



**IAPMEI**

Parcerias para o Crescimento

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

**Dezembro de 2019**

## 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.

O presente Relatório de Execução foi aprovado pelo Conselho Diretivo do IAPMEI em Dezembro de 2019.

Lisboa, 09 de Dezembro de 2019

O Presidente do Conselho Diretivo do IAPMEI

## 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 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 2019, 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 efetuadas com recurso a Plataformas Eletrónicas.

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.

Ainda no ano de 2019 o IAPMEI vai subscrever a **Campanha Anticorrupção** e obter o **Selo Anticorrupção**, uma iniciativa promovida pelo UN Global Compact Portugal em alinhamento com as grandes prioridades da Agenda 2030 das Nações Unidas e expressamente identificada no ODS 16 - Paz, Justiça e Instituições Eficazes

### **Gestão de Incentivos**

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

As medidas implementadas na prevenção e redução do risco:

- Segregação de funções - No que respeita à segregação de funções entre a análise e seleção versus verificações de gestão (administrativas e no local) é assegurada pela própria organização da DIN.

O princípio é assegurado através da segregação orgânica em departamentos distintos, das funções de análise e verificações de gestão.

Ao nível da mobilidade de recursos internos, a segregação de funções é assegurada através da garantia de que um colaborador que tenha tido intervenção na análise e seleção de um projeto não poderá ser afetado a tarefas associadas à fase de verificações de gestão (administrativas e no local) do mesmo projeto.

- Conflito de interesses - O princípio da salvaguarda da não existência de conflitos de interesses faz parte do Código de Ética e Conduta do IAPMEI, estando previsto que no exercício das suas funções cada utilizador que tenha intervenção no projeto (técnico, coordenador de equipa, chefe de departamento, diretor e Organismo/membro do Conselho Diretivo) atuem com imparcialidade, impedindo quaisquer situações que criem conflitos de interesses e observando as normas legais sobre incompatibilidades e impedimentos vigentes para a Administração Pública quer em sede de análise, quer em sede de acompanhamento e de verificação. Nesse mesmo documento é definido que caso algum colaborador seja confrontado com eventuais conflitos de interesses deverão os próprios comunicar essa situação ao presidente do Conselho Diretivo, sendo esta resolvida pelo mesmo com ponderação e equidade.

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.

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.

- Código de ética e de conduta - O Código de Ética e Conduta do IAPMEI é o instrumento no qual se inscrevem os valores e princípios éticos que pautam a atividade dos seus colaboradores e as normas de conduta a que o Instituto globalmente e os seus colaboradores, em concreto, se encontram sujeitos.

Todos os colaboradores do IAPMEI estão sujeitos aos deveres previstos no artigo 73º da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, onde se encontram nomeadamente, o dever de prossecução do interesse público, o dever de isenção, de imparcialidade, de zelo, e de obediência.

Assim, por força destes deveres e, especificamente do dever de obediência, que consiste em acatar e cumprir as ordens dos legítimos superiores hierárquicos, dadas em objeto de serviço, os trabalhadores do IAPMEI estão obrigados a cumprir o Código de Ética e Conduta.

No âmbito as funções do IAPMEI enquanto Organismo Intermédio e com o intuito de reforçar a importância do Código de Ética e Conduta, para que os trabalhadores do IAPMEI possam desenvolver a sua atividade no escrupuloso cumprimento das suas normas, foi emitida a Ordem de Serviço nº 1/2016.

- Processo de decisão tem vários estádios - 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 (SIGI) estão identificados todos os intervenientes na tomada de decisão.
- Instruções de Trabalho e Notas de Esclarecimentos - de acesso a todos os colaboradores no sistema de informação SIGI para uma consulta online para uniformização de critérios e ajuda na emissão de pareceres.

