

PARQU*e*SCOLAR

**PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCOS DE GESTÃO
INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E
INFRAÇÕES CONEXAS**

- RELATÓRIO DE EXECUÇÃO E AVALIAÇÃO DE 2015 -

Março 2016



ÍNDICE

NOTA PRÉVIA	3
A. OBJECTIVO	4
B. METODOLOGIA ADOTADA	4
C. AVALIAÇÃO	5
D. CONCLUSÕES.....	10
E. RECOMENDAÇÕES	11
ANEXOS.....	12

ANEXOS

ANEXO I – FICHAS DE AVALIAÇÃO 2015 DAS UNIDADES ORGÂNICAS

PF. 7

NOTA PRÉVIA

Em março de 2010, a Parque Escolar, EPE, no âmbito do cumprimento dos deveres impostos pela Recomendação n.º 1/2009 de 1 de julho, do Conselho de Prevenção da Corrupção – CPC, apresentou o primeiro Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas.

Em dezembro de 2014, o Conselho de Administração aprovou a revisão do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas. A referida revisão deveu-se essencialmente à necessidade de adaptação do Plano ao novo modelo organizacional da empresa, significativamente alterado desde 2010 e conseqüentemente à redefinição de funções, e ainda, com base na experiência adquirida com a definição e acompanhamento do primeiro plano, a referida revisão contemplou a redefinição de riscos, medidas de prevenção e a metodologia de acompanhamento do mesmo.

No decorrer do ano de 2015, a Comissão incumbida para acompanhamento da execução do Plano apresentou ao Conselho de Administração dois Relatórios de acompanhamento e monitorização do risco e das medidas de prevenção, conforme definido no Plano revisto e, a fim de avaliar a execução do ano 2015, apresenta o presente documento.

A. OBJECTIVO

Nos termos previstos na Parte III do Plano - Monitorização e Controlo do Plano, o presente relatório baseia-se na informação recolhida junto dos dirigentes das várias unidades orgânicas da Empresa e deve considerar as situações de risco que tiveram repercussão no funcionamento da Parque Escolar, bem a identificação das medidas preventivas utilizadas e a existência, no período, de infrações praticadas e medidas corretivas tomadas e ou a tomar.

Paralelamente, a Comissão tem como missão, apresentar recomendações que sejam pertinentes para a melhoria do Sistema de Gestão de Riscos da Empresa e propor, se for caso disso e em última instância, a revisão do Plano existente na Empresa.

B. METODOLOGIA ADOTADA

Para elaboração do presente Relatório de avaliação da execução do Plano de Prevenção de Riscos, a Comissão teve em consideração o resultado do procedimento utilizado em 2015, de monitorização sobre a aplicação das medidas de prevenção de riscos previstas e recolheu, naturalmente, como já aconteceu nos anos anteriores, a informação dos dirigentes sobre o acompanhamento que fizeram à execução através das matrizes de avaliação que se anexam – Anexo I - Fichas de avaliação 2015 das Unidades Orgânicas.

Previamente, para dar início ao processo de avaliação de Risco na integridade do ano de 2015, a Comissão realizou uma reunião com os dirigentes, a 8 de janeiro passado, que tinha igualmente como propósito, a apresentação dos resultados obtidos da monitorização efetuada durante o ano e dar o respetivo enfoque para o apuramento da avaliação final para 2015.

C. AVALIAÇÃO

Com base nas fichas de avaliação enviadas pelos dirigentes, até 2 de fevereiro, que se encontram no Anexo I do presente Relatório, a Comissão apresenta de seguida, uma síntese dos aspetos pertinentes, por cada unidade orgânica, relativamente aos riscos moderados e elevados identificados, à aplicabilidade e implementação das respetivas medidas preventivas e das dificuldades e infrações verificadas.

DIREÇÃO GERAL DE PROJETOS E GESTÃO DE ATIVOS

Riscos Identificados

- Os Riscos identificados como e elevados ou moderados dizem respeito às Funções: G2 – Gestão de Risco, G3 – Gestão de Documentação, G6 – Recrutamento e Gestão de Pessoal, G7 – Avaliação de Desempenho do Pessoal, G9 – Produção de Normas, G10 – Produção de Cadernos de Encargos, G11 – Elaboração de Contratos, G12 – Gestão de Contratos, E4 – Gestão de Património e E16 – Cobrança de Receita e Gestão de Contas.
- A DGPGA efetuou revisão do nível dos riscos relativamente ao previsto em Plano com redução do nível em todas as situações alteradas.

Medidas de Prevenção

- Nada a referir, excepto proposta para exclusão de algumas, poucas, medidas não aplicáveis consideradas no Plano, podendo avaliar-se em fase de eventual revisão do Plano.

Dificuldades Principais

- Nada referido pela unidade orgânica.

Infrações Verificadas

- Incumprimento da Delegação de Competências, respeitante à função G1 – Responsabilidade Ética, Profissional e Técnica, mas situação corrigida com Proposta de Deliberação com ref.ª DGPGA NUI-2015-0018229 aprovada pelo Conselho de Administração em 28.07.15.

DIREÇÃO GERAL DE INVESTIMENTO

Riscos Identificados

- Os Riscos identificados como elevados ou moderados dizem respeito a todas as Funções Genéricas e Específicas atribuídas à DGI, sendo relevantes os riscos de nível elevado que foram confirmados relativamente ao Plano.

Medidas de Prevenção

- Nada a referir, a menos da não implementação de algumas medidas, pela não aplicabilidade no período.

Dificuldades Principais

- Na Função G4 - Prestação de Informação, o facto de existir uma grande diversidade de entidades a quem prestar informação (Tribunal Contas, Tribunais Arbitrais, POVT, Tutelas, Auditorias), acarretando grande sobrecarga de tarefas;
- Na Função G8 - Aquisição de Bens e Serviços, a DGI assinala dificuldades no cumprimento do CCP no respeitante a prazos; e
- Na Função G9 - Produção de Normas e Especificações Técnicas, a DGI informa da sobrecarga de tarefas.

Infracções Verificadas

- Nada referido pela unidade orgânica.

DIREÇÃO GERAL DE MANUTENÇÃO

Riscos Identificados

- A DGM concluiu pela alteração do nível de Risco nalgumas situações, a saber:
 - Na Função G2 - Gestão de Riscos, diminuindo o nível de elevado para moderado, nos casos dos Riscos de Falta de Acompanhamento do Plano e Incorreta Avaliação dos Riscos;
 - Na Função G3 - Gestão de Documentação, aumentando o nível de moderado para elevado, no caso dos Riscos: Extravio de Documentos e Divulgação e Acesso indevidos.

Medidas de Prevenção

- Nada a referir, exceto proposta para exclusão de algumas, poucas, medidas não aplicáveis consideradas no Plano, podendo avaliar-se em fase de eventual revisão do Plano.

Dificuldades Principais

- A DGM aponta essencialmente as seguintes:
 - Nas Funções G1 - Responsabilidade Ética, Profissional e Técnica a G5 - Produção de Instruções de serviço, normas e procedimentos de gestão, a demasiada carga de tarefas atribuídas a cada um dos gestores;
 - Na Função G3 - Gestão de Documentação, dificuldades acentuadas no acesso e quanto ao estado de organização do arquivo físico;
 - Nas Funções G8 - Aquisição de Bens e Serviços e G9 - Produção de Normas e Especificações Técnicas, a DGM indica o elevado número de ajustes diretos a lançar para aquisição de sobressalentes que os contratos de manutenção não integram.

Infracções Verificadas

- Nada referido pela unidade orgânica.

DIREÇÃO DE PLANEAMENTO E APOIO À GESTÃO

Riscos Identificados

- A DPAG confirmando o previsto em Plano, identifica Riscos de nível elevado e ou moderado em todas as Funções, exceto na Função E4 - Gestão de Património.

Medidas de Prevenção

- Nada a referir.

Dificuldades Principais

- Na Função G1 - Responsabilidade Ética, Profissional e Técnica, respeitante ao Risco de Incumprimento das Delegações de Competências, a unidade orgânica, indica a inexistência de formação sobre a matéria e assinala que o atual nível de informatização ainda não garante a inexistência de atos incompetentes;
- Na Função G6 - Recrutamento e Gestão de Pessoal, indica que há necessidades de formação específica para o DPAG que ainda não foi suprida;
- No geral a DPAG indica como dificuldade a falta de meios para atender todas as insuficiências que os sistemas informáticos ainda revelam.

Infrações Verificadas

- Nada referido pela unidade orgânica.

