ordem de Serviço 12/2009</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------	----------	----------	----------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------



**Unidade Orgânica: Direção de Proximidade Regional e Licenciamento**  
**Subunidade Orgânica: Departamentos de Licenciamento e Planeamento Industrial**

Principais atividades	Riscos Identificados	Escala de risco			Mecanismos de controlo interno e monitorização	Evidências
		PO(1)	P(2)	GB(8)		
Licenciamento da atividade industrial	Falta de imparcialidade potenciada pela intervenção sistemática de determinado (s) técnico(s) ou dirigente em processos da mesma natureza, processos instruídos pelos mesmos requerentes, ou processos instruídos por requerentes com algum tipo de proximidade, o que poderá propiciar o favorecimento ou desfavorecimento.	F	M	ME	<p>Criação de regras de distribuição de processos que acautelem que a um determinado técnico não seja cometido de forma continuada os processos de determinado requerente, e que não seja cometida a apreciação, continuada, de procedimentos de idêntica natureza;</p> <p>Auditorias internas verticais realizadas á área de negócio.</p> <p>Desmaterialização dos processos e procedimentos (acesso para consulta por todos os colaboradores ; maior transparência dos processos)</p>	Não há registo de evidências
Licenciamento da atividade industrial	Ausência de informação procedimental sistematizada de forma clara e disponível.	F	F	MF	<p>Implementado sistema de gestão da qualidade com procedimentos efetivos e documentados;</p>	Não há registo de evidências
Licenciamento da atividade industrial	O tempo de decisão, na medida em que a priorização no tratamento de determinado processo em prejuízo de outro temporalmente anterior ou o mero tratamento mais célere do que a média são situações que facilmente se propiciam e que poderão redundar em situações de (des) favorecimento de determinado requerente ou processo.	F	M	MF	<p>Informatização dos procedimentos por forma a não permitir que a hierarquia temporal da entrada dos procedimentos possa ser modificada;</p> <p>Criação de um sistema de alertas obrigatórios relativamente ao não cumprimento de prazos no âmbito dos procedimentos de licenciamento</p>	Não há registo de evidências

<p>Licenciamento da atividade industrial</p>	<p>Informação relativa aos meios de reação contra as decisões da Administração. A ausência de informação ou uma deficiente identificação das várias fases procedimentais, dos técnicos intervenientes ou responsáveis pelas mesmas, bem como a ausência ou uma deficiente discriminação das correspondentes tarefas de execução, poderá propiciar que estas mesmas tarefas e responsabilidade se diluam no âmbito do procedimento, desprotegendo, não só quem decide – que poderá ver-se na contingência de assumir conteúdos de decisão sem que se consiga determinar, com rigor, os responsáveis intervenientes -, mas também o requerente, numa eventual responsabilização ou reclamação perante os serviços, ou, simplesmente, num mero pedido de informação procedimental.</p>	F	M	F	<p>Nomeação de um gestor do procedimento e identificação do respetivo contato dentro dos serviços;</p> <p>Disponibilização de um organograma, dos meios de reação ou reclamação que o requerente tem disponíveis, dos prazos de decisão e identificação da entidade decisora;</p> <p>Informação visível relativa à existência do livro de reclamações no serviço;</p> <p>Implementado Sistema de Gestão da Qualidade</p>	<p>Não há registo de evidências</p>
----------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	---	---	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------





**Unidade Orgânica: Direção de Proximidade Regional e Licenciamento**  
**Subunidade Orgânica: Centros de Apoio Empresarial**

Principais atividades	Riscos identificados	Escala de risco			Mecanismos de controlo interno e monitorização	Evidências
		PO(1)	P(2)	GR(2)		
Visitas técnicas de assistência empresarial	Parcialidade na prioridade e seleção das empresas	F	F	MF	Planeamento e identificação dos segmentos alvos da intervenção. Hierarquia de acompanhamento sobre relatórios da intervenção.	Não há registo de evidências
Intermediação e facilitação institucional	Atividade incorretamente percecionada pela empresa	F	M	F	Divulgação da missão do departamento, regras de execução e retorno esperado.	Não há registo de evidências
Atendimento personalizado	Parcialidade no relacionamento com as empresas	F	F	MF	Formação. Disponibilização e internalização de código ético e de boas práticas. Inquéritos de avaliação da satisfação do cliente no âmbito da Gestão da Qualidade.	Não há registo de evidências
Intervenção P2020	Acumulação de funções ou tarefas públicas que possam comprometer a isenção na abordagem do processo.	F	M	ME	Segregação e rotatividade de funções.	Não há registo de evidências

