



RELATÓRIO DE EXECUÇÃO

DO

PLANO DE GESTÃO DE RISCOS

DE

CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES

CONEXAS

DEZEMBRO 2013

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 em 23 de Dezembro, e foi enviado ao CPC em 29 de Dezembro de 2009.

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.

No sentido de melhor gerir o risco de corrupção e de infrações conexas o IAPMEI introduzi-o no relatório de execução referente ao ano de 2012, a ponderação dos riscos das atividades suscetíveis de risco de corrupção.

O presente Relatório de Execução foi aprovado pelo Conselho Diretivo do IAPMEI em Dezembro de 2013.

Lisboa, 23 de Dezembro de 2013



O Presidente do Conselho Diretivo

Luís Filipe Costa

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 no final de 2009, 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 do Instituto 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 2013, 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 de um sistema informático que contemple várias valências, nomeadamente um Portfólio de Aplicações (Plataforma de Trabalho): Criação do novo 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 reconhece que seria desejável poder proceder a 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 do QREN.

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 excepcionais.
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		
		Fraca	Moderada	Elevada
Impacto previsível	Fraco	Muito fraco	Fraco	Moderado
	Moderado	Fraco	Moderado	Elevado
	Elevado	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: Direção de Assistência Empresarial

Principais atividades	Riscos identificados	Escala de risco			Mecanismos de controlo interno e monitorização	Evidências
		PO(1)	IP(2)	GR(3)		
Análise de reclamações de empresas à tutela- contato com empresas e elaboração das respostas	Parcialidade na análise dos factos expostos.	M	F	F	Reforço de uma cultura ética das chefias e colaboradores da DAE.	Inexistência de factos identificados pelas chefias.
Apoio na gestão de formação	Parcialidade na prioridade do apoio.	M	F	F	Reforço de uma cultura ética das chefias e colaboradores da DAE.	Inexistência de factos identificados pelas chefias como, de conhecimento manifestações externas.
	Risco de ofertas- prendas de valor simbólicos; almoços e jantares no decurso com o contato direto com os empresários; propostas de trabalho para familiares ou pessoas próximas.	F	F	MF		
Assistência na realização de diagnósticos de competências	Risco de ofertas- prendas de valor simbólicos; almoços e jantares no decurso com o contato direto com os empresários.	F	F	MF	Reforço de uma cultura ética das chefias e colaboradores da DAE.	Inexistência de factos identificados pela chefia.
Atendimento personalizado	Risco de ofertas- prendas de valor.	M	F	F	Reforço de uma cultura ética das chefias e colaboradores da DAE.	Inexistência de factos identificados pela chefia.
Facilitação de contatos entre empresas e outras entidades	Parcialidade na seleção das entidades.	F	F	MF	Reforço de uma cultura ética das chefias e colaboradores da DAE.	Inexistência de factos identificados pela chefia.
	Risco de ofertas- prendas de valor simbólicos; almoços e jantares no decurso com o contato direto com os empresários; propostas de trabalho para familiares ou pessoas próximas.	F	F	MF		

Gestão de um programa de incentivos à formação como organismo intermédio	Parcialidade na decisão da análise.	M	M	M	Reforço de uma cultura ética das chefias e colaboradores da DAE.	Inexistência de factos identificados pelas chefias como, de conhecimento manifestações externas.
	Risco de ofertas- prendas de valor simbólicos; almoços e jantares no decurso com o contato direto com os empresários; propostas de trabalho para familiares ou pessoas próximas.	M	M	M		
Intermediação entre empresas e os centros de conhecimento	Parcialidade na seleção dos centros de conhecimento	F	F	MF	Reforço de uma cultura ética das chefias e colaboradores da DAE.	Inexistência de factos identificados.
Organização e realização de eventos informativos	Parcialidade na seleção das empresas	F	F	MF	Reforço de uma cultura ética das chefias e colaboradores da DAE.	Inexistência de factos identificados.
Organização e realização de workshops formativos	Parcialidade na seleção das empresas	F	F	MF	Reforço de uma cultura ética das chefias e colaboradores da DAE.	Inexistência de factos identificados.
Organização e realização sessões de trabalho com empresas	· Parcialidade na seleção das empresas	F	F	MF	Reforço de uma cultura ética das chefias e colaboradores da DAE.	Inexistência de factos identificados.
Prestação de informação	Parcialidade no apoio às empresas	M	M	M	Reforço de uma cultura ética das chefias e colaboradores da DAE.	Inexistência de factos identificados pelas chefias como, de conhecimento manifestações externas.
	Risco de ofertas- prendas de valor simbólicos	M	M	M		
Recolha de informação económico-financeira sobre empresas	Parcialidade na análise dos elementos	F	F	MF	Reforço de uma cultura ética das chefias e colaboradores da DAE.	Inexistência de factos identificados pelas chefias.
Representação institucional	Parcialidade no relacionamento com as entidades e empresas	F	F	MF	Reforço de uma cultura ética das chefias e colaboradores da DAE.	Inexistência de factos identificados pelas chefias.
Visitas técnicas a empresas	Parcialidade na prioridade do apoio	M	M	M	Reforço de uma cultura ética das chefias e colaboradores da DAE.	Inexistência de factos identificados pelas chefias como, de conhecimento manifestações externas.