DIREÇÃO FINANCEIRA

Riscos Identificados

- A DF confirma o nível de risco previsto em Plano e considera Riscos de nível elevado e ou moderado em todas as Funções, exceto na Função G9 - Produção de Normas e Especificações Técnicas.

Medidas de Prevenção

- Nada a referir.

Dificuldades Principais

- Na Função G3 - Gestão de Documentação, a unidade orgânica indica como dificuldades as que em algumas situações que derivam do Sistema Adendo, atualmente atualizado, e a lentidão dos servidores em vários períodos, durante o horário laboral.

Infrações Verificadas

- Nada referido pela unidade orgânica.

DIREÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Riscos Identificados

- A DRH confirma o nível de risco previsto no Plano e identifica Riscos de nível elevado e ou moderado em todas as Funções, exceto na G9 - Produção de Normas e Especificações Técnicas.

Medidas de Prevenção

- Na Função G1 - Responsabilidade Ética, Profissional e Técnica, foi criado, a partir de decisão do Conselho de Administração, de 23 de junho de 2015, o procedimento de submissão aos colaboradores, de Declaração de Interesses.

Dificuldades Principais

- Nada referido pela unidade orgânica.

Infrações Verificadas

- Nada referido pela unidade orgânica.

SECRETARIA GERAL

Riscos Identificados

- A SG confirma o nível de risco previsto em Plano e identifica Riscos de nível elevado e ou moderado em todas as Funções.

Medidas de Prevenção

- Nada a referir.

Dificuldades Principais

- Na Função G3 - Gestão de Documentação, a SG identifica que o Sistema Adendo possui constrangimentos à definição de regras para documentos confidenciais. Na mesma Função identifica que existe pouca segurança no acesso ao arquivo físico e acondicionamento deste.

Infrações Verificadas

- Nada referido pela unidade orgânica.

DIREÇÃO JURÍDICA

Riscos Identificados

- A DJ confirmando o previsto em Plano identifica Riscos de nível elevado e ou moderado em todas as Funções.

Medidas de Prevenção

- Nada a referir.

Dificuldades Principais

- Nada referido pela unidade orgânica.

Infrações Verificadas

- Nada referido pela unidade orgânica.

DIREÇÃO DE CONTRATAÇÃO

Riscos Identificados

- A DC identifica Riscos de nível elevado e ou moderado na maior parte das Funções, com exceção nos casos das Funções G1 - Responsabilidade Ética, Profissional e Técnica, G2 - Gestão de Riscos, G5 - Produção de Instruções de Serviço, Normas e Procedimentos de Gestão, G7 - Avaliação de Desempenho de Pessoal e G11 - Elaboração de Contratos.

Medidas de Prevenção

- Nada a referir.

Dificuldades Principais

- A DC identifica, em diversas Funções, como dificuldade comum o facto verificado com a ausência entre abril e outubro de duas técnicas limitando por exemplo a integração de elementos da direção nos Júris de concursos.

Infrações Verificadas

- Na Função E9 - Gestão de Procedimentos de Contratação, relativamente ao atraso na elaboração dos relatórios do Júri e, num concurso ao abrigo de acordo quadro ESPAP, não foi constituído o Júri no início do procedimento. A DC mais informa que as infrações foram de imediato sanadas.

DIREÇÃO DE AUDITORIA INTERNA

Riscos Identificados

- A DAI confirma o nível de risco definido no Plano e identifica Riscos de nível elevado e ou moderado em todas as Funções, mas em número limitado do tipo de risco identificado.

Medidas de Prevenção

- Nada a referir.

Dificuldades Principais

- Nada a referir em concreto, com exceção da indicação de não utilização de alguns sistemas informáticos pela Direção, por segurança de informação tratada.

Infrações Verificadas

- Nada referido pela unidade orgânica.

D. CONCLUSÕES

A avaliação descrita do presente Relatório foi efetuada com base na revisão do Plano de Prevenção de Riscos aprovado pelo conselho de Administração, em dezembro de 2014. O atual Plano trata-se de um documento mais objetivo e consentâneo com a estrutura organizacional da Empresa e por sua vez, direcionado para a boa gestão dos processos e funções fulcrais da Empresa, e simultaneamente para a prevenção dos riscos.

No decorrer do no ano de 2015, a Comissão deu início ao procedimento de monitorização da aplicação das medidas preventivas previstas no Plano, com referência ao primeiro e segundo quadrimestre do ano. O referido processo permitiu uma maior proximidade dos responsáveis da Parque Escolar com esta matéria e levou, certamente, à regularidade do processo de análise e gestão de risco, a fim de ser encarado como regra a observar regularmente.

No referido processo foi possível observar monitorização em 99% de um total de 1703 medidas de prevenção definidas. No caso concreto das medidas com nível de risco elevado, a Empresa apresenta um nível de monitorização de cerca de 58%, uma vez que 33% dizem respeito a situações não aplicáveis, por motivos de não existência de atividade/função desenvolvida no período em apreço,

Da informação agora recebida dos dirigentes sobre a avaliação que fazem da execução do Plano e cuja apreciação se fez no capítulo anterior, **AVALIAÇÃO**, conclui-se que a Parque Escolar, com exceção de situações bem identificadas e em número reduzido, melhorou o seu nível organizativo com a sedimentação de noções e práticas de boa gestão técnica de processos, criação e melhoria de procedimentos que certamente deverão levar a melhor prevenção dos riscos existentes.

A Comissão, não pode porém deixar de assinalar as dificuldades apontadas por cada Unidade Orgânica e que constam no mesmo capítulo - Avaliação, sendo de referir, as mais transversais e importantes, a segurança nos acessos e acondicionamento do arquivo físico, a má conceção do sistema Adendo, dificultando a sua utilização, a necessidade de melhoria na compatibilização dos sistemas informáticos e assim na obtenção de uma informação uniforme e, finalmente a sobrecarga de tarefas em algumas áreas da Parque Escolar que não é compatível com os meios humanos disponíveis e assim dificulta o cumprimento de algumas atividades.

Por fim é de sublinhar a implementação, pela DRH, do processo de Declaração de Conflito de Interesses, após decisão do Conselho de Administração de 23 de junho de 2015, de submeter a todos os colaboradores a assinatura da referida Declaração.

E. RECOMENDAÇÕES

As recomendações que a Comissão entende enunciar referem-se à gestão interna, mais precisamente com a Função de Gestão de Risco e ao nível de cumprimento das Recomendações do Conselho de Prevenção da Corrupção, estas emitidas em 2015.

No primeiro caso, as Recomendações apresentadas prendem-se com o seguinte:

- ✓ Necessidade de formação, para todos os colaboradores, sobre Gestão de Riscos, para que a função possa ser assumida mais plenamente entre todos e assim possa deixar de ser uma atividade pontual. Decisão entretanto já tomada pelo Conselho de Administração, decorrendo já as sessões de formação;
- ✓ Maior esforço de monitorização das medidas de prevenção nos casos de risco elevado;
- ✓ Que os dirigentes respetivos concretizem junto da Administração, quais os meios necessários para ultrapassar as Dificuldades elencadas pelos mesmos, no caso das mais importantes e que são referidas no item **CONCLUSÕES**, tanto mais que as mesmas constam já da avaliação e relatórios dos anos anteriores e que se mantêm em 2015.

Por outro lado, por forma a dar cumprimento à Recomendação nº 3/2015, de 1 de julho do Conselho de Prevenção da Corrupção, a Comissão recomenda a necessidade de revisão do atual Plano de Riscos, por forma a incluir o seguinte:

- ✓ Incorporação da matriz de riscos do Conselho de Administração, conforme exigido no nº 2 da citada Recomendação;
- ✓ Designação dos responsáveis setoriais e do responsável geral pela execução (a Comissão) da monitorização e elaboração dos correspondentes relatórios anuais, conforme indicação no nº 3 da citada Recomendação;
- ✓ Alterações pontuais no Plano, nomeadamente na descrição das medidas preventivas apontadas no processo de formação, algumas das quais já identificadas no decorrer do processo de monitorização;
- ✓ Alteração da periodicidade e referência de monitorização do Plano, embora tomando como referências os meses de maio e outubro, abarcando a monitorização dois períodos de 5 meses, em alteração ao previsto de períodos quadrimestrais, concluindo-se o processo pela avaliação da execução anual, a realizar em janeiro de 2017.

Para dar cumprimento ao exposto, identifica-se a necessidade de nomeação de nova Comissão, para revisão do Plano e acompanhamento da execução dos processos de monitorização e de avaliação de Riscos em 2016.