## Unidade Orgânica: Direção de Empreendedorismo e Inovação

## Subunidade Orgânica: Departamento Eficiência Coletiva, Inovação e Competitividade (DpEC)

Principais atividades	Riscos identificados	Escala de risco			Mecanismos de controlo interno e monitorização	Evidências
		PO(4)	IP(2)	GR(3)		
<p><u>Clusters de competitividade:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Análise dos planos de ação reformulados por candidatura;</li> <li>Preparação das minutas dos Contrato-Programa e apoio na preparação dos despachos de reconhecimento;</li> <li>Reconhecimento formal dos Clusters de competitividade;</li> <li>Verificação dos Contratos-Programa e Planos de Ação, por candidatura com a DJC;</li> <li>Assinatura, pelas partes, dos Contratos-Programa e respetivos Planos de Ação;</li> <li>Inserção de informação sobre os Clusters no site do IAPMEI;</li> <li>Elaboração da metodologia de monitorização e de acompanhamento da</li> </ul>	<p>Não se identificam riscos com significado. As ações estão a ser conduzidas internamente em ligação estreita ao CD, à DJC e à Tutela.</p> <p>Todos os passos estão documentados.</p>	F	F	MF	<p>Relatórios e registos internos dos contactos estabelecidos por e-mail, bem como das propostas efetuadas à hierarquia e respetivo feedback.</p> <p>Registos dos documentos publicados.</p> <p>As ações vêm sendo desenvolvidas de acordo com orientação da hierarquia e em estreita articulação com a DJC.</p>	<p>Informações, e-mails trocados com promotores, CD, DJC e Tutela sobre pareceres, notas, powerpoints, relatórios finais, relatórios síntese, planos de ação.</p> <p>Pastas físicas dos processos organizados com toda a informação.</p> <p>Registos informáticos mantidos.</p>



<p>atividade dos Clusters;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Elaboração das minutas dos relatórios Anuais de Progresso dos Clusters, com a colaboração do GEE;</b></li><li>• <b>Elaboração das minutas dos relatórios Intercalares e Finais de Progresso dos Clusters com a colaboração do GEE;</b></li><li>• <b>Articulação do IAPMEI com os Clusters de Competitividade, assegurando a divulgação de informação nacional e internacional relevante para o seu funcionamento, nomeadamente concursos ao abrigo do COSME e outras ações com potencial para a inovação e internacionalização dos Clusters;</b></li><li>• <b>Divulgação da política de clusterização portuguesa além-fronteiras, visando a sua inserção em redes internacionais;</b></li><li>• <b>Acompanhamento e participação em iniciativas relevantes organizadas por entidades gestoras dos Clusters, em 2017,</b></li></ul>						
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--	--



<p>nomeadamente no AED DAYS do Cluster AED e no MATERIALIX, do Cluster de <i>Engineering and Tooling</i>;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboração de pontos de situação e mapas síntese.</li> </ul> <p><u>Programa BBP - Benchmarking e Boas Práticas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descontinuidade do Índice de Benchmarking e Boas Práticas</li> <li>• Denúncia dos protocolos de cooperação celebrados com os Consultores Nacionais de Benchmarking</li> <li>• Publicação de notícia na Newsletter do IAPMEI</li> </ul>	<p>Os associados à denúncia dos protocolos de cooperação com os Consultores Nacionais de Benchmarking.</p> <p>Trata-se de trabalho interno, com ligação à DJC e ao DPCI</p>	F	F	MF	<p>Informação em SGD, validada superiormente.</p> <p>Acompanhamento do processo por parte das hierarquias.</p>	<p>Informações, emails trocados com os CNB, Protocolos existentes, pareceres, notas, estudos. Dossiês do Programa. Registos informáticos – Plataforma IBP com registo dos exercícios.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	---	----	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