Visitas técnicas a empresas	Risco de ofertas- prendas de valor simbólicos; almoços e jantares no decurso com o contato direto com os empresários; propostas de trabalho para familiares ou pessoas próximas.	M	M	M		
-----------------------------	--	---	---	---	--	--

Unidade Orgânica: DJA - Direção Jurídica e de Auditoria

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.</p> <p>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 ordem de serviço nº 03/2012, conforme os valores e prazos de pagamentos, a competência para a sua aprovação pertence ao C.D., a um membro do C.D., à diretora da DJA e ao diretor da DGOR.</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.</p> <p>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 DJA (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 DJA, 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)

<p>Preparação e acompanhamento de procedimentos de aquisição de bens e serviços</p>	<p>Privilegiar fornecedores</p> <p>Exercer influência quanto ao processo de aquisição a adotar.</p>	<p>F</p> <p>M</p>	<p>F</p> <p>F</p>	<p>MF</p> <p>F</p>	<p>No que respeita à aquisição de bens e serviços, a intervenção desta Unidade queda-se pela assessoria jurídica, nomeadamente pela escolha dos procedimentos mais adequados e cumprimento de prazos.</p> <p>Propostas elaboradas por diferentes Direções e com aprovação superior.</p> <p>Justificação fundamentada do procedimento legal adequado em face da proposta apresentada, no cumprimento das regras estabelecidas no Código de Contratos Públicos (CCP).</p> <p>Elaboração das minutas dos contratos de acordo com o conteúdo das propostas.</p>	<p>As evidências são constituídas pela documentação relativa a cada um dos processos ou tarefas desenvolvidas na DJA, em cada nível de controlo, nomeadamente pelos respetivos despachos e aprovações</p>
<p>Assessoria (elaboração de pareceres e informações jurídicas de apoio e enquadramento à decisão)</p>	<p>Influenciar decisões do C.D.</p> <p>Quebra dos deveres de isenção e imparcialidade</p>	<p>M</p> <p>F</p>	<p>M</p> <p>F</p>	<p>M</p> <p>MF</p>	<p>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.</p>	<p>As evidências são constituídas pela documentação relativa a cada um dos processos ou tarefas desenvolvidas na DJA, em cada nível de controlo, nomeadamente pelos respetivos despachos e aprovações</p>
					<p>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.</p>	

Subunidade Orgânica : DpAI - Departamento de Auditoria Interna

Principais atividades	Riscos identificados	Escala de risco			Mecanismos de controlo interno e monitorização	Evidências
		PO(1)	IP(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.

Unidade Orgânica : DPE – Direção de Planeamento e Estudos

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	Inconformidades na transposição da legislação para a aplicação informática	F	E	M	<p>- Monitorização sistemática da aplicação; alertas das componentes de atendimento do serviço (help-desk, mas também call center ou eventualmente DAE/CDE) e da componente de controlo (se detetada alguma potencial inconformidade no âmbito da análise); Provedoria do Cliente (eventuais reclamações entradas).</p> <p>- Possibilidade de aumento do envolvimento da DJA ao nível do acompanhamento do desenvolvimento aplicacional.</p>	Reclamações aceites
CPME – Atribuição de estatuto	Estatutos indevidos em consequência de irregularidades na prestação de informação por parte das empresas	E	M	E	<p>- Detecção por parte das componentes de atendimento do serviço (help-desk, call center e DAE/CDE) e da componente de controlo; indicação de suspeitas por parte de entidades de consulta autorizada do serviço (entidades que concedem os apoios); reconhecimento por parte das próprias empresas; mecanismos de verificação automáticos ao nível de operações de correção (operação de correção só tem efeito imediato no estatuto caso o estatuto se mantenha ou aumente em resultado da mesma).- Possibilidade de: Recolha automática de dados de atividade a partir da IES, que implica necessariamente alteração legislativa e reforços de recursos humanos e financeiros</p> <p>Alargamento da verificação automática das operações de correção, impedindo também que as mesmas tenham efeito imediato no estatuto caso este aumente, que implica necessariamente alteração legislativa e reforços de recursos humanos e financeiros.</p> <p>Cruzamento interno de dados com emissão de alertas em caso de incongruência de dados de estrutura em diferentes processos de certificação de entidades relacionadas, que implica necessariamente alteração legislativa e reforços de recursos humanos e financeiros.</p> <p>Agravamento das consequências decorrentes da deteção de irregularidades, como fator dissuasor.</p> <p>Aumento da quantidade de empresas controladas e de desenvolvimento de ações específicas (ex.: controlos aleatórios à entrada), o que implica necessariamente reforço de recursos humanos.</p>	Processos detetados com necessidade de regularização Revogações por controlo Operações pendentes