A nível de sistema (SIGI):

- Registo das atribuições dos projetos - tornam visíveis todos os utilizadores que num determinado momento tiveram acesso ao projeto como técnicos responsáveis, melhorando assim a transparência de todo o sistema (SIGI).
- Perfis de acesso no sistema de informação SIGI - Existe o perfil de utilizador e o perfil de não utilizador.

O perfil de utilizador destina-se a todos os utilizadores que trabalham no sistema, desde gestores de projeto, coordenadores, chefes de departamento, diretor e administrador permitindo qualquer intervenção no projeto em cada área de atuação.

O perfil de não utilizador destina-se a outros intervenientes que necessitam de ter acesso à informação do projeto, mas em modo de consulta e somente com decisões já efetivamente tomadas.

- Log de acessos - permite visualizar no sistema (SIGI) 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.

A nível do beneficiário:

- Disponibilização Guias, Vídeos Tutoriais, Manuais de boas Praticas e FAQ's - Com o objetivo de apoiar as empresas na condução dos seus projetos foram elaborados e disponibilizados no Site do IAPMEI, de forma clara as melhores práticas que os empresários devem adotar no decorrer do todo processo de modo a evitar falhas e prevenir a perda de fundos.
- Canal de comunicação entre o Beneficiário e o Gestor de Projeto- permite a possibilidade de troca de mensagens (esclarecimentos) de uma forma rápida e eficaz. Estas mensagens ficam visíveis, disponíveis e são monitorizadas no SIGI.

### **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		
		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: 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 DPR- CAE).</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>

Principais atividades	Riscos identificados	Escala de risco			Mecanismos de controlo interno e monitorização	Evidências
		PO(1)	IP(2)	GR(3)		
CPME – Atribuição de estatuto.	Atribuição de estatutos indevidos em consequência de irregularidades na prestação de informação por parte das empresas.	E	M	E	<p>Mecanismos de validação nos formulários de certificação que impedem inconsistências e insuficiências de dados.</p> <p>Realização de ações de controlo na sequência de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Deteção de irregularidades ou indicação de indícios de irregularidades por parte das componentes de atendimento do serviço (help-desk, call center e DPR-CAE) e da própria componente de controlo (ex.: verificação de omissões ou incongruências em processos relacionados com processos alvo de averiguações).</li> <li>Indicação de indícios de irregularidades por parte de entidades de consulta autorizada do serviço (entidades que concedem os apoios).</li> <li>Reconhecimento da prática de irregularidades por parte das próprias empresas (pedidos de autorização de regularização da certificação).</li> </ul> <p>Realização de ações de controlo aleatórias.</p> <p>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).</p> <p>Alteração e republicação do diploma que criou a certificação por via eletrónica de micro, pequenas e médias empresas (DL n.º 81/2017), que veio dotar a figura da revogação da certificação de maior clareza, ao identificar detalhada e previamente (e adicionalmente graduar), todas as irregularidades que configuram as genericamente designadas “falsas declarações” previstas no diploma inicial (objetivos preventivos).</p> <p>Aumento gradual da quantidade de empresas controladas.</p> <p>Identificada ainda a possibilidade de criação de novos mecanismos de controlo interno:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Acesso interno a dados de fontes probatórias essenciais, como IES e RU, o que implica necessariamente novos protocolos com entidades externas (RU).</li> <li>Preenchimento automático de dados de efetivos e financeiros nos formulários a partir da IES e RU, que implica necessariamente novos protocolos com entidades externas (caso dos RU) e avaliação jurídica e desenvolvimentos aplicacionais (IES e RU).</li> </ul>	<p>Processos detetados com necessidade de regularização.</p> <p>Revogações por controlo.</p> <p>Operações pendentes recusadas.</p>