<p><u>Articulação com as políticas comunitárias e com a CE:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordenação nacional da <i>European SME Week</i></li> <li>• Coordenação nacional dos EEPA 2017 – <i>European Enterprise Promotion Awards</i></li> <li>• <i>Enterprise Europe Network</i> – atividades associadas ao COSME e ao H2020:</li> <li>✓ Coordenação do consórcio EEN-PORTUGAL; atividades do IAPMEI enquanto parceiro da EEN-PORTUGAL.</li> <li>✓ Coordenação do consórcio EEN-Innovate PT e da atividade IAPMEI enquanto parceiro.</li> <li>• Coordenação do consórcio EEN- Scale Up Portugal da atividade IAPMEI enquanto parceiro.</li> </ul>		F	F	MF	<p>Enquanto promotor de ações no plano nacional: obrigação de assegurar o rigoroso cumprimento dos procedimentos aplicáveis. Apoio sempre que necessário da DJC.</p> <p>Existência de vários níveis de controlo e decisão hierárquica; júri nacional composto também por elementos exteriores ao IAPMEI para apreciação e decisão final sobre as candidaturas (EEPA).</p> <p>Enquanto promotor de ações no plano comunitário: obrigação de assegurar o rigoroso cumprimento da legislação nacional bem como dos requisitos determinados pela CE e legislação associada.</p>	<p>Relatório final para a Chefia e Comissão Europeia; notas e pontos de situação sempre que aplicável.</p> <p>Relatório final para a Chefia e Comissão Europeia; notas e pontos de situação sempre que aplicável.</p> <p>Enquanto coordenador do consórcio, monitorização regular de acordo com o plano aprovado intra-consórcio, com reporte à Chefia e report anual à Comissão obrigatório.</p> <p>Enquanto parceiro coordenador, monitorização regular de acordo com o plano aprovado no programa de trabalho, com reporte para a Chefia e report anual à Comissão obrigatório.</p> <p>Enquanto parceiro coordenador, monitorização regular de acordo com o plano aprovado no programa de trabalho, com reporte para a Chefia e report anual à Comissão obrigatório.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	---	---	----	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## Unidade Orgânica: Direção de Empreendedorismo e Inovação

## Subunidade Orgânica: Departamento de Empreendedorismo e Financiamento (DpEF)

Principais atividades	Riscos identificados	Escala de risco			Mecanismos de controlo interno e monitorização	Evidências
		PO(1)	IP(2)	GR(3)		
<p><b>Execução da Medida StartUP Voucher:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Definição dos critérios da avaliação e avaliações intercalares</li> <li>Elaboração de grelhas de avaliação</li> <li>Elaboração de manual de funcionamento da plataforma informática</li> <li>Elaboração de acordos de confidencialidade</li> <li>Reuniões preparatórias para a avaliação inicial das candidaturas (IAPMEI e RNI)</li> <li>Elaboração do termo de aceitação</li> <li>Atualização das FAQs</li> <li>Elaboração e divulgação da ficha do projeto</li> <li>Esclarecimentos aos bolseiros e incubadoras</li> <li>Esclarecimentos junto do Compete</li> <li>Elaboração das propostas mensais, a submeter ao CD,</li> </ul>	<p>Não se identificam riscos com significado.</p> <p>Trata-se de trabalho interno, com ligação estreita ao CD, à DJC, à DGR, à Tutela e/ou em articulação com a rede de parceiros.</p>	F	F	MF	<p>Enquanto promotor da medida StartUP Voucher, obrigação de assegurar o rigoroso cumprimento da legislação aplicável.</p> <p>Informações e propostas em SDG, validados superiormente.</p> <p>Acompanhamento dos processos por parte das hierarquias.</p>	<p>Documentação produzida, registo de e-mails, relatórios, informações, regulamentos, manuais, contactos com o COMPETE, informação registada na plataforma de suporte à medida. Pastas físicas dos processos organizados com toda a informação</p>



<p>para pagamento das bolsas</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Reuniões e preparação de cadernos de encargos para contratação de atividades previstas no projeto StartUP Voucher</li><li>• Dinamização da Rede Nacional de Mentores</li><li>• Elaboração do Regulamento da Rede Nacional de Mentores</li><li>• Registo dos dados dos mentores na Comissão nacional de proteção de dados.</li><li>• Elaboração do dos regulamentos de júri associados às avaliações intercalares</li><li>• Análise dos relatórios mensais e Intercalares da 1ª e 2ª fase</li><li>• Reuniões de júri</li><li>• Submissão dos pedidos de reembolso intercalares ao COMPETE</li><li>• Envio para o COMPETE da documentação selecionada para amostra</li><li>• Preparação de formulários e fichas de avaliação;</li><li>• Definição grelha de avaliação;</li></ul>						
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--	--