CPME – Controlo	Incorreções ou discricionariedade na avaliação das irregularidades/nas ações de controlo	F	M	F	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecimento de regras de atuação ao nível da tipificação de irregularidades e suas consequências; estabelecimento de regras administrativas relativamente aos procedimentos formais de controlo (minutas de notificações, definição das etapas do procedimento, definição dos vários prazos a cumprir). - Possibilidade de realização de auditorias internas 	Reclamações aceites
CPME – Atendimento	Prestação de informações ou esclarecimentos incorretos às empresas	F	M	F	<ul style="list-style-type: none"> - 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). - Possibilidade de reforço da formação formal e do aumento da produção de suportes escritos, o que implica necessariamente reforço de recursos humanos. 	Reclamações aceites
CPME – Desenvolvimento aplicacional/prestação de serviços	Dependência de entidade externa para os serviços de manutenção e desenvolvimento da aplicação informática	M	E	E	<p>Acompanhamento dos procedimentos de contratação.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Possibilidade de desenvolvimento gradual de competências internas para controlar e para suprir eventuais falhas na prestação dos serviços ou para suprir constrangimentos face a impedimentos à contratação 	Tarefas do caderno de encargos por executar

Unidade Orgânica: DPI - Direção de Promoção da Inovação

Subunidade Orgânica : DpEC - Departamento de Eficiência Coletiva

Principais atividades	Riscos identificados	Escala de risco			Mecanismos de controlo interno e monitorização	Evidências
		PO(1)	IP(2)	GR(3)		
Desenvolvimento de um processo de articulação entre os agregados constituídos e outras áreas de atuação da DPI, procurando uma aproximação à dinâmica dos mesmos através de iniciativas conjuntas	Não foram identificados riscos				Pareceres e contributos meramente consultivos e sem ligação direta a processos de avaliação ou atribuição de financiamento a estas entidades. Inserção da atividade da DPI em grupos de trabalho com a presença de vários organismos onde são fundamentados e esbatidos os pontos de vista individuais.	Documentos, relatórios e atas de reuniões.
Participação nas reuniões do Grupo de Trabalho ou no âmbito de outros trabalhos tendo em vista a avaliação das dinâmicas dos Polos e Clusters, bem como a implementação de um novo modelo de Polos de Competitividade/Clusters	Falta de objetividade nos pareceres por haver uma maior aproximação e colaboração da DPI, junto de alguns Polos e Clusters	M	F	MF		

Subunidade Orgânica: DpFC - Departamento de Ferramentas para a Competitividade

Principais atividades	Riscos identificados	Escala de risco			Mecanismos de controlo interno e monitorização	Evidências
		PO(1)	IP(2)	GR(3)		
<u>No âmbito do Programa BBP - Benchmarking e Boas Práticas:</u> Desenvolvimento de nova plataforma informática BBP e melhoria do site respetivo; desenvolvimento de metodologia para recolha de informação associada ao novo modelo integrado de benchmarking	Associados aos procedimentos de contratação pública	F	F	F	Enquanto promotor de ações no plano nacional: obrigação de assegurar o rigoroso cumprimento da legislação nacional e procedimentos aplicáveis Subordinação estrita aos procedimentos de contratação pública emanados dos serviços centrais do IAPMEI	Registo de informações e propostas internas para superior hierárquico; Notas e pontos de situação sempre que aplicável.

<p><u>No âmbito da articulação com as políticas comunitárias e com a CE:</u></p> <p>Coordenação Nacional da Semana Europeia das PME;</p> <p>Promoção e Dinamização dos EEPA 2013 – European Enterprise Promotion Awards;</p>	<p>A avaliação qualitativa das candidaturas pode incorrer em dificuldade de objetividade nas métricas associadas.</p>	<p>M</p>	<p>F</p>	<p>MF</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>Existência de vários níveis de controlo e decisão hierárquico; existência de júri composto por elementos exteriores ao IAPMEI para apreciação e decisão final sobre as candidaturas</p>	<p>Relatórios intercalares e final para a CE e superior hierárquico; notas e pontos de situação sempre que aplicável.</p>
<p>EEN - Coordenação intra consórcio EEN e reporte à CE;</p>	<p>Falhas nos procedimentos de contratação pública</p>	<p>F</p>	<p>F</p>	<p>F</p>	<p>Enquanto líder do consórcio que representa a EEN em Portugal: obrigação de reportar à Comissão Europeia, nos termos impostos, bem como dar cumprimento a pedidos da CE sempre que necessário</p>	<p>Monitorização regular de acordo com o plano aprovado intra-consórcio, com reporte para a CE/Project Officer e para a Chefia hierárquica. Apresentação à CE dos Sínteses das reuniões de governação do Consórcio (EEN);</p>
<p>Dinamização e reforço das ações da Rede EEN: missões empresariais e brokerage events.</p>	<p>Falhas no cumprimento dos procedimentos associados à Regulamentação e Cláusulas Contratuais emanadas da CE*</p>	<p>F</p>	<p>F</p>	<p>F</p>	<p>Subordinação estrita aos procedimentos da CE, de acordo com os manuais e demais regulamentação</p> <p>Subordinação estrita aos procedimentos de contratação pública emanados dos serviços centrais do IAPMEI</p> <p>Cumprimento dos procedimentos internos do IAPMEI com recurso sempre que necessário a apoio da Direção Jurídica (DJA), Direção Financeira (DGOR/DPF) e DpAP</p>	<p>Registo no sistema de informação das informações e propostas associadas aos processos de contratação pública;</p> <p>Registos no VORTAL, sempre que aplicável; Registo de pedidos de parecer e da respetiva resposta pelos serviços competentes.</p>