Principais atividades	Riscos identificados	Escala de risco			Mecanismos de controlo interno e monitorização	Evidências
		PO(1)	IP(2)	GR(3)		
CPME – Atribuição de estatuto ( <b>Continuação</b> ).					<p>Alargamento da verificação automática das operações de correção, impedindo também que as mesmas tenham efeito imediato no estatuto caso este aumente.</p> <p>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.</p> <p>Desenvolvimento de ações específicas de controlo (ex.: controlos aleatórios à entrada).</p>	
CPME – Controlo.	Possibilidade de incorreções ou discricionariedade na avaliação das irregularidades/nas ações de controlo.	F	M	F	<p>Alteração e republicação do diploma que criou a certificação por via eletrónica de micro, pequenas e médias empresas (DL n.º 81/2017), que veio dotar a figura da revogação da certificação de maior clareza, ao identificar detalhada e previamente (e adicionalmente graduar), todas as irregularidades que configuram as genericamente designadas “falsas declarações” previstas no diploma inicial (máxima objetividade).</p> <p>Estabelecimento de regras objetivas de atuação ao nível da avaliação de irregularidades (documento metodológico de utilização obrigatória com tipificação de cada irregularidade, do seu nível de gravidade e das consequências exatas decorrentes da sua deteção).</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 CD.</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>

Principais atividades	Riscos identificados	Escala de risco			Mecanismos de controlo interno e monitorização	Evidências
		PO(1)	IP(2)	GR(3)		
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>Mensagens de ajuda ao preenchimento nos formulários de certificação.</p> <p>Divulgação na newsletter e website de rubrica de “Dicas Certificação PME”, com conselhos práticos sobre pontos identificados como mais suscetíveis de dúvidas e irregularidades na obtenção da certificação.</p> <p>Criação e manutenção do serviço de help-desk, que procura assegurar a formação contínua dos serviços de atendimento (call center e DPR-CAE) e que funciona como backoffice permanente dos mesmos no esclarecimento de dúvidas e apoio em situações de maior especialização técnica ou em situações críticas (ex.: situações de conflito pré-reclamação).</p> <p>Dinamização de sessões de sensibilização dirigidas aos utilizadores da Certificação PME.</p> <p>Identificada utilidade de produção de tutoriais vídeo, para apoio ao preenchimento dos formulários de certificação.</p>	Reclamações aceites em consequência de prestação de informações ou esclarecimentos incorretos às empresas.
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, 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	MF	MF	A inscrição decorre da divulgação dos eventos em sessões dirigidas a todas as empresas. Informação divulgada nas peças de comunicação. Quando o conteúdo exige um perfil de entrada.	Dossiê Técnico-Pedagógicos dos eventos. Divulgação das ações.	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 acompanham/ 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 e apoio de outras Direções do Instituto na validação das empresas.	Inexistência de factos identificados.	DpIF
Representação institucional.	Parcialidade no relacionamento com as entidades e empresas.	F	F	MF	Reforço de uma cultura ética das chefias e colaboradores.	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 e apoio de outras Direções do Instituto na validação das empresas.	Inexistência de factos identificados pela chefia.	DpIF

Principais atividades	Riscos identificados	Escala de risco			Mecanismos de controlo interno e monitorização	Evidências	Dep.
		PO(1)	IP(2)	GR(3)			
Desenvolvimento e implementação de soluções de financiamento empresarial.	Parcialidade na fase de conceção e elaboração de propostas de instrumentos financeiros.	F	F	MF	Elaboração de protocolos e contratualização do financiamento com entidades participantes e especificação exaustiva de critérios técnicos na fase de conceção de produtos/instrumentos, sempre com validação jurídica.	Protocolos e contratos e financiamento para todos os produtos financeiros envolvendo as entidades parceiras.	DpIF
Qualificação empresarial – seleção e distinção pública de empresas facilitando o acesso a financiamento (PME Líder/PME Excelência).	Discriminação das entidades/empresas e Seleção e contratação de Serviços.	F	F	MF	Procedimentos estabelecidos em manual. Utilização de meios de informação eletrónica e registo (garantindo a responsabilização de cada participante).	Utilização da plataforma GESLÍDER, com registos pelos Bancos, SGM e IAPMEI (na PME Líder).	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 Favorecimento de entidades financeiras e investidores.	F	F	F	Transparência na articulação com as empresas, na divulgação e nos contactos de intermediação.	Documentos standardizados utilizados em todas as fases do processo.	DpIF
Facilitar a reestruturação empresarial.	Discriminação assimétrica das entidades / empresas intervenientes em cada um dos processos de reestruturação.	F	F	MF	Transparência e rigor no relacionamento com as empresas em processo negocial e em contactos de intermediação Cumprimentos de procedimentos tecnicamente sustentáveis e coerentes, bem como da legislação aplicável.	Realização de ações de informação e formação com os técnicos envolvidos sobre a intervenção do IAPMEI na mediação e facilitação, e no processo de decisão quando o IAPMEI é credor relevante.	DpRE