À Consideração Superior.

A Comissão de Acompanhamento da Execução do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas

Lisboa, 8 de março de 2016.


João Carneiro da Silva
(Presidente)

ANTÓNIO JORGE
MARTINS FERNANDES
DIAS

Jorge Fernandes Dias
(Vogal)


Paula Correia Ferrão
(Vogal)

ANEXOS

Handwritten signature

ANEXO I

- Fichas de avaliação 2015 das Unidades Orgânicas -

PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCOS DE GESTÃO, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS - REVISÃO 2014
 AVALIAÇÃO 2015

MATRIZ DE AVALIAÇÃO DA EXECUÇÃO DO PLANO DE RISCOS REFERENTE A 2015
 DIREÇÃO GERAL PROJETOS E GESTÃO ATIVOS

Funções	Identificação dos Riscos	Nível do Risco Definido	Medidas de Prevenção Identificadas no Plano		Medidas Concretas Implementadas	Dificuldades Observadas	Infrações Verificadas / Ações Corretivas	
			Nível					
G1. Responsabilidade Ética, Profissional e Técnica	Incumprimento de normas profissionais e de conduta da Empresa	Reduzido	Atualização conforme Código de Ética da PE;	Declaração de conflito de interesses emitida por todos os colaboradores			Atuação de comissão formada em novembro de 2014 sob o escopo do Manual Ético Proposta Ref. DGPGA-GA NUJ-2015-0018228, relativa à ratificação da alienação do mobiliário de escritório existente nas instalações da Primavera Equilar, em favor aprovada em 11/11/15 de CA de	
		Reduzido	Reuniões e procedimentos para controle de funções; Controle de situações de conflito de interesses;					
		Reduzido	Adoção pelo DRH de declarações de inexistência de conflito de interesses;	Declaração de conflito de interesses emitida por todos os colaboradores				
		Reduzido	Monitorização e controlo; Formação adequada;	Realização de reuniões periódicas com os Coordenadores das Equipas de Estudos e Projetos (EP) e Gestão de Ativos (GA)				
	Incumprimento de Delegação de Competências	Reduzido	Atualização do Código de Ética da PE;	Relatórios trimestrais dos atos praticados (que impliquem despesa ou gerem despesa) ao abrigo da Delegação de Competências;				
		Reduzido	Monitorização e controlo; Formação adequada;	Análise periódica da despesa autorizada ao abrigo da Delegação de Competências da CA nos Diretores				
		Moderado	Promoção de reuniões;	Realização de reuniões periódicas com os Coordenadores das Equipas de Estudos e Projetos (EP) e Gestão de Ativos (GA); Divulgação de toda a informação (via email ou pastas de arquivo compartilhadas) pelos Coordenadores das Equipas de EP e GA, consoante o teor;				
		Moderado	Utilização das ferramentas internas de comunicação (p.ex. intranet)					
G2. Gestão de Risco	Falta de divulgação	Moderado	Permanente trabalho de equipa.					
		Moderado	Adoção de procedimento com prazos;	Realização de reuniões periódicas com os Coordenadores das Equipas de Estudos e Projetos (EP) e Gestão de Ativos (GA);				
		Moderado	Trabalho de equipa;					
		Moderado	Acompanhamento pela Comissão;	Realização de reuniões periódicas com os Coordenadores das Equipas de Estudos e Projetos (EP) e Gestão de Ativos (GA);				
	Incorreta/deficiente avaliação dos riscos	Moderado	Reuniões de planeamento e controlo;					
		Moderado	Avaliação do histórico por contraponto com as Auditorias e reports (internas e externas);					
		Moderado	Acompanhamento pela Comissão, com report ao CA, a situação junto dos órgãos responsáveis					
		Moderado	Registo, divulgação e utilização de procedimentos, instruções de serviços aprovados e outras deliberações do CA que definam regras de atuação	Centralização dos processos no secretariado, com formação adequada para apoio à gestão da documentação (Adendo/Primavera)				
G3. Gestão de documentação	Incumprimento de procedimentos	Moderado	Atenção aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições	Centralização dos processos no secretariado, com formação adequada para apoio à gestão da documentação (Adendo/Primavera)				
		Moderado	Utilização obrigatória do sistema Adendo; Plataforma Electrónica;					
		Reduzido	Definição e controlo dos níveis de acesso aos diversos sistemas de informação da Empresa (Adendo, Primavera, ProNIC, DataWareHouse, pastas de rede partilhada etc.);					
		Reduzido	Controlo de acessos ao arquivo;					
	Divulgação e acesso indevidos	Reduzido	Atenção aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições	A DGPGA segue os níveis de acesso definidos nos sistemas de informação da Empresa, designadamente Adendo, Primavera, ProNIC e DataWareHouse. Relativamente à rede de pastas partilhada, a DGPGA segue a estrutura de arquivo existente no "Sub-rede DGPGA (O.)", não existindo a necessidade de redefinir os níveis de acesso.				
		Reduzido	Redundância e controlo dos níveis de acesso aos diversos sistemas de informação da Empresa (Adendo, Primavera, ProNIC, DataWareHouse, pastas de rede partilhada etc.);					
		Reduzido	Controlo de acessos ao arquivo;					
		Reduzido	Ações de controlo e monitorização	Toda a documentação formal relevante (cartas, fax's, informes/pareceres internos, etc) é analisada/ avaliada pelo DGPGA, previamente ao seu envio.				
Falsificação de Documentos	Reduzido	Utilização obrigatória de sistema integrado de informação, dando conhecimento aos restantes órgãos da PE;						
	Reduzido	Ações de controlo e monitorização;						
	Reduzido	Utilização obrigatória de sistema integrado de informação, dando conhecimento aos restantes órgãos da PE;						
	Reduzido	Atenção aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições	Toda a documentação formal relevante (cartas, fax's, informes/pareceres internos, etc) é analisada/ avaliada pelo DGPGA, previamente ao seu envio.					

Funções	Identificação dos Riscos	Nível de Risco Definido		Medidas de Prevenção identificadas no Plano	Medidas Concretas Implementadas	Dificuldades Observadas	Infrações Verificadas / Ações Correctivas
		Definido	Nível				
G4. Prestação de Informação e Relacionamento com Terceiros	Incumprimento de procedimentos	Reduzido	Reduzido	Registo divulgação e utilização de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação.	Toda a informação relevante é analisada/ avaliada pelo DGPGA, previamente ao seu envio. A utilização dos procedimentos e instruções de serviço é assegurada pela Unidade Técnica (UT).		
		Reduzido	Reduzido	Definição de competências e segregação de funções.	Tendo em conta a dimensão /estrutura das equipas de EP e GA do DGPGA, os assuntos são geridos diretamente pelos Coordenadores das Equipas de EP e GA.		
	Relacionamento (devido (utilização de canais de comunicação inadequados)	Reduzido	Reduzido	Definição de canais adequados;	Centralização nos Coordenadores das Equipas de EP e GA, em articulação com o DGPGA.		
		Reduzido	Reduzido	Articulação com outras áreas designadas para o efeito.			
	Informação errada ou inconsistente	Reduzido	Reduzido	Ações de controlo e monitorização.	Realização de reuniões periódicas com os Coordenadores das Equipas de Estudos e Projetos (EP) e Gestão de Ativos (GA)		
		Reduzido	Reduzido	Utilização de sistemas integrado de informação com acompanhamento dos restantes Órgãos da PE (Definição de um interlocutor, por Direção, para prestação de informação sobre a empresa;			
		Reduzido	Reduzido	Paralisação de informação.			
		Reduzido	Reduzido	Identificação da legislação aplicável;			
		Reduzido	Reduzido	Ações de controlo e monitorização; utilização de Atendido no relacionamento dentro da PE;			
		Reduzido	Reduzido	Ações de controlo pelos dirigentes no relacionamento com exterior;			
	Incumprimento de prazos	Reduzido	Reduzido	Marcar prazos em calendário partilhado com alertas;			
		Reduzido	Reduzido	Planeamento adequado de ações;			
	Queda de confidencialidade	Reduzido	Reduzido	Paralisação de informação;			
		Reduzido	Reduzido	Monitorização da execução das deliberações do CA;			
Reduzido		Reduzido	Aferição aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições.				
Reduzido		Reduzido	Definição/classificação do tipo de informação confidencial;				
Reduzido		Reduzido	Sujeição da informação a prestar a validação superior;	O DGPGA define a informação que é confidencial, informando os Coordenadores de Equipa e a UT.			
Reduzido		Reduzido	Implementação de mecanismos tendentes à preservação da confidencialidade nos sistemas de informação da Empresa.	Avaliação da informação pelos Coordenadores das Equipas (EP ou GA) pelo DGPGA, antes da sua divulgação externa ou interna.			
Documentos desadequados e desatualizados	Reduzido	Reduzido	Registo divulgação e utilização de modelos, procedimentos, e instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação.	Não aplicável. Não foram produzidas Instruções de Serviço, Normas e Procedimentos de Gestão pelo DGPGA.			
	Reduzido	Reduzido	Implementação de sistema de gestão documental eficaz, com registo de atualizações e prazos para auditoria por data.				
	Reduzido	Reduzido	Validação dos conteúdos pela DJ, para cada alteração legislativa relacionada;	Não aplicável. Não foram produzidas Instruções de Serviço, Normas e Procedimentos de Gestão pelo DGPGA.			
	Reduzido	Reduzido	Divulgação diária na intranet, pela SG, de legislação publicada relevante para a PE.				
	Reduzido	Reduzido	Levantamento e divulgação das recomendações efetuadas no âmbito de auditorias externas à PE.				
	Reduzido	Reduzido	Implementação de sistema de gestão documental com procedimentos de aprovação bem definidos e de carácter obrigatório.				
	Reduzido	Reduzido	Publicação no Portal da PE.				
	Reduzido	Reduzido					
G5. Produção de Instruções de Serviço, Normas e Procedimentos de Gestão	Falta de registo, aprovação, publicação e acesso	Reduzido	Reduzido				
		Reduzido	Reduzido				