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realização de ações de divulgação;</li> <li>• Definição de metodologia de articulação com a rede de incubadoras;</li> <li>• Atualização da rede de incubadoras.</li> <li>• Alteração do regulamento do StartUP Voucher</li> <li>• Reformulação do projeto e submissão ao COMPETE</li> <li>• Preparação da Reedição do StartUP Voucher</li> <li>• Preparação da Candidatura SIAC ao PORL</li> </ul>						
<p><u>Análise de candidaturas no âmbito do Aviso nº 5/SIAC/2016</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise de mérito do projeto de 30 candidaturas</li> </ul>	<p>Não se identificam riscos com significado.</p> <p>Trata-se de trabalho interno, com ligação à DIN e ao COMPETE.</p>	F	F	MF	Acompanhamento das avaliações por parte das hierarquias.	Análises efetuadas e submetidas no SIGI.

IAPMEI

<p><b>Programa FINICIA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Gestão e acompanhamento da aplicação do FINICIA;</li><li>• Gestão e acompanhamento das atividades dos agentes externos envolvidos no FINICIA em parceria com o IAPMEI;</li><li>• Ações de divulgação.</li></ul>	<p>Não se identificam riscos com significado.</p> <p>Trata-se de trabalho interno e/ou em articulação com a rede de parceiros.</p>	F	F	F	<p>Informações e propostas em SGD, validadas superiormente.</p> <p>Acompanhamento dos processos por parte das hierarquias.</p> <p>Existência de protocolos com as entidades envolvidas no Programa FINICIA.</p>	<p>Relatórios das atividades.</p> <p>Registos de contactos.</p>
<p><b>Parcerias e divulgação:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Colaboração com entidades parceiras na avaliação de projetos e participação em júris.</li><li>• Divulgação de apoios orientados ao empreendedorismo do POCI, POs Regionais, COSME, H2020.</li></ul>	<p>Não se identificam riscos com significado.</p> <p>Trata-se de atividades colaborativas de responsabilidade partilhada com vários organismos.</p>	F	F	F	<p>Existência de protocolos com as entidades parceiras.</p> <p>Acompanhamento dos processos por parte das hierarquias.</p>	<p>Relatórios das atividades.</p> <p>Registos de contactos</p> <p>Existência de informação escrita, guias, power points.</p>

## Unidade Orgânica: Direção de Empreendedorismo e Inovação - DEM

## Subunidade Orgânica: Portugal Sou Eu

Principais atividades	Riscos identificados	Escala de risco			Mecanismos de controlo interno e monitorização	Evidências
		PO(1)	IP(2)	GR(3)		
<u>PORTUGAL SOU EU 2017</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestor de cliente/ empresas</li> <li>Atribuição do selo</li> <li>Atribuição do estatuto</li> </ul>	Em teoria existe o risco de algum parceiro não cumprir as regras de atribuição selo sujeito a um valor de adesão por adesão.	F	F	MF	IAPMEI não tem responsabilidade na atribuição direta dos selos PTSOUEU (ou Estatuto). A coordenação estabelece uma monitorização semanal do ritmo de adesões, tipo de adesão e das % de incorporação nacional.	Acesso aos dados de backoffice do portal <a href="http://www.portugalsoueu.pt">www.portugalsoueu.pt</a> Elabora Reporte consolidado semanal e mensalmente, e reporta à tutela periodicamente.
<u>PORTUGAL SOU EU 2017</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Contratação de meios para Campanhas de promoção e publicidade</li> <li>Organização de Eventos de promoção de empresas e produtos</li> </ul>	Em teoria existe o risco de preferência de fornecedores ao nível de diversas contratações necessárias e previstas, como são os meios de publicidade, materiais de comunicação, materiais para as feiras, etc.	M	M	M	IAPMEI não tem responsabilidade na contratação dos meios ou materiais de publicidade, cujo investimento está orçamentado em parceiros do consórcio. A coordenação do IAPMEI garante uma política integrada de comunicação, com plano de meios publicitários aprovados por todos os membros do órgão operacional, e acompanha a execução, e um manual de materiais PLV, também validados por todos os membros. A política de contratação obriga a consulta de pelo menos 3 fornecedores, quando não estejam obrigados ao regime de contratação pública.	Reuniões mensais do órgão operacional PTSOUEU com pontos de agenda que abordam os pontos em questão.  Atas das reuniões e decisões.
<u>PORTUGAL SOU EU 2017</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Contratação de entidades para realização de estudos</li> <li>Divulgação de estudos</li> </ul>	Em teoria existe o risco de preferência de fornecedores ao nível de diversas contratações para elaboração de estudos.	F	F	MF	IAPMEI dinamiza a elaboração de estudos que estão planeados em candidatura, elabora e conjunto com a entidade responsável pela contratação o Caderno de encargos de cada necessidade, acompanha a adjudicação, analisando as propostas, e acompanha a elaboração do estudo assim como define quais os pontos a divulgar.	Cadernos de encargos. Análise das propostas das empresas fornecedoras. Relatórios intercalares, relatórios finais. Notas de imprensa.