**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.</p> <p>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.</p> <p>Assegurar o apoio aos utilizadores na exploração dos recursos informáticos.</p>	Existência de favorecimento no âmbito dos processos de avaliação e decisão de aquisição de bens e serviços;	M	M	M	<p>Segregação de funções:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No processo de avaliação e decisão da aquisição (hierarquia de decisão);</li> <li>- No processo administrativo de aquisição conduzido por departamento de aprovisionamento;</li> <li>- Segregação de funções na execução física e financeira dos contratos;</li> </ul> <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> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Normas de funcionamento;</li> <li>- Possibilidade de consulta dos logs do sistema;</li> <li>- Implementação progressiva de um SGSI.</li> </ul>	Registos informáticos nos sistemas referidos.
	Desrespeito pelos termos estabelecidos em processos de execução física e financeira dos contratos;	M	M	M		
	Acesso e utilização indevida dos sistemas.	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.
Elaborar relatórios de execução financeira para cumprimento dos requisitos internos e externos.						
Prestar informação a entidades externas e de fiscalização (empresas, auditores, TC, IGF).						
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.
Guardar e gerir garantias bancárias.						
Realizar atividades de controlo (reconciliações bancárias, circularização).						
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	Limites de negociação.	Controlo por parte de entidades externas (auditores, IGF, TC) e ROC.

**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)	IP(2)	GR(3)		
Gestão da carteira de participadas e associadas do IAPMEI.	- Erros processuais; - Legalidade de atos administrativos; - Favorecimento;	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.	- GPS; - SGD; - SGDF.

**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.
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; - Existência de um Regulamento interno da formação.	- Registo e aprovação de todas as despesas no SGDF; - Processo administrativo de contratação.
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: Direção de Gestão e Organização 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 empreiteiras de obras públicas fornecedoras de bens e serviços.</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 colaboradores do Departamento.</p>

Principais atividades	Riscos identificados	Escala de risco			Mecanismos de controlo interno e monitorização	Evidências
		PO(1)	IP(2)	GR(3)		
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	<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 contabilísticos 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>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 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>- Incumprimento;</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>

Principais atividades	Riscos identificados	Escala de risco			Mecanismos de controlo interno e monitorização	Evidências
		PO(1)	IP(2)	GR(3)		
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	M	F	Contratos com controlo automático de limite de custos e monitorização mensal da despesa ( SGDF).	SGDF Sistema de gestão documental Fornecedores.
		F	M	MF		
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. SGD.

## 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.</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 deliberação do CD nº 1028/2018, 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.</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 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).

Principais atividades	Riscos identificados	Escala de risco			Mecanismos de controlo interno e monitorização	Evidências
		PO(1)	IP(2)	GR(3)		
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. <b>(continuação)</b>	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.