Funções	Identificação dos Riscos	Nível de Risco		Medidas de Prevenção Identificadas no Plano	Medidas Concretas Implementadas	Dificuldades Observadas	Infrações Verificadas / Ações Correctivas
		Definido	Nível				
G7 - Avaliação do Desempenho de Pessoal	Incumprimento de procedimentos	Reduzido	Reduzido	Divulgação de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação;	Não aplicável.		
		Reduzido	Reduzido	Supervisão pelo DRH sobre o cumprimento de todos os procedimentos;			
		Reduzido	Reduzido	Nominação de equipas de recrutamento compostas por pessoas da área técnica e um elemento da DRH;			
		Moderado	Moderado	Definição dos requisitos validada a nível superior;			
		Moderado	Moderado	Decisão final a nível superior;			
		Moderado	Moderado	Utilização de critérios de recrutamento objetivos e precisos, com reduzida margem de discricionariedade;			
		Moderado	Moderado	Ações de formação e de integração;			
		Moderado	Moderado	Supervisão pelo superior;			
		Moderado	Moderado	Aplicação atempada do sistema de avaliação de desempenho da PE;			
		Moderado	Moderado	Identificação de necessidades de formação com os órgãos da PE;			
		Moderado	Moderado	Formação interna organizada, Formação externa especializada e certificada;			
		Moderado	Moderado	Validação da DRH e aprovação do CA para todas as formações;			
		Moderado	Moderado	Levantamento das necessidades de formação junto dos Dirigentes;			
		Moderado	Moderado	Criação e implementação de um plano de Formação			
G7 - Avaliação do Desempenho de Pessoal	Favorecimento	Moderado	Moderado	Cumprimento rigoroso de procedimentos e Código de Ética da PE;			
		Moderado	Moderado	Supervisão superior;			
		Moderado	Moderado	Revisão pela DRH a todo o processo na Empresa;			
		Moderado	Moderado	Estabelecimento de orientações para uma aplicação objetiva e adequada à estratégia da Empresa;			
		Moderado	Moderado	Acompanhamento de todo o processo pela área dos RH;			
		Reduzido	Reduzido	Acompanhamento de todo o processo pela área dos RH;			
		Reduzido	Reduzido	Implementação e monitorização de todo o processo pela área dos RH;			
		Reduzido	Reduzido	Cumprimento de procedimento sobre avaliação de desempenho;			
		Moderado	Moderado	Acompanhamento do processo pelo RH;			
		Moderado	Moderado	Implementação de autoavaliação e possibilidade de recurso hierárquico;			
		Moderado	Moderado	Aprovação superior: Formação dos avaliadores e avaliandos;			
		Moderado	Moderado	Sensibilização na utilização da ferramenta de avaliação de desempenho;			
		Moderado	Moderado	Ação de indicadores mensuráveis e quantificáveis;			
		Moderado	Moderado	Ação pela PE de regras claras sobre consequências da avaliação (embora limitadas pelas sucessivas Leis do Orçamento do Estado, desde 2011)			
G7 - Avaliação do Desempenho de Pessoal	Ausência de incentivos	Moderado	Moderado	Supervisão de todo o processo pela área dos RH;			
		Moderado	Moderado	Aprovação superior;			
		Moderado	Moderado	Verificação dos objetivos e competência em cada unidade orgânica por parte do Dirigente e da DRH com vista à garantia do equilíbrio nos graus de dificuldade de execução dos objetivos e harmonização das competências;			
		Moderado	Moderado				
		Moderado	Moderado				
		Moderado	Moderado				
		Moderado	Moderado				
		Moderado	Moderado				
		Moderado	Moderado				
		Moderado	Moderado				
		Moderado	Moderado				
		Moderado	Moderado				
		Moderado	Moderado				
		Moderado	Moderado				
G7 - Avaliação do Desempenho de Pessoal	Favorecimento	Moderado	Moderado	Supervisão de todo o processo pela área dos RH;			
		Moderado	Moderado	Aprovação superior;			
		Moderado	Moderado	Verificação dos objetivos e competência em cada unidade orgânica por parte do Dirigente e da DRH com vista à garantia do equilíbrio nos graus de dificuldade de execução dos objetivos e harmonização das competências;			
		Moderado	Moderado				
		Moderado	Moderado				
		Moderado	Moderado				
		Moderado	Moderado				
		Moderado	Moderado				
		Moderado	Moderado				
		Moderado	Moderado				
		Moderado	Moderado				
		Moderado	Moderado				
		Moderado	Moderado				
		Moderado	Moderado				