Subunidade Orgânica: DpVEC – Dinamização da Valorização Económica do Conhecimento

Principais atividades	Riscos identificados	Escala de risco			Mecanismos de controlo interno e monitorização	Evidências
		PO(1)	IP(2)	GR(3)		
Participação nas atividades do IAPMEI associadas à gestão e acompanhamento da sua carteira de participadas tecnológicas.	NA				Obrigatoriedade da utilização do SIGI – Sistema de Informação de Gestão de Incentivos, onde os vários intervenientes da cadeia hierárquica de todas as fases dos projetos candidatos, seja ao nível da análise, seja da decisão, registam os seus pareceres.	Registo dos vários níveis de decisão no SIGI; Registos dos diferentes técnicos analistas por projeto, no SIGI; Arquivo dos dossiês dos projetos; Relatórios de auditorias aos projetos;
Gestão dos instrumentos de apoio Vale Project Simplificado (Empreendedorismo, Inovação, Ambiente e Energia) inseridos nos Sistemas de Incentivos do QREN: análise de candidaturas; contratação; acompanhamento técnico e financeiro; pagamentos; divulgação.	Falta de objetividade nos pareceres e eventual conflito de interesses dada a participação do IAPMEI em entidades contratadas de algumas candidaturas Concessão de benefícios públicos (Sistema de Incentivos – Vale Projeto Simplificado – Empreendedorismo, Inovação, Ambiente e Energia)	M	F	MF	Cumprimento dos procedimentos e orientações (por ex. manuais) emanados das Autoridades de Gestão, nomeadamente da AG do COMPETE Realização de auditorias internas e externas pelas autoridades competentes de acompanhamento e controlo de fiscalização, a vários níveis (1º nível: departamento de fiscalização e controlo interno do IAPMEI; 2º nível - Autoridades de Gestão dos PO; alto nível – IGF; Tribunal de Contas; Serviços de auditoria da CE). Segregação de funções entre as fases de análise de propostas e de contratação e as fases de acompanhamento e pagamentos	Relatório de auditoria interna; Registo de informações e propostas internas para superior hierárquico; Registo de notas, relatórios de execução e sugestões de melhoria e boas práticas.
Gestão da participação em projetos SIAC/COMPETE em que o IAPMEI é promotor	Abordagem específica ao conceito de segregação de funções Beneficiário de apoios públicos decorrente de candidaturas ao QREN/SIAC:	F	F	F	Monitorização da implementação dos instrumentos de apoio Cumprimento da legislação aplicável do QREN	Registo de notas, relatórios de execução e sugestões de melhoria e boas práticas. Registo dos relatórios de progresso relativos aos projetos em curso em que o IAPMEI é beneficiário (QREN/SIAC) Registo no sistema de informação das informações e propostas associadas aos processos de contratação pública;

	Falhas nos procedimentos de contratação pública	F	F	F	Subordinação estrita aos procedimentos de contratação pública emanados dos serviços centrais do IAPMEI Cumprimento dos procedimentos internos do IAPMEI com recurso sempre que necessário a apoio da Direção Jurídica (DJA), Direção Financeira (DGOR/DPF) e DpAP	Registos no VORTAL; Registo de pedidos de parecer e da respetiva resposta pelos serviços competentes.
--	---	---	---	---	--	--

Unidade Orgânica : DGOR- Direção de Gestão e Organização de Recursos

Subunidade Orgânica : DpF - Departamento Financeiro

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
Elaborar relatórios de execução financeira para cumprimento dos requisitos internos e externos; Elaborar as contas anuais e a conta de gerência; Prestar informação a entidades externas e de fiscalização (empresas, auditores, TC, IGF) Acompanhar o orçamento do Instituto						
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
Realizar atividades de controlo (reconciliações bancárias, circularização) Guardar e gerir garantias bancárias	Favorecimento	E	E	ME	Matriz de negociação	Controlo por parte de entidades externas (auditores, IGF, TC) e ROC
Acompanhar a carteira de créditos em situação pré-contenciosa						

Subunidade Orgânica: DpAP – Departamento de Aproveitamento 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	erros processuais; legalidade de atos administrativos; impugnações; indemnizações a agentes económicos	M	M	M	A existência de um sistema integrado(SGD-Sistema de gestão documental)garante a verificação dos aspetos essenciais a nível de controlo, ou seja: - que cada contratação foi objeto de decisão de pelo menos um membro do CD; - que a despesa associada está coberta pelo orçamento. Existem instruções difundidas internamente que são observadas na tramitação dos procedimentos adjudicatórios de aquisição de bens e serviços, nomeadamente nas modalidades de ajustes diretos. Utilização de Plataforma Eletrónica de contratação para registo e tramitação dos procedimentos nos termos do CCP	Plataforma eletrónica de contratação e Portal dos contratos públicos (BASE); Vortal (2009 a 2012) e Gatewit (2012 a 2014)
Gerir contratos de fornecimento de bens e serviços	Incumprimentos	M	M	M		
Gerir contratos de fornecimento de bens e serviços	Desvios	F	F	MF		
Gestão de frota automóvel	Utilização indevida	M	M	M	Manual de utilização de viaturas	Dados "on-line" em aplicação de registo de atos (requisições/autorizações/report)
Gestão de frota automóvel	Incumprimento de regras de utilização	M	M	M	Manual de utilização de viaturas	Dados "on-line" em aplicação de registo de atos (requisições/autorizações/report)
Gestão Patrimonial	Utilização indevida de bens	F	F	MF	Necessidade de aquisição de suporte informático integrado de gestão de bens	Mapa anual aquisições e amortizações
Gestão de arquivo documentos	Extravio de documentos	F	M	F	Implementação de sistema de gestão documental com identificação de documentos por código	SGD
Gestão expediente (comunicação postal expedida e recebida)	Extravio de correspondência	F	M	F	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	F	M	MF	Contratos com controlo automático de limite de custos e monitorização da despesa (SGDF)	SGDF - Sistema de Gestão Documental Fornecedores
Gestão de comunicações móveis	Ineficiente gestão financeira do contrato	M	M	M	Contratos com controlo automático de limite de custos e monitorização da despesa (SGDF)	SGDF - Sistema de Gestão Documental Fornecedores