Principais atividades	Riscos identificados	Escala de risco			Mecanismos de controlo interno e monitorização	Evidências
		PO(1)	IP(2)	GR(3)		
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	<p>Utilização de ferramentas informáticas, definidas pelas AGs com cálculos automáticos e validações.</p> <p>Disponibilização, às equipas de análise, de FAQs recolhidas durante o período de apresentação de candidaturas para apoio na elaboração de pareceres.</p>	<p>FACI( ferramenta de Análise); APPI e FACI-E (ferramenta de análise de pedidos de pagamento).</p> <p>E-mails enviados às equipas de análise.</p>
	Favorecimento ou Prejuízo nas decisões tomadas.	F	E	M	<p>Disponibilização de procedimentos internos para elaboração de pareceres.</p> <p>Disponibilização de Instruções de Trabalho e Notas de Esclarecimentos de forma organizada e de acesso a todos os colaboradores no sistema de informação SIGI para uma consulta online e na pasta partilhada da DIN para uniformização de critérios e ajuda na emissão de pareceres.</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>Adoção de um processo de decisão transparente em que: A gestão de atribuição de projetos é efetuada de forma automática.</p>	<p>E-mails enviados às equipas e documentação partilhada no sistema de informação SIGI para uma consulta online e na pasta pública da DIN, onde estão incluídos manuais de utilização.</p> <p>E-mails enviados às equipas e documentação partilhada no sistema de informação SIGI para uma consulta online e na pasta pública da DIN. No fim deste ano estarão disponíveis no SIGI.</p> <p>Organograma do IAPMEI e Ordem de Serviço 12/2009.</p> <p>SIGI.</p>

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. <b>(Continuação)</b>	Favorecimento ou Prejuízo nas decisões tomadas	F	E	M	<p>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.</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 de 2016 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. 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>Foram criados diferentes perfis de acesso no sistema de informação SIGI. Existe o perfil de utilizador e o perfil de não utilizador. O perfil de utilizador destina-se a todos os utilizadores que trabalham no sistema, Direção de Incentivos (desde gestores de projeto, coordenadores, chefes de departamento, diretor e administrador) Direção Financeira, Direção Jurídica e Departamento de Fiscalização permitindo qualquer intervenção</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. <b>(Continuação)</b></p>	<p>Má qualidade das análises efetuadas</p>	<p>M</p>	<p>M</p>	<p>M</p>	<p>no projeto em cada área de atuação. O perfil de não utilizador destina-se a outros intervenientes que necessitam de ter acesso à informação do projeto, mas em modo de consulta e somente com decisões já efetivamente tomadas.</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>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> <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)	IP(2)	GR(3)		
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	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; Auditorias internas verticais realizadas á área de negócio. Desmaterialização dos processos e procedimentos (acesso para consulta por todos os colaboradores; maior transparência dos processos).	Não há registo de evidências.
Licenciamento da atividade industrial.	Ausência de informação procedimental sistematizada de forma clara e disponível.	F	F	MF	Implementado sistema de gestão da qualidade com procedimentos efetivos e documentados.	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 do requerente ou processo.	F	M	MF	Informatização dos procedimentos por forma a não permitir que a hierarquia temporal da entrada dos procedimentos possa ser modificada; Criação de um sistema de alertas obrigatórios relativamente ao não cumprimento de prazos no âmbito dos procedimentos de licenciamento.	Não há registo de evidências.

Principais atividades	Riscos identificados	Escala de risco			Mecanismos de controlo interno e monitorização	Evidências
		PO(1)	IP(2)	GR(3)		
Licenciamento da atividade industrial.	<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>	Não há registo de evidências.