Funções	Identificação dos Riscos	Nível de Risco Definido		Medidas de Prevenção Identificadas no Plano	Medidas Concretas Implementadas	Dificuldades Observadas	Infrações Verificadas / Ações Correctivas	
			Nível					
G8. Decisão de aquisição de Bens e Serviços	Falta de definição do objeto e dos requisitos	Reduzido	Reduzido	Definição do objeto e das especificações com validação a nível superior; Decisão final a nível superior.	Verificação das propostas pela UT antes de serem submetidas para aprovação no Primavera ou no Adendo. As propostas são todas aprovadas pelo DGPGA.			
		Reduzido	Reduzido	Implementação de verificação automática do processo no sistema Primavera.	A UT verifica a cabimentação orçamental das propostas, a partir do orçamento em vigor e disponível no Primavera. Quando as verbas não estão cabimentadas, a UT garante os correspondentes pedidos de reforço/transfêrencia de verba (Adendo no Primavera). Exemplos (Adendo): NUJ-2015-0005844; NUJ-2015-0005920; NUK-2015-0010482; NUJ-2015-0011108; NUJ-2015-0018893; NUJ-2015-0022511. Exemplos (Primavera): PD12745/2015; PC2481/2015; PC2498/2015; PC2497/2015; PD13271/2015.			
	Incumprimento de procedimentos e de normas legais	Falta de cabimento de verba	Reduzido	Reduzido	Possibilidade de pedido de proposta de alteração ou alocação de verbas orçamentais.			
			Reduzido	Reduzido	Segregação de funções; Ações de controlo e monitorização;	Verificação das propostas pela UT antes de serem submetidas para aprovação no Primavera ou no Adendo. Realização de Relatórios trimestrais das atas praticadas (que impliquem despesa ou gerem despesa) ao abrigo da Delegação de Competências.		
		Reduzido	Reduzido	Registo divulgação e utilização de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação; Análise periódica da despesa autorizada ao abrigo da delegação de competências do CA nos diários;				
		Reduzido	Reduzido	Afetação aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experinecia adequadas e em número suficiente face às suas atribuições				
	Aquisição de bens inadequados/necessários	Reduzido	Reduzido	Definição das necessidades validada a nível superior;				
		Reduzido	Reduzido	Decisão final a nível superior.				
	G9. Produção de Normas e Especificações Técnicas para Contratos de Empreitadas Bens e Serviços	Favorecimento	Reduzido	Reduzido	Cumprimento rigoroso de procedimentos e Código de Ética da PE;	As propostas são todas aprovadas pelo DGPGA (Primavera)		
			Reduzido	Reduzido	Supervisão superior.			
Normas e procedimentos errados ou ilegais		Moderado	Moderado	Participação da DJ na elaboração das normas;	Utilização de documentação tipo disponibilizada pela DC.			
		Moderado	Moderado	Promoção de atualização dos conteúdos pela DJ para cada alteração legislativa;	Os processos de contratação são todos verificados pela UT e, quando superiores a 5.000 € remetidos para validação prévia da DC (que não valida as Especificações Técnicas).			
		Moderado	Moderado	Revisão do processo pela DC;				
		Moderado	Moderado	Recursos e especialidades que intentem queixas externas. Levantamento e divulgação das recomendações efetuadas no âmbito de auditorias externas à PE;				
Falta de registo, aprovação e acesso		Moderado	Moderado	Divulgação diária, na intranet, de legislação publicada relevante.	Registo de toda a documentação produzida em Primavera e aprovação pelo DGPGA.			
		Reduzido	Reduzido	Utilização de sistema de gestão documental com procedimentos de aprovação bem definidos e de carácter obrigatório.				
Favorecimento		Moderado	Moderado	Cumprimento rigoroso de procedimentos e Código de Ética da PE;	A documentação é analisada previamente pela UT, sendo também verificada e aprovada pelo DGPGA no Primavera.			
		Moderado	Moderado	Cumprimento do CCP				
Documentos errados ou ilegais	Moderado	Moderado	Supervisão superior.	Utilização de documentação tipo disponibilizada pela DC.				
	Moderado	Moderado	Participação da DJ;					
	Moderado	Moderado	Revisão dos conteúdos pela DC;					
	Moderado	Moderado	Cumprimento rigoroso do CCP					
Falta de transparência	Moderado	Moderado	Verificação da conformidade legal dos Cadernos de Encargos;	Utilização de documentação tipo disponibilizada pela DC e submissão dos processos de contratação para verificação prévia da DC.				
	Moderado	Moderado	Auditoria externa à DC e ao órgão proponente					
	Reduzido	Reduzido	Utilização de sistema de gestão documental com procedimentos de aprovação bem definidos e de carácter obrigatório.	Registo de toda a documentação produzida em Primavera e aprovação pelo DGPGA.				
	Moderado	Moderado	Cumprimento rigoroso de procedimentos e Código de Ética da PE;	Utilização de documentação tipo disponibilizada pela DC e submissão dos processos de contratação para verificação prévia da UT e, posteriormente, da DC.				
Favorecimento	Moderado	Moderado	Cumprimento do CCP;	Registo de toda a documentação produzida em Primavera e aprovação pelo DGPGA.				
	Moderado	Moderado	Supervisão Superior.					

MATRIZ DE AVALIAÇÃO DA EXECUÇÃO DO PLANO DE RISCOS REFERENTE A 2015
DIREÇÃO GERAL PROJETOS E GESTÃO ATIVOS

Funções	Identificação dos Riscos	Nível de Risco Definido (Nível)	Medidas de Prevenção identificadas no Plano		Medidas Concretas Implementadas	Dificuldades Observadas	Infrações Verificadas / Acções Correctivas
G11 - Elaboração de Contratos	Erro técnico ou jurídico	Moderado	Após de controlo e monitorização da conformidade com modelos e procedimentos;		Utilização de minutas tipo, sempre que aplicável.		
		Moderado	Utilização de sistema integrado de informação e anticatulação com restantes Órgãos da PE.		Os contratos realizados são verificados pela DC ou pela DJ, previamente à sua celebração.		
		Moderado	Manuais elaborados pela DJ				
	Incumprimento de procedimentos	Reduzido	Registo, divulgação e utilização dos procedimentos aprovados;		Utilização de minutas tipo, sempre que aplicável.		
		Reduzido	Revisão de todo o processo pela DC.		Os contratos realizados são verificados pela DC ou pela DJ (ex. contratos de arrendamento), previamente à sua celebração.		
	Aceitação de documentos inválidos	Moderado	Após de controlo e monitorização na recepção de documentos pela DC;		Não aplicável.		
		Moderado	Após de controlo e monitorização na análise de documentos, através de checklist;		Métdia alocada a outra Unidade Orgânica.		
	Falta de validação e registo	Reduzido	Registo divulgação e utilização de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações de CA que definam regras de atuação;		O registo e validação dos contratos é assegurado no sistema informático "Primavera"		
		Reduzido	Divulgação diária, na intranet, de legislação publicada relevante;		O controlo dos prazos é realizado a partir de um ficheiro excel que é analisado nas reuniões de coordenação, não estando implementada a geração automática de alertas pelos sistemas de informação de suporte à gestão.		
	Incumprimento de prazos	Moderado	Supervisão Superior, recurso a ações de formação e atualização, interna e externa especializada e certificada.				
	Moderado	Acompanhamento pelo Gestor do Processo;		Não aplicável.			
	Moderado	Geração automática de alertas pelos sistemas de informação de suporte à gestão;		Os contratos atualmente geridos pela DGPGA, não carecem da realização desta atividade (contratos celebrados com os proletores das escolas não iniciadas, contratos antigos de mobilidade e PTE, ADJ de estudos e levantamentos com durações curtas, CTR de fornecimento de eletricidade, ...).			
	Moderado	Registo divulgação e utilização de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações de CA que definam regras de atuação;					
	Reduzido	Divulgação diária, na intranet, de legislação publicada relevante;					
	Moderado	Supervisão Superior, recurso a ações de formação e atualização, interna e externa especializada e certificada.					
	Reduzido	Registo divulgação e utilização de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações de CA que definam regras de atuação;					
	Reduzido	Supervisão superior					
	Elevado	Acompanhamento pelo Gestor do Processo;					
	Elevado	Utilização dos recursos do sistema para gerar alertas;					
	Elevado	Elaboração de Balizamentos periódicos					
	Elevado	Auditorias periódicas por amostragem, em complemento da atividade das Fiscalizações contratadas					
	Elevado	Após de controlo e monitorização;					
	Elevado	Utilização de sistema integrado de informação e anticatulação com restantes Órgãos da PE;					
	Elevado	Reunões com gestores dos contratos;					
	Elevado	Auditorias					
	Moderado	Cumprimento rigoroso de procedimentos e Código de Ética da PE;					
	Moderado	Supervisão superior					
G12 - Gestão de Contratos de Empreitadas/ Bens e Serviços							
	Incumprimento de prazos e pagamento						
	Incumprimento de qualidade						
	Má gestão e perda financeira						
	Favorecimento						

f. r.

**MATRIZ DE AVALIAÇÃO DA EXECUÇÃO DO PLANO DE RISCOS REFERENTE A 2015
DIREÇÃO GERAL PROJETOS E GESTÃO ATIVOS**

Funções	Identificação dos Riscos	Nível de Risco Definido (Nível)	Medidas de Prevenção identificadas no Plano	Medidas Concretas Implementadas	Dificuldades Observadas	Infrações Verificadas / Acções Correctivas	
E.4 Gestão de Património	Falta de registo, cadastro, inventário e controlo do património	Moderado	Execução de inventários com a entrega dos equipamentos (Escolares e não Escolares), a validar com os Autos de disponibilização	Não aplicável. Não existiu atividade desenvolvida			
	Cobertura inadequada de riscos seguráveis	Elevado	Atualização de inventários e condições dos Seguros contratados	Não aplicável. Não existiu atividade desenvolvida.			
	Inconcreta avaliação de imóveis	Moderado	Acompanhamento na avaliação dos imóveis.	Acompanhamento da avaliação das Escolas das Fases 1 e 2 (CTR 14/3221/CAC e CTR 14/3222/CAC) e da avaliação do Palácio Valadouro (ADJ7242/2015 e ADJ7243/2015).			
	Perda de património	Moderado	Levantamento de registos junto dos diversos organismos (Conservatórias, Municípios, antigas DRE's, Escolas, etc). Atualização do Valor Patrimonial	Escolas Fases 0, 1 e 2 - Contratação de Serviços no âmbito da regularização registar e matricial do património imobiliário da PE (ADU 7480/2015)			
	Apropriação ilegítima	Moderado	Atualização dos registos de propriedade	Modelo 1 do IMI. Escolas Fases 0, 1 e 2 - Contratação de Serviços no âmbito da regularização registar e matricial do património imobiliário da PE (ADU 7480/2015)			
			Moderado	Controlo de todos os serviços prestado e respetiva faturação. Segregação de lanções entre quem cobra e receita;			
E.16 Cobrança de Receta Própria e Gestão de contas a receber	Faturação indevida e descontrolo nas cobranças	Moderado	A receita é imediatamente arrecadada diretamente para conta do IGCP através de transferência bancária.	Existência de um mapa de rendas, que é atualizado com uma periodicidade máxima mensal.			
		Moderado	Controlo mensal dos recebimentos e registo contabilístico.				
		Moderado	Controlo dos prazos de recebimento.				

PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCOS DE GESTÃO, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS - REVISÃO 2014
 AVALIAÇÃO 2015

MATRIZ DE AVALIAÇÃO DA EXECUÇÃO DO PLANO DE RISCOS REFERENTE A 2015
 DIREÇÃO GERAL INVESTIMENTO

Funções	Identificação dos Riscos	Nível de Risco Definido	Medidas de Prevenção identificadas no Plano		Medidas Concretas Implementadas	Dificuldades Observadas	Infrações Verificadas / Ações Correctivas
			Nível				
G1. Responsabilidade Ética, Profissional e Técnica	Incumprimento de normas profissionais e de conduta da Empresa Conflito de Interesses Incumprimento de Delegação de Competências Falta de divulgação Falta de acompanhamento Incorretamente avaliação dos riscos	Moderado	Adaptação conforme Código de Ética da PE; Reuniões e procedimentos para controlo de funções; Controlo de situações de conflito de interesses.	Reportes periódicos aos órgãos próprios (CA), sendo monitorizados pela UTI.	Reportes demasiado extensos e recorre morosa de informação		
		Moderado	Adaptação conforme Código de Ética da PE;				
		Moderado	Adopção pela DRH de declarações de inexistência de conflito de interesses; Monitorização e controlo; Formação adequada.				
		Moderado	Implementação de processos; Análise periódica da despesa autorizada ao abrigo da Delegação de Competências do CA nos Debitos				
		Moderado	Primária de reuniões;				
		Moderado	Utilização dos instrumentos internos de comunicação (p.ex. intranet) Paralelamente trabalho de equipa.				
		Moderado	Adaptação do procedimento com prazos;				
		Elevado	Trabalho de equipa;				
		Elevado	Acompanhamento pela Comissão.				
		Elevado	Reuniões de planeamento e controlo; Avaliação do histórico por contraste com as Auditorias e reports (internos e externos)		reuniões setoriais com grande frequência entre gestores de contrato e chefes e entre estes e DGI/Reunões semanais entre o DGI e Administrador do Pelouro Dr. Lus Carvalho Reportes periódicos aos órgãos próprios (CA), sendo monitorizados pela UTI.	dificuldade reunir devido à dispersão geográfica dos colaboradores da DGI, compatibilização de agenda	recurso a vídeo-conferência
G2. Gestão de Risco	Não implementação das medidas de correção	Elevado	Acompanhamento pela Comissão, com report ao CA e atuação junto dos órgãos responsáveis				
		Moderado	Registo, divulgação e utilização de procedimentos, instruções de serviços aprovados e outras deliberações do CA que detalham regimes de atuação.				
		Moderado	Alinhamento aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiências adequadas e em número suficiente face às suas atribuições				
		Moderado	Utilização obrigatória do sistema Adendo, Plataforma Eletrónica;				
		Moderado	Redefinição e controlo dos níveis de acesso aos diversos sistemas de informação da Empresa (Adendo, Primavera, ProNIC, DataWarehouse, pastas de rede partilhada etc.);				
		Moderado	Controlo de acessos ao arquivo;				
		Moderado	Alinhamento aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiências adequadas e em número suficiente face às suas atribuições				
		Moderado	Revisão e controlo dos níveis de acesso aos diversos sistemas de informação da Empresa (Adendo, Primavera, ProNIC, DataWarehouse, pastas de rede partilhada etc.);				
		Moderado	Controlo de acessos ao arquivo;				
		Moderado	Atuação aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiências adequadas e em número suficiente face às suas atribuições				
G3. Gestão de Documentação	Incumprimento de procedimentos Cumprimento de documentos Divulgação e acesso indevidos Falsificação de Documentos Informação errada	Moderado	Registo, divulgação e utilização de procedimentos, instruções de serviços aprovados e outras deliberações do CA que detalham regimes de atuação.				
		Moderado	Alinhamento aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiências adequadas e em número suficiente face às suas atribuições				
		Moderado	Utilização obrigatória do sistema Adendo, Plataforma Eletrónica;				
		Moderado	Redefinição e controlo dos níveis de acesso aos diversos sistemas de informação da Empresa (Adendo, Primavera, ProNIC, DataWarehouse, pastas de rede partilhada etc.);				
		Moderado	Controlo de acessos ao arquivo;				
		Moderado	Alinhamento aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiências adequadas e em número suficiente face às suas atribuições				
		Moderado	Revisão e controlo dos níveis de acesso aos diversos sistemas de informação da Empresa (Adendo, Primavera, ProNIC, DataWarehouse, pastas de rede partilhada etc.);				
		Moderado	Controlo de acessos ao arquivo;				
		Moderado	Atuação aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiências adequadas e em número suficiente face às suas atribuições				
		Moderado	Revisão e controlo dos níveis de acesso aos diversos sistemas de informação da Empresa (Adendo, Primavera, ProNIC, DataWarehouse, pastas de rede partilhada etc.);				

Funções	Identificação dos riscos	Nível de Risco Definido		Medidas de Prevenção identificadas no Plano	Medidas Concretas Implementadas	Dificuldades Observadas	Infrações Verificadas / Acções Correctivas
		Nível					
CA - Prestação de Informação e Relacionamento com Terceiros	Incumprimento de procedimentos	Elevado		Registo divulgação e utilização de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação.	divulgação e monitorização. Reuniões periódicas a norte e a sul com as equipas de gestores para avaliação e monitorização do cumprimento.		
	Relacionamento inadequado (utilização de canais de comunicação inadequados)	Moderado		Definição de competências e segregação de funções;			
		Moderado		Definição de canais adequados;			
		Moderado		Atribuição com outras áreas designadas para o efeito.			
	Informação errada ou inconsistente	Elevado		Ações de controlo e monitorização;	definidos, por despacho do DGI os gestores / interlocutores das escolas e fornecedores (empreiteiros, fiscalizações, projectistas, etc.)		
		Elevado		Utilização de sistema integrado de informação com acompanhamento dos restantes Órgãos da PE Definição de um interlocutor, por Direcção, para prestação de informação sobre a empresa;			
		Elevado		Planilha de informação;			
		Elevado		Identificação da legislação aplicável;			
		Elevado		Ações de controlo e monitorização; utilização de Adendo no relacionamento dentro da PE;		Grande diversidade e informalidade de canais necessitam prestar (Tribunal de Contas, Tribunais Arbitrais, POVT, Governo, Autoristas em geral) gestadores de grande sobrecarga de tarefas.	Tentativa de distribuição equilibrada de tarefas pelos diversos gestores de contrato.
		Elevado		Marcar prazos em calendário partilhado com a área;	monitorização do cumprimento dos prazos, através de relatórios mensais da UTI.		
G5 - Produção de Instruções de Serviço, Normas e Procedimentos de Gestão	Incumprimento de prazos	Elevado		Plano de informação;			
		Elevado		Paralisação da execução das deliberações do CA;			
		Elevado		Atuação aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições.			
	Quebra de confidencialidade	Elevado		Definição/actualização do tipo de informação confidencial;	reuniões setoriais entre gestores de contrato e escolas e entre estas e DGI.		
		Elevado		Suporte de informação a prestar a validação superior;			
		Elevado		Implementação de mecanismos tendentes à preservação da confidencialidade nos sistemas de informação da Empresa;			
	Documentos desatualizados e desactualizados	Moderado		Registo divulgação e utilização de modelos, procedimentos e instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação.			
		Moderado		Implementação de sistema de gestão documental eficaz, com registo de actualizações e possibilidade de auditoria por data;			
	Normas e procedimentos legais	Elevado		Validação dos conteúdos pela DJ, para cada alteração legislativa relacionada;	n. a. (responsabilidade de SG)		
		Elevado		Divulgação diária na intranet, pela SG, de legislação publicada relevante para a PE;			
G6 - Recrutamento e Gestão de Pessoal	Falta de registo, aprovação, publicação e actualização	Moderado		Levantamento e divulgação das recomendações efectuadas no âmbito de auditorias externas à PE;			
		Moderado		Implementação de sistema de gestão documental com procedimentos de aprovação bem definidos e de carácter obrigatório;			
	Incumprimento de procedimentos	Moderado		Publicação na Portal da PE;			
		Reduzido		Divulgação de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação;			
		Reduzido		Supervisão pelo DRH sobre o cumprimento de todos os procedimentos;			
		Reduzido		Nomeação de equipas de recrutamento compostas por pessoas da área técnica e um elemento do DRH;			
	Inadequação de competências e de perfil	Moderado		Definição dos requisitos validada a nível superior;			
		Moderado		Decisão final a nível superior;			
		Moderado		Utilização de critérios de recrutamento objetivos e precisos, com reduzida margem de discricionariedade;			
	Falta de qualidade de desempenho	Moderado		Ações de formação e de integração;	n. a. (responsabilidade da DRH)		
	Moderado		Supervisão pelo superior;				
	Moderado		Aplicação atempada do sistema de avaliação de desempenho da PE;				
	Moderado		Identificação de necessidades de formação com os órgãos da PE;				
Formação inadequada	Moderado		Formação interna organizada, Formação externa especializada e certificada;				
	Moderado		Validação da DRH e aprovação do CA para todas as formações;				
	Moderado		Levantamento das necessidades de formação junto dos Dirigentes;				
	Moderado		Criação e implementação de um plano de Formação;				
Favorecimento	Elevado		Cumprimento rigoroso de procedimentos e Código de Ética da PE;				
	Elevado		Supervisão superior;				