Gestão de aquisição de alojamento e viagens	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.	Aplicação de Gestão de pedidos
---	---	---	---	---	--	--------------------------------

Subunidade Orgânica: DpGP - Departamento de Gestão de Participadas

Principais atividades	Riscos identificados	Escala de risco			Mecanismos de controlo interno e monitorização	Evidências
		PO(1)	IP(2)	GR(3)		
Gestão e acompanhamento das participações sociais do IAPMEI, nas vertentes institucionais e patrimoniais	Erros processuais Legalidade de atos administrativos Favorecimento	F	M	F	A execução dos processos do departamento, em exclusivo através dos sistemas de gestão de participadas e de gestão documental (GPS e SGD), garante a verificação dos aspetos essenciais a nível de controlo. Segregação de funções. Hierarquia na decisão.	SGDF – Sistema de Gestão de Documentos de Fornecedores. SGD – Sistema de Gestão Documental. GPS – Gestão de Participações Sociais.

Subunidade Orgânica: DpSATM – Departamento de Serviços de Apoio Técnico e Manutenção

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	Segregação de funções, na elaboração das diversas peças de procedimentos conducentes à contratação pública com diferentes níveis de avaliação e decisão;	Evidências constantes nos respetivos processos de contratação pública e no SGDF
					Implementação da contratação pública eletrónica, para a maior parte dos procedimentos, iniciada no final de 2009;	Idem
					Envolvimento nos júris dos procedimentos de contratação, de elemento externo ao Departamento. Procedimentos de aquisição de bens e serviços conduzidos, generalizadamente, pelo Departamento de Aprovisionamento e Património;	Idem
					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	Idem
					Publicitação, no portal Base.Gov, de todas as adjudicações;	Idem
					Incompatibilidade de interesses entre os colaboradores do Departamento e as entidades empreiteiras de obras públicas fornecedoras de bens e serviços	Declarações de não conflito de interesses, subscritas por todos os colaboradores do Departamento
Acompanhamento da execução de empreitadas de obras públicas e das aquisições de bens e de serviços	Não obtenção dos bens, serviços, ou obras com a qualidade ou no tempo contratualizados	F	E	M	Acompanhamento da execução dos contratos de aquisição de bens, serviços ou empreitadas, por colaboradores diferenciados;	Evidências constantes nos respetivos processos de contratação pública e no SGDF
					Utilização do SGDF, com introdução, aprovação e validação a níveis diferenciados, dos documentos contabilísticos de acompanhamento (faturas) dos procedimentos;	Idem
					Receções provisórias das obras integrando, por parte do IAPMEI, uma comissão constituída por 3 elementos;	Idem
					Introdução portal Base.Gov dos relatórios de execução, com a conclusão dos procedimentos;	Idem

					Incompatibilidade de interesses entre os colaboradores do Acompanhamento da execução de empreitadas de obras públicas e das aquisições de bens e de serviços Departamento e as entidades empreiteiras de obras públicas fornecedoras de bens e serviços.	Declarações de não conflito de interesses, subscritas por todos os colaboradores do Departamento
--	--	--	--	--	--	--

Subunidade Orgânica : DpRH - 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	Favorecimento ou prejuízo ilícito na escolha de recursos humanos a recrutar (incluindo estagiários)	F	F	MF	Constituição de um júri Exigência de fundamentação de propostas de recrutamento Registo em ata das deliberações do júri devidamente fundamentadas	Atas do júri A decisão final é sempre do CD
Processamento de remunerações, abonos e encargos	Manipulação do processamento das remunerações	F	F	MF	Acompanhamento contínuo pelo Fiscal Único Participação de diversos intervenientes nos processos Manual de processamento de salários	Software de processamento salarial : M4 Manual de Processamento de salários Balanço social
Assiduidade	Divulgação de informação confidencial	F	F	MF	Manter o sistema de registo automático de verificação da assiduidade e pontualidade em perfeitas condições	Software de registo de assiduidade: Millenium 3
SIADAP (2 e 3)	Divulgação de informação confidencial	F	F	MF	Supervisão pelo CCA do processo avaliativo	Relatório de aplicação do SIADAP enviado à DGAEP
Plano de formação	Favorecimento ou prejuízo ilícito na instrução dos processos de contratação	F	F	MF	Existência de pelo menos três níveis de aprovação na instrução dos processos de contratação Regulamento da formação	Registo e aprovação de todas as despesas no SGDF Relatório de execução do Plano de formação enviado à SG do MEE
Fundo de pensões	Falsificação de documentos	F	F	MF	Existência de uma comissão de acompanhamento c/ um representante dos trabalhadores	Relatório atuarial anual Atas da comissão
Medicina no trabalho	Falsificação de documentos	F	F	MF	Gestão assegurada por uma entidade externa independente	Relatório anual de SHST