**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)	IP(2)	GR(3)		
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: DpEC - Departamento Eficiência Coletiva, Inovação e Competitividade**

Principais atividades	Riscos identificados	Escala de risco			Mecanismos de controlo interno e monitorização	Evidências
		PO(1)	IP(2)	GR(3)		
<p><u>Articulação com as políticas comunitárias e com a CE:</u></p> <p><i>Enterprise Europe Network</i> – atividades associadas ao COSME:</p> <p>✓ Atividades do IAPMEI enquanto parceiro Enterprise Europe Network (COSME e H2020) .</p>	Favorecimento na aquisição de serviços.	F	F	MF	O IAPMEI enquanto parceiro, na dinamização de ações no plano comunitário: obrigação de assegurar o rigoroso cumprimento da legislação nacional bem como dos requisitos determinados pela Comissão Europeia e legislação associada.	Procedimentos através do SGD. Envolvimento do DpCP/DGR no processo da encomenda. Envolvimento da hierarquia no processo de validação final e do DpFin no processo de pagamento.
<p><u>Programa Portugal Sou Eu.</u></p>	Favorecimento na aquisição de serviços.	F	F	MF	O IAPMEI enquanto parceiro, na dinamização de ações no plano comunitário: obrigação de assegurar o rigoroso cumprimento da legislação nacional.	Procedimentos através do SGD. Envolvimento do DpCP/DGR no processo da encomenda. Envolvimento da hierarquia no processo de validação final e do DpFin no processo de pagamento.

**Unidade Orgânica: Direção de Empreendedorismo e Inovação**
**Subunidade Orgânica: DpEF - Departamento de Empreendedorismo e Financiamento**

Principais atividades	Riscos identificados	Escala de risco			Mecanismos de controlo interno e monitorização	Evidências
		PO(1)	IP(2)	GR(3)		
<p><u>Execução da Medida StartUP Voucher:</u></p> <p>Análise, seleção e acompanhamento dos projetos candidatos ao Programa StartUP Voucher (edições 2018 e 2019).</p>	<p>Erro ou falta de uniformidade nos critérios de seleção utilizados na avaliação e acompanhamento dos projetos.</p> <p>Favorecimento ou prejuízo nas decisões tomadas.</p>	F	F	MF	<p>Disponibilização às equipas técnicas de critérios para apoio à elaboração dos pareceres associados à análise de candidaturas, assegurando o rigoroso cumprimento da legislação aplicável.</p> <p>A gestão de atribuição das candidaturas é efetuada de forma sequencial por número de entrada da candidatura.</p> <p>O processo de decisão das candidaturas tem vários estádios, sendo que o parecer efetuado pelo técnico é validado pelos chefes de departamento e pelos diretores das áreas envolvidas (DEM e DIN), com elaboração de proposta para o Conselho Diretivo</p> <p>O júri associado à avaliação do desenvolvimento dos projetos nas várias fases integra representantes do IAPMEI e de entidades externas de reconhecida competência do ecossistema empreendedor.</p> <p>Disponibilização aos membros do júri associado à análise do desenvolvimento dos projetos – Fases 1,2, 3 e final - de critérios para apoio à elaboração dos pareceres.</p>	<p>Publicação dos critérios de avaliação das candidaturas em sede de Aviso.</p> <p>Informação registada na plataforma de suporte à medida.</p> <p>Informação com proposta em SGD, validada superiormente.</p> <p>Publicação dos critérios de avaliação do desenvolvimento dos projetos. Relatórios dos empreendedores e avaliações por fase em sede de plataforma da medida.</p> <p>Atas das reuniões de júri.</p> <p>Informação com proposta em SGD, validada superiormente, visando pagamento dos prémios de avaliação intermédia e do prémio de constituição de empresa.</p> <p>Relatório e Informação em SGD para Conselho Diretivo, validada superiormente.</p>