Handwritten signature and initials.

MATRIZ DE AVALIAÇÃO DA EXECUÇÃO DO PLANO DE RISCOS REFERENTE A 2015
DIREÇÃO GERAL INVESTIMENTO

Funções	Identificação dos Riscos	Nível de Risco		Medidas de Prevenção identificadas no Plano	Medidas Concretas Implementadas	Dificuldades Observadas	Infrações Verificadas / Acções Correctivas
		Definição	Nível				
G7 Avaliação de Desempenho de Pessoal	Sistema de avaliação desadequado	Moderado	Moderado	Revisão pela DRH a todo o processo na Empresa; Estabelecimento de orientações para uma aplicação objetiva e adequada a estratégia da Empresa; Acompanhamento de todo o processo pela área dos RH.	n. a.		
	Incumprimento do sistema de avaliação	Reduzido	Reduzido	Acompanhamento de todo o processo pela área dos RH; Implementação e monitorização de todo o processo pela área dos RH;	n. a.		
		Reduzido	Reduzido	Cumprimento de procedimento sobre avaliação de desempenho; Acompanhamento do processo pelo RH;			
		Moderado	Moderado	Implementação da autoavaliação e possibilidade de recurso hierárquico;			
	Avaliação deficiente	Moderado	Moderado	Aprovação superior; Formação dos avaliadores e avaliados;	n. a.		
		Moderado	Moderado	Sensibilização na utilização da ferramenta de avaliação de desempenho;			
		Moderado	Moderado	Adoção de indicadores mensuráveis e quantitativos;			
	Aplícância de incentivos	Elevado	Elevado	Adoção pela PE de regras claras sobre consequências da avaliação (emissor limitadas pelas sucessivas Leis do Orçamento do Estado, desde 2011)	n. a.		
		Moderado	Moderado	Supervisão de todo o processo pela área dos RH;			
		Moderado	Moderado	Aprovação superior;			
G8 Decisão de aquisição de Bens e Serviços	Má definição do objeto e dos requisitos	Reduzido	Reduzido	Verificação dos objetivos e competências em cada unidade orgânica por parte do Dirigente e da DRH com vista à garantia de equilíbrio nos graus de dificuldade de execução dos objetivos e harmonização das competências;			
	Falta de cabimento de verbas	Moderado	Moderado	Definição do objeto e das especificações com validação a nível superior; Decisão final a nível superior;			
		Moderado	Moderado	Implementação de verificação automática do processo no sistema Primavera;	n. a.		
		Moderado	Moderado	Possibilidade de pedido de proposta de alteração ou alocação de verbas em parcerias;			
		Reduzido	Reduzido	Segregação de funções;			
		Reduzido	Reduzido	Ações de controlo e monitorização;			
	Incumprimento de procedimentos e de normas legais	Reduzido	Reduzido	Registo divulgação e utilização de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação;			
		Reduzido	Reduzido	Análise periódica da despesa autorizada ao abrigo da delegação de competências do CA nos delegados;			
	Aquisição de bens inadequados/necessários	Reduzido	Reduzido	Alinhamento aos Açúres da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições			
	Favorecimento	Moderado	Moderado	Definição das necessidades validada a nível superior; Decisão final a nível superior			
G9 Produção de Normas e Especificações Técnicas para Contratos de Empreendidas Bens e Serviços		Moderado	Moderado	Cumprimento rigoroso de procedimentos e Código de Ética da PE;			
		Moderado	Moderado	Supervisão superior;			
	Normas e procedimentos errados ou ilegais	Elevado	Elevado	Participação da DJ na elaboração das normas; Promoção de atualização dos conteúdos pela DJ para cada alteração legislativa;			
		Elevado	Elevado	Revisão do processo pela DC;			
		Elevado	Elevado	Recurso a especialistas quer internos quer externos;			
		Elevado	Elevado	Levantamento e divulgação das recomendações efetuadas no âmbito de auditorias externas à PE;			
		Elevado	Elevado	Divulgação clara, na internet, de legislação publicada relevante;			
	Falta de registo, aprovação e acesso	Moderado	Moderado	Utilização de sistema de gestão documental com procedimentos de aprovação bem definidos e de carácter obrigatório;			
	Favorecimento	Moderado	Moderado	Cumprimento rigoroso de procedimentos e Código de Ética da PE;			
		Moderado	Moderado	Cumprimento do CCP			
G10 Produção de Cadernos de Encargos para Concursos de Empreendidas Bens e Serviços		Moderado	Moderado	Supervisão superior;			
		Elevado	Elevado	Participação da DJ;			
		Elevado	Elevado	Revisão dos conteúdos pela DC;			
		Elevado	Elevado	Cumprimento rigoroso do CCP;			
	Falta de transparência	Moderado	Moderado	Verificação da conformidade legal dos Cadernos de Encargos;			
		Moderado	Moderado	Auditoria externa à DC e ao órgão proponente			
	Falta de registo, validação e acesso	Moderado	Moderado	Utilização de sistema de gestão documental com procedimentos de aprovação bem definidos e de carácter obrigatório;			
	Favorecimento	Moderado	Moderado	Cumprimento rigoroso de procedimentos e Código de Ética da PE;			
		Moderado	Moderado	Cumprimento do CCP			
		Moderado	Moderado	Supervisão Superior;			