Unidade Orgânica: DpCI - Departamento de Comunicação e Imagem

Principais atividades	Riscos identificados	Escala de risco			Mecanismos de controlo interno e monitorização	Evidências
		PO(1)	IP(2)	GR(3)		
Gestão de Patrocínios	Parcialidade	F	M	F	Cadeia descentralizada de decisão. Segregação de funções na gestão dos processos técnicos, jurídico-administrativo e financeiro. Regulamento interno de patrocínios. Gestão de contrapartidas.	Grelhas e documentos processuais
Contratação de Serviços	Parcialidade	F	M	F	Cadeia descentralizada de decisão. Segregação de funções na gestão dos processos técnicos, jurídico-administrativo e financeiro. Código dos contratos públicos.	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

Unidade Orgânica : DGIC-Direção de Gestão de Incentivos e Créditos

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 e FACI-E (ferramenta de análise de pedidos de pagamento) E-mails enviados às equipas de análise

Análise, contratação e acompanhamento de projetos candidatos a incentivos financeiros e benefícios fiscais (Cont.)	Favorecimento ou Prejuízo nas decisões tomadas	F	E	M	<p>Disponibilização de procedimentos internos para elaboração de pareceres.</p> <p>Realização de auditorias internas através do departamento de Fiscalização e Controlo (este departamento funciona no âmbito da DGIC mas na dependência direta do Conselho Diretivo).</p>	<p>E-mails enviados às equipas e documentação partilhada na pasta pública da DGIC, onde estão incluídos manuais de utilização</p> <p>Organograma do IAPMEI e Ordem de Serviço 12/2009</p>
					<p>Adoção de um processo de decisão transparente em que:</p> <p>A gestão de atribuição de projetos é efetuada de forma automática.</p> <p>O processo de decisão têm 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.</p> <p>Há segregação de funções entre a análise e aprovação, e o acompanhamento e execução dos apoios.</p> <p>É solicitada uma declaração de inexistência de conflito de interesses sobre os projetos nos quais o técnico possa ter intervenção</p>	<p>SIGI</p> <p>Organograma do IAPMEI e Ordem de Serviço 12/2009</p>

Análise, contratação e acompanhamento de projetos candidatos a incentivos financeiros e benefícios fiscais (Cont.)	Favorecimento ou Prejuízo nas decisões tomadas	F	E	M	<p>Foi efetuado um levantamento informático para definir o mecanismo que permitirá refletir em sistema a inexistência de conflitos de interesses sobre os projetos nos quais os técnicos intervêm. O levantamento permitiu o início do desenvolvimento de uma funcionalidade cujo processo de implementação terminará no 1º trimestre 2014.</p> <p>Realizam-se o de auditorias internas através do departamento de Fiscalização e Controlo (este departamento funciona no âmbito da DGIC mas na dependência direta do Conselho Diretivo).</p>	
	Má qualidade das análises efetuadas	M	M	M	<p>Ações de formação nas áreas mais críticas das análises de projetos. Ex: Análise financeira e viabilidade económica, Propriedade Industrial, SNC, 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 Dgic mas na dependência direta do Conselho Diretivo).</p>	SIGI, Organograma do IAPMEI e Ordem de Serviço 12/2009

Análise, contratação e acompanhamento de projetos candidatos a incentivos financeiros e benefícios fiscais (Cont.)	Fuga de informação confidencial	M	M	M	Criação no sistema de gestão de incentivos (SIGI) de uma área de logs onde é possível consultar todos os acessos feitos aos projetos, identificando o autor e ação. Esta área é acessível a qualquer utilizador do SIGI.	SIGI
	Decisões desvirtualizadas por existência de processos não/mal documentados	F	E	M	Inclusão no sistema de gestão de incentivos (SIGI) do registo dos pedidos de elementos Cobertura do processo de gestão das garantias no SIGI. Cobertura sobre formalizações não tipificadas de forma a incluir no SIGI todas as interações e decisões sobre um projeto. Utilização de formulários eletrónicos para apresentação de candidaturas, pedidos de pagamento e outras formalizações, permitindo o registo de todas estas situações em sistema.	SIGI
	Conflitos de interesses dos avaliadores externos sobre os projetos	M	M	M	Declaração de inexistência conflito de interesses sobre os projetos nos quais o avaliador externo possa ter intervenção	Dossier do Projeto
	Aceitação de contratos em inconformidade com as minutas homologadas por parte das AG	F	M	F	A emissão do contrato é efetuada de forma automática através de uma aplicação disponibilizada ao promotor – Conta Corrente	Conta-Corrente
Manutenção e melhoramento do Sistema de Gestão de Incentivos (SIGI)	Uso abusivo do sistema gestão de incentivos (SIGI)	M	M	M	Documentação do processo de desenvolvimento - utilização do bugnet para registo de todas as alterações aos programas e procedimentos/especificações Implementação de um registo informático documentado de todas correções ao sistema com controlo e rastreabilidade	