## Subunidade Orgânica: Departamento de Fiscalização e Controlo (DpFC)

Principais atividades	Riscos Identificados	Escala de risco			Mecanismos de controlo interno e monitorização	Evidências
		PO(A)	IP(Z)	GR(B)		
Elaboração de relatórios de auditoria e fiscalização a projetos do Comércio Investe e de verificações no local (P2020)	Risco de redução de qualidade dos relatórios elaborados	M	E	E	<ul style="list-style-type: none"><li>- Acompanhamento e monitorização contínua na execução das tarefas e atividades pelos dirigentes</li><li>- Recolha e documentação de todos os elementos de prova da auditoria (evidências). Constituição de dossiers técnicos relativos a todos os projetos auditados (físicos ou digitais)</li><li>- Ações de formação específicas por forma a aumentar o Know-how das equipas</li><li>- Adoção e disseminação das melhores práticas e conhecimentos apreendidos pelas equipas de trabalho</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Base dados Excel com ponto situação dos projetos</li><li>- Dossiers físicos ou digitais com todo o processo de Auditoria</li><li>- Manual de Procedimentos</li><li>- Existência de uma "biblioteca virtual" com toda a legislação aplicável e divulgação de boas práticas, FAQ's</li></ul>
	Risco de discricionarietàade no que toca ao tratamento dos processos	M	E	E	<ul style="list-style-type: none"><li>- Segregação de funções face à restante estrutura afeta à gestão de incentivos</li><li>- Seleção dos lotes das empresas a auditar externa ao Departamento e efetuada de forma aleatória</li><li>- Distribuição técnica de processos efetuada de forma criteriosa e evitando incompatibilidades/conflitos de interesse. Nos casos dos projetos do P2020, é obrigatória a assinatura de uma declaração da inexistência de conflito de interesses em todos os processos em que cada pessoa intervém no SIGI</li><li>- Existência de diferentes níveis de avaliação e decisão</li><li>- Registo nos sistemas de informação (SIGI, SGO QREN e SGO 2020)</li><li>- Constituição de equipas com corresponsabilização na elaboração dos relatórios</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Ordem de Serviço Nº 01/2015 - Estrutura Orgânica do IAPMEI</li><li>- Declaração da inexistência de conflito de interesses (para todos os processos em que cada pessoa intervém no SIGI, no âmbito do P2020)</li><li>- Validação técnica com vários níveis de intervenção (Técnico, Técnico Coordenador, Chefe de Departamento, Conselho Diretivo)</li></ul>



<p>Acompanhar a realização de ações de controlo levadas a cabo pela ADC, IGF, DG Régio, Tribunal de Contas Europeu, Tribunal de Contas de Portugal e/ou Autoridades de Gestão do P2020</p>	<p>Risco de falhas de uniformização na aplicação das normas, métodos e técnicas de auditoria</p> <p>Risco de deficiente acompanhamento (follow-up) das recomendações de auditoria</p>	<p>M</p> <p>M</p>	<p>M</p> <p>M</p>	<p>M</p> <p>M</p>	<p>- Existência de manuais de auditoria/fiscalização</p> <p>- Informatização do processo de auditoria. Criação de modelos de relatórios de auditoria em Excel, a usar no âmbito das auditorias efetuadas que incorpora alguns automatismos de validação de dados</p> <p>- Comunicação e divulgação de informação técnica entre departamentos</p> <p>- Uniformização e consolidação da informação numa "biblioteca" virtual</p> <p>- Aperfeiçoamento da articulação com as unidades orgânicas</p>	<p>- Compliance e Manuais de Procedimentos</p> <p>- Orientações Técnicas e de Gestão</p> <p>- Manual de Fiscalização</p> <p>- Manual de Classificação de Anomalias</p> <p>- Ferramenta de auditoria em Excel</p> <p>- Manual da Aplicação Informática DpFC</p> <p>- "Biblioteca virtual" na unidade partilhada</p> <p>- Base dados Excel com ponto situação do acompanhamento (follow-up)</p> <p>- Identificação no Sistema de Informação de Gestão de Incentivos (SIGI) dos projetos em auditoria</p>
<p>Assegurar a monitorização da recuperação de fundos junto dos beneficiários devedores e sequêcia às situações de irregularidades comunicáveis à Comissão Europeia (Gestão de Devedores e Comunicação de Irregularidades)</p>	<p>Risco de extravio de documentos e/ou processos</p>	<p>F</p>	<p>E</p>	<p>M</p>	<p>- Registo dos documentos/processos entrados e saídos</p>	<p>- Registo no Sistema Contabilístico de Dívidas (SCD)</p> <p>- Sistema de Gestão Documental - SGD</p>