Funções	Identificação dos Riscos	Nível de Risco Definido		Medidas de Prevenção Identificadas no Plano	Medidas Concretas Implementadas	Dificuldades Observadas	Infrações Verificadas / Acções Correctivas	
			Nível					
G11. Elaboração de Contratos	Erro técnico ou jurídico	Elevado	Elevado	Acções de controlo e monitorização da conformidade com modelos e procedimentos; Utilização do sistema integrado de informação e articulação com restantes órgãos da PE;	utilização de documentação tipo (CE, PC, Notas técnicas, etc.)			
		Elevado	Elevado	Medidas autorizadas pela DI				
	Incumprimento de procedimentos	Elevado	Elevado	Regulão, divulgação e utilização dos procedimentos aprovados;	validação técnica da DC, DF com pareceres da DU			
		Reduzido	Reduzido	Revisão de todo o processo pela DC;				
	Actualização de documentos inválidos	Moderado	Moderado	Acções de controlo e monitorização na recepção de documentos pela DC;	n.a. (responsabilidade da SG)	morfosidade no longo processo de aprovação da cadastre/furo de aprovações		acompanhamento da promissória dos fluxos de aprovação pelas chéias e DGI.
		Moderado	Moderado	Acções de controlo e monitorização na análise de documentos, através de check-list;				
	Falta de validação e registo	Elevado	Elevado	Região divulgação e utilização de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação;	Não estão implementadas aplicações informáticas com esses automatismos.			
		Elevado	Elevado	Divulgação diária, na internet, de legislação publicada relevante;				
	Incumprimento de prazos	Elevado	Elevado	Supervisão Superior, recurso a sítios de formação e atualização, interna e externa especializada e certificada;	Não estão implementadas aplicações informáticas com esses automatismos.			
		Moderado	Moderado	Acompanhamento pelo Gestor do Processo;				
Incumprimento de prazos	Moderado	Moderado	Criação automática de alertas pelos sistemas de informação de suporte à gestão;	sistemática monitorização do cumprimento das normas em vigor através da cadastre/furo de aprovações no Primavera; Encerramento de contratos e elaboração das Contas Finais das empresas;				
	Moderado	Moderado	Região divulgação e utilização de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação;					
Incumprimento de procedimentos instituídos	Moderado	Moderado	Divulgação diária, na internet, de legislação publicada relevante;	Directores Internos da DGI (6 em 2015); Documentos Orientadores (situação das fiscalizações, recepções provisórias);				
	Moderado	Moderado	Supervisão Superior, recurso a sítios de formação e atualização, interna e externa especializada e certificada;					
Incumprimento de prazos e orçamento	Elevado	Elevado	Região divulgação e utilização de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação;	Não estão implementadas aplicações informáticas com esses automatismos.				
	Elevado	Elevado	Supervisão superior					
Incumprimento de qualidade	Elevado	Elevado	Utilização dos recursos do sistema para gerar alertas;	acções de monitorização aos processos de gestão da fiscalização das escolas pela UTI (pelo menos 1 por ano a cada contrato) - Directivo Interna BODGI/2015				
	Elevado	Elevado	Elaboração de Balanços parciais periódicos					
Má gestão e perda financeira	Elevado	Elevado	Auditorias periódicas por amostragem, em complemento da atividade das Fiscalizações contrastadas	realizadas com DGINorte e DGISul com periodicidade trimestral				
	Elevado	Elevado	Acções de controlo e monitorização;					
Favorecimento	Elevado	Elevado	Utilização do sistema integrado de informação e articulação com restantes órgãos da PE;	através de despacho do DGI, estão definidas as equipas de gestores e escolas atribuídas no âmbito do investimento.				
	Elevado	Elevado	Reuniões com gestores dos contratos;					
Relacionamento indevido	Elevado	Elevado	Auditorias	Não estão implementadas aplicações informáticas com esses automatismos.				
	Elevado	Elevado	Supervisão superior					
Informação errada ou inconsistente	Moderado	Moderado	Cumprimento rigoroso de procedimentos e Código de Ética da PE;	Troca de e partilha de informações com o DGM com grande regularidade				
	Moderado	Moderado	Definição de interlocutores no início do processo e canais adequados;					
Quebra de confidencialidade	Moderado	Moderado	Definição de Competências e segregação de funções;	Tramitação formal das escolas DGI/DGM.				
	Elevado	Elevado	Articulação com outras áreas designadas para o efeito					
Frustração de Expectativas	Elevado	Elevado	Divulgação destes procedimentos junto de parceiros que articulem com as escolas	Troca de e partilha de informações com o DGM com grande regularidade				
	Elevado	Elevado	Subjeção da informação a prestar a validação superior;					
	Elevado	Elevado	Implementação de mecanismos inerentes à preservação da confidencialidade nos sistemas de informação de Empresas;	Tramitação formal das escolas DGI/DGM.				
	Elevado	Elevado	Divulgação destes procedimentos junto de parceiros que articulem com as escolas					
	Moderado	Moderado	Verificação do cumprimento dos objetivos propostos e divulgados junto das escolas, com acções de controlo e acompanhamento dos interlocutores/educadores das escolas pela hierarquia;	Troca de e partilha de informações com o DGM com grande regularidade				
	Moderado	Moderado	Tratamento de qualquer reclamação, seguimento e ficheiro adequado da mesma;					
	Moderado	Moderado	Partilha de informação institucional G e área da SG em tempo útil					

PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCOS DE GESTÃO, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS - REVISÃO 2014

MATRIZ DE AVALIAÇÃO DA EXECUÇÃO DO PLANO DE RISCOS REFERENTE A 2015
DIREÇÃO GERAL MANUTENÇÃO

Funções	Identificação dos Riscos	Nível de Risco Definido	Medidas de Prevenção identificadas no Plano		Medidas Concretas Implementadas	Dificuldades Observadas	Infrações Verificadas / Acções Correctivas		
			Nível						
G1. Responsabilidade Ética, Profissional e Técnica	Incumprimento de normas profissionais e de conduta da Empresa	Moderado	Actualização conforme Código de Ética da PE.	Realização de reuniões para controlo de interesses.	Realização de reuniões para todos os colaboradores da declaração de assinatura de interesses, relativamente ao 2º semestre de 2015.	Realizadas essencialmente no primeiro período. A acumulação de trabalho reduziu a prática destas acções. Existe simultaneamente de trabalho e enorme responsabilidade face ao número de recursos humanos afectadas à DGM	Sem registo de infrações durante o ano de 2015		
		Moderado	Controlo de situações de conflito de interesses.			Sem dificuldades.			
		Moderado	Actualização conforme Código de Ética da PE.					Sem dificuldades! Deve-se continuar a prática.	
		Moderado	Adição pela DRH de declarações de inexistência de conflito de interesses.						
		Moderado	Monitorização e controlo.						
		Moderado	Formação adequada.						
		Moderado	Implementação de processos.						
		Moderado	Análise periódica da despesa autorizada ao abrigo da Delegação de Competências do CA nos Directores						
		Moderado	Promoção de reuniões.						
		Moderado	Utilização das ferramentas internas de comunicação (p ex. intranet)						
G2. Gestão de Risco	Falta de divulgação	Moderado	Permanente trabalho de equipa.		Existência de reuniões de apresentação e actuais.	Realizadas essencialmente no primeiro período. A acumulação de trabalho reduziu a prática destas acções.	Sem registo de infrações significativas durante o ano de 2015		
		Elevado	Adopção de procedimento com prazos.			Os trabalhos são sempre realizados com prazos. Existe com frequência simultaneidade de trabalhos para as mesmas áreas. A áreas transversais da empresa, não têm percepção da atividade, da dificuldade e acumulação de trabalho nas áreas de desenvolvimento da empresa, nomeadamente, relativamente à DGI e DGM. Na DGM, está evidenciada que existe desmaterializada carga de trabalho distribuída pelos gestores, dado que para além da atividade dos contratos de manutenção e conservação, no			
		Elevado	Trabalho de equipa.						
		Elevado	Acompanhamento pela Comissão.						
		Elevado	Revisões de planeamento e controlo.						
		Elevado	Avaliação do histórico por comparação com as Auditorias e reports internos e externos).						
		Moderado	Realização de reuniões com prazos.						
		Moderado	Realização de reuniões com prazos.						
		Moderado	Realização de reuniões com prazos.						
		Moderado	Realização de reuniões com prazos.						
G3. Gestão de documentação	Não implementação das medidas de correção	Moderado	Registo, devolução e utilização de procedimentos, instruções de serviços aprovadas e outras deliberações do CA que devam reger de atuação.		Relacionado com G2, existe muita atividade solicitada aos mesmos gestores, organizando normalmente carga de trabalho para resolução de passivo, acrescido das dificuldades de saída de recursos humanos da empresa com conhecimento das matérias em causa.		Sem registo de infrações durante o ano de 2015		
		Moderado	Actualização dos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições						
		Moderado	Utilização obrigatória do sistema Ademto, Plataforma Electrónica.						
		Moderado	Redefinição e controlo dos níveis de acesso aos diversos sistemas de informação da Empresa (Ademto, Primavera, ProBIC, DataWareHouse, pastas de rede partilhada etc.).						
		Moderado	Controlo de acessos ao arquivo.						
		Moderado	Afetação aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições						
		Moderado	Re-definição e controlo dos níveis de acesso aos diversos sistemas de informação da Empresa (Ademto, Primavera, ProBIC, DataWareHouse, pastas de rede partilhada etc.).						
		Moderado	Controlo de acessos ao arquivo.						
		Moderado	Ações de controlo e monitorização						
		Moderado	Utilização obrigatória do sistema integrado de informação, dando conhecimento aos restantes órgãos da PE.						
G3. Gestão de documentação	Divulgação e acesso indevidos	Moderado	Revisão de procedimentos.		Relacionado com G2, existe muita atividade solicitada aos mesmos gestores, organizando normalmente carga de trabalho para resolução de passivo, acrescido das dificuldades de saída de recursos humanos da empresa com conhecimento das matérias em causa.		Sem registo de infrações durante o ano de 2015		
		Moderado	Estudo de documentos						
		Moderado	Utilização obrigatória do sistema Ademto, Plataforma Electrónica.						
		Moderado	Re-definição e controlo dos níveis de acesso aos diversos sistemas de informação da Empresa (