Manutenção e melhoramento do Sistema de Gestão de Incentivos (SIGI) (Cont.)				<p>Criação no sistema de gestão de incentivos (SIGI) de uma área de logs onde é possível consultar todos os acessos feitos aos projetos, identificando o autor e ação. Esta área é acessível a qualquer utilizador do SIGI.</p> <p>Reformulação dos perfis de acesso ao SIGI (Ação em desenvolvimento)</p>	
---	--	--	--	--	--

Subunidade Orgânica : DpFC- Departamento de Fiscalização e Controlo

Principais atividades	Riscos identificados	Escala de risco			Mecanismos de controlo interno e monitorização	Evidências
		PO(1)	IP(2)	GR(3)		
Elaboração de relatórios de auditoria e fiscalização a projetos MODCOM e de verificações no local (QREN)	Risco de redução de qualidade dos relatórios elaborados	M	E	E	<ul style="list-style-type: none"> - Acompanhamento e monitorização contínua na execução das tarefas e atividades pelos dirigentes - Recolha e documentação de todos os elementos de prova da auditoria (evidências). Constituição de dossiers técnicos relativos a todos os projetos auditados - Ações de formação específicas por forma a aumentar o Know-how das equipas - Adoção e disseminação das melhores práticas e conhecimentos apreendidos pelas equipas de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> - Base dados Excel com ponto situação dos projetos - Dossiers físicos com todo o processo de Auditoria - Manual de Procedimentos Administrativos - E-mails com divulgação de boas práticas
	Risco de discricionariedade no que toca ao tratamento dos processos	M	E	E	<ul style="list-style-type: none"> - Segregação de funções face à restante estrutura afeta à gestão de incentivos - Seleção dos lotes das empresas a auditar externa ao Departamento e efetuada de forma aleatória - Distribuição técnica de processos efetuada de forma aleatória - Existência de diferentes níveis de avaliação e decisão - Constituição de equipas com corresponsabilização na elaboração dos relatórios 	<ul style="list-style-type: none"> - Ordem de Serviço Nº 08/2009 - Validação técnica com vários níveis de intervenção (Técnico, Técnico Coordenador, Chefe de Departamento, Conselho Diretivo)

Acompanhar a realização de ações de controlo levadas a cabo pelo IFDR, IGF, DG Régio, Tribunal de Contas Europeu, Tribunal de Contas de Portugal e/ou Autoridades de Gestão do QREN	Risco de falhas de uniformização na aplicação das normas, métodos e técnicas de auditoria	M	M	M	<ul style="list-style-type: none"> - Existência de manuais de auditoria/fiscalização - Informatização do processo de auditoria. Criação de um modelo de relatório de auditoria em Excel, a usar no âmbito das auditorias efetuadas que incorpora alguns automatismos de validação de dados - Comunicação e divulgação de informação técnica entre departamentos - Uniformização e consolidação da informação numa “biblioteca” virtual 	<ul style="list-style-type: none"> - Manual de Fiscalização - Manual de Classificação de Anomalias - Ferramenta de auditoria em Excel - Manual da Aplicação Informática DpFC - “Biblioteca virtual” na unidade partilhada
	Risco de deficiente acompanhamento (follow-up) das recomendações de auditoria	M	M	M	<ul style="list-style-type: none"> - Aperfeiçoamento da articulação com as unidades orgânicas 	<ul style="list-style-type: none"> - Base dados Excel com ponto situação do acompanhamento (follow-up) - Identificação no Sistema de Informação de Gestão de Incentivos (SIGI) dos projetos em auditoria
Assegurar a monitorização da recuperação de fundos junto dos beneficiários devedores e sequência às situações de irregularidades comunicáveis à Comissão Europeia (Gestão de Devedores e Comunicação de Irregularidades)	Risco de extravio de documentos e/ou processos	F	E	M	<ul style="list-style-type: none"> - Registo dos documentos/processos entrados e saídos 	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicação DpFC - Manual da Aplicação Informática DpFC - Sistema de Gestão Documental - SGD

Subunidade Orgânica : DpSIC - Departamento de Sistemas de Informação e Comunicação

Principais atividades	Riscos identificados	Escala de risco			Mecanismos de controlo interno e monitorização	Evidências
		PO(1)	IP(2)	GR(3)		
Coordenar o desenvolvimento aplicacional, conjuntamente com as Direções do Instituto e assegurar a sua manutenção e funcionamento. informáticos.	Existência de favorecimento no âmbito dos processo de avaliação e decisão de aquisição de bens e serviços;	M	M	M	Segregação de funções: <ul style="list-style-type: none"> - No processo de avaliação e decisão da aquisição (hierarquia de decisão); - No processo administrativo de aquisição conduzido por departamento de aprovisionamento; 	Registos informáticos nos sistemas referidos
	Desrespeito pelos termos estabelecidos em processos de execução física e financeira dos contratos;	M	M	M		