**Subunidade Orgânica: DpCI - Departamento de Comunicação e Imagem**

Principais atividades	Riscos Identificados	Escala de risco			Mecanismos de controlo interno e monitorização	Evidências
		PO(1)	IR(2)	GR(3)		
Gestão de Patrocínios	Parcialidade	F	M	F	Cadeia descentralizada de decisão. Segregação de funções na gestão dos processos técnicos, jurídicos, administrativos e financeiros. Regulamento interno de patrocínios. Gestão de contrapartidas. Revisão Anual.	Grelhas e documentos processuais
Contratação de Serviços	Parcialidade	F	M	M	Cadeia descentralizada de decisão. Segregação de funções na gestão dos processos técnicos, jurídico, administrativo e financeiro. Código dos contratos públicos. Consultas regulares de mercado.	Grelhas e documentos processuais
Gestão de informação	Utilização indevida de informação no exterior	F	M	F	Centralização funcional dos fluxos de informação para o exterior. Normativos internos face à gestão e cedência de informação privilegiada para o exterior.	Registos de pedidos de informação e respostas

## Subunidade Orgânica: DpAI - Departamento de Auditoria Interna

Principais atividades	Riscos identificados	Escala de risco			Mecanismos de controle interno e monitorização	Evidências
		PO(1)	IR(2)	GR(3)		
Execução de auditorias internas.	Favorecimento, suborno, quebra de sigilo.	F	M	F	Trabalho de campo efetuado por dois elementos e não por um técnico individualmente.  Instrumentos de trabalho definidos em Manuais de Auditoria e orientações técnicas.	Cada auditoria identifica quem efetua o trabalho.  Os próprios manuais e orientações.
Elaboração de relatórios de auditoria interna.	Diminuição da qualidade dos relatórios.	F	M	F	Segregação de funções.  Utilização de mecanismos de recolha de documentação de todos os elementos de prova da auditoria e dos elementos de suporte.  Frequência de formação específica na área de auditoria interna.	Consta de Ordem de serviço  Pastas de trabalho de cada auditoria.  Utilização na realização das auditorias, das técnicas e melhores práticas de AI.
Acompanhamento das recomendações formuladas nos relatórios de auditoria	Insuficiente acompanhamento pelo DpAI, das recomendações constantes dos relatórios de auditoria aprovados anteriormente	F	M	F	Aumento das medidas de acompanhamento da implementação das recomendações.	Relatórios de acompanhamento.



IAPMEI

Para todas as atividades desenvolvidas pelo Departamento.	Conflito de interesses decorrente de: <ul style="list-style-type: none"><li>• Acumulação de funções;</li><li>• Favorecimento de interesses;</li><li>• Atividades privadas concorrenciais;</li><li>• Uso de informação privilegiada;</li><li>• Aceitação indevida de ofertas;</li></ul>	F	F	MF	Cumprimento da legislação relativa a incompatibilidades e conflitos de interesses; Avaliação rigorosa de situações de acumulação e incompatibilidade;  Emissão de declaração da existência de situações que sejam geradoras de conflitos de interesses, quer pelos técnicos quer pelo dirigente	As evidências são constituídas pelas declarações relativas a cada um dos processos ou tarefas desenvolvidas na DpAI, em que possam detetar-se conflitos de interesses
-----------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	---	----	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

The background of the page is a solid light blue color. Overlaid on this are several large, concentric, curved bands of a darker blue shade. These bands are positioned on the right side of the page, creating a sense of depth and movement. The bands are roughly semi-circular or arc-shaped, curving from the top towards the bottom.

IAPMEI