Principais atividades	Riscos identificados	Escala de risco			Mecanismos de controlo interno e monitorização	Evidências
		PO(1)	IP(2)	GR(3)		
<p><u>Execução da Medida StartUP Voucher:</u></p> <p>Análise, seleção e acompanhamento dos projetos candidatos ao Programa StartUP Voucher (edições 2018 e 2019). (Continuação)</p>					<p>Acompanhamento mensal do desenvolvimento dos projetos.</p> <p>Cumprimento da legislação no âmbito da aquisição de serviços.</p>	<p>Análise e parecer dos relatórios mensais dos empreendedores.</p> <p>Proposta de pagamento das bolsas mensais em SGD, validadas superiormente.</p> <p>Análise do reporte final e proposta em SGD para o Conselho Diretivo, que foi validada.</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 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 discricionariedade 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. É obrigatória a assinatura de uma declaração da inexistência de conflito de interesses em todos os processos em que cada pessoa intervém.</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 nos processos em que cada pessoa intervém;</li> <li>- Declaração individualizada de cumprimento do Código de Ética e Conduto do IAPMEI;</li> <li>- Validação técnica com vários níveis de intervenção (Técnico, Técnico Coordenador, Chefe de Departamento, Conselho Diretivo).</li> </ul>
					<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existência de diferentes níveis de avaliação e decisão;</li> <li>- Registo nos sistemas de informação (SIGI e SGO 2020);</li> <li>- Constituição de equipas com corresponsabilização na elaboração dos relatórios.</li> </ul>	

Principais atividades	Riscos identificados	Escala de risco			Mecanismos de controlo interno e monitorização	Evidências
		PO(1)	IP(2)	GR(3)		
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>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>	M	M	M	<p>- Existência de manuais de auditoria/fiscalização;</p> <p>- Existência 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>- Ferramenta de auditoria em Excel</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 e respetivo ponto de situação.</p>
Contribuir com as Autoridades de Gestão e ADC para a monitorização da recuperação de fundos junto dos beneficiários devedores (Gestão de Devedores e Comunicação de Irregularidades).	Risco de não envio ou registo de documentos.	F	E	M	- Registo dos pedidos efetuados e dos documentos enviados.	<p>- Base dados Excel com registo de pedidos e envio de documentação;</p> <p>- Sistema de Gestão Documental : SGD ou e-mail.</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)	IP(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 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.
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 .

**Subunidade Orgânica: DpEI - Departamento de Projetos Especiais e Relações Institucionais DpEI**

Principais atividades	Riscos identificados	Escala de risco			Mecanismos de controlo interno e monitorização	Evidências
		PO(1)	IP(2)	GR(3)		
<p>a) Assegurar a execução das atividades e procedimentos inerentes ao funcionamento e tomada de decisão do Conselho Diretivo;</p> <p>b) Assegurar a coordenação das relações institucionais do IAPMEI, I. P., com as outras entidades e organismos públicos, bem como com as entidades da envolvente empresarial;</p> <p>c) Assegurar, no domínio dos assuntos comunitários e das relações internacionais, a coordenação da intervenção do IAPMEI, I. P., promovendo os necessários mecanismos de articulação interna entre as várias direções e departamentos;</p> <p>d) Assegurar a gestão e o acompanhamento de projetos específicos de natureza transversal que lhe seja atribuída pelo conselho diretivo, em particular na área da transformação digital.</p>	<p>Informação insuficiente ou de má qualidade.</p> <p>Conflito de interesses.</p>	<p>M</p> <p>F</p>	<p>E</p> <p>F</p>	<p>MF</p> <p>MF</p>	<p>Monitorização sistemática das fontes e origem de informação.</p> <p>Cumprimento da legislação relativa a incompatibilidades e conflitos de interesses.</p> <p>Emissão de declaração da existência de situações que sejam geradoras de conflito de interesses.</p>	<p>Controlo de informação prestada ou preparada através de deliberação do CD e/ou de outras UO (se aplicável);</p> <p>Procedimentos do Código de Conduta do IAPMEI.</p> <p>Declarações relativas a cada um dos processos ou tarefas desenvolvidas no DpEI em que possam detetar-se conflitos de interesse.</p>

The background is a solid light blue color. Overlaid on this are several large, overlapping, curved shapes in a darker shade of blue. These shapes are reminiscent of stylized waves or the curves of a large letter 'C' or 'G'. They originate from the right side of the frame and curve towards the left, creating a sense of movement and depth.

IAPMEI