<p>Gerir a infraestrutura 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.</p> <p>Assegurar o apoio aos utilizadores na exploração dos recursos</p>	<p>Acesso e utilização indevida dos sistemas</p>	<p>M</p>	<p>M</p>	<p>M</p>	<p>- Segregação de funções na execução física e financeira dos contratos;</p> <p>Sistemas informáticos que implementam os respetivos processos, passíveis de monitorização:</p> <p>SGD – Sistema de Gestão documental;</p> <p>SGDF – Sistema de gestão financeira de propostas, contratos e faturas;</p> <p>- Normas de funcionamento;</p> <p>- Possibilidade de consulta dos logs do sistema;</p> <p>- Implementação progressiva de um SGSI.</p>	<p>- Registos informáticos</p> <p>- Normas de funcionamento</p> <p>- Documentos SGSI</p>
---	--	----------	----------	----------	---	--

Unidade Orgânica: DPIF - Direção de Participadas e Instrumentos Financeiros

Principais atividades	Riscos identificados	Escala de risco			Mecanismos de controlo interno e monitorização	Evidências
		PO(1)	IP(2)	GR(3)		
<p>Promoção do empreendedorismo, através da animação de redes de parceria para a dinamização do espírito empreendedor e a valorização económica do conhecimento através de mecanismos de assistência à</p>	<p>Discriminação das entidades envolvidas</p>	<p>F</p>	<p>F</p>	<p>MF</p>	<p>Divulgação de regras e procedimentos de forma aberta e transparente junto de todas as entidades</p>	<p>Registo de contatos pessoais e coletivos com as entidades envolvidas</p>

<p>implementação e desenvolvimento de novos projetos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informação, divulgação e deteção • Dinamização de processos envolvendo com entidades de âmbito nacional, regional e local • Propor a conceção e implementação de soluções de financiamento 	<p>Seleção e contratação de Serviços</p>	<p>F</p>	<p>F</p>	<p>MF</p>	<p>Segregação de funções: Conceção, Formulação de Proposta, Decisão e proposta a instância superior</p>	<p>Registo de contactos pessoais e coletivos com as entidades envolvidas (cont.)</p>
<p>Facilitar a concentração empresarial através de processos de fusão, aquisição e sucessão:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Divulgação, informação e deteção • Aconselhamento • Avaliação e divulgação de oportunidades de negócio • Intermediação inter empresas • Intermediação no acesso a financiamento 	<p>Discriminação empresas</p>	<p>F</p>	<p>F</p>	<p>MF</p>	<p>Garantir em fase de conceção de produtos e ou instrumento, a especificação o mais exaustiva possível de critérios técnicos.</p>	<p>Registos no portal www.fintrans.pt</p> <p>Pré validação pelas empresas de todos os documentos de divulgação e contactos de intermediação</p>
	<p>Favorecimento na divulgação e intermediação de oportunidades de negócio</p>	<p>F</p>	<p>M</p>	<p>F</p>		
	<p>Favorecimento de entidades /soluções financeiras</p>	<p>F</p>	<p>M</p>	<p>F</p>	<p>Transparência na articulação com as empresas na divulgação e nos contactos de intermediação</p>	
<p>Facilitar o acesso das empresas e empreendedores ao financiamento, através do desenvolvimento de soluções de financiamento otimizadas de custo e prazo, adequadas à concretização dos seus projetos de investimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar e facilitar o acesso a soluções de financiamento para PME, suportadas em instrumentos de partilha pública de risco. 	<p>Discriminação das entidades/empresas</p>	<p>F</p>	<p>F</p>	<p>MF</p>	<p>Utilização sistemática de meios de informação eletrónica e registo (garantindo a responsabilização dos participantes na cadeia de decisão)</p>	<p>Utilização e registos no GESLÍDER</p> <p>Articulação com o Sistema Financeiro na conceção e implementação de soluções</p>
<p>Seleção e contratação de Serviços</p>	<p>F</p>	<p>F</p>	<p>MF</p>	<p>Garantir em fase de conceção de produtos e ou instrumento, a especificação o mais exaustiva possível de critérios técnicos</p>		

<p>(cont.)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Divulgação de boas práticas empresariais e de casos de sucesso e assegurar a distinção pública de empresas rumo á excelência 					<p>Pugnar pela separação entre conceção e gestão de instrumentos da aprovação / decisão</p>	<p>Idem</p>
<p>Facilitar a reestruturação empresarial e conciliação de credores, prestando informação e aconselhamento sobre soluções adequadas e intervindo 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</p> <p>Favorecimento de entidades /soluções financeiras</p>	<p>F</p> <p>F</p>	<p>F</p> <p>F</p>	<p>MF</p> <p>MF</p>	<p>Utilização sistemática de utilização e meios de informação eletrónica e registo (garantindo o registo e a responsabilização dos participantes na cadeia de decisão)</p> <p>Transparência na articulação com as empresas em fase de negociação e em contatos de intermediação</p> <p>Promoção de reuniões regulares com chefias e mesmo alguns técnicos sobre atuação, procedimentos e eventual introdução de melhorias</p>	<p>Garantir em fase de conceção de produtos e ou instrumento, a especificação o mais exaustiva possível de critérios técnicos.</p> <p>Registos e controlo no site www.sireve.pt</p> <p>Realização de ações de informação e formação com os técnicos envolvidos</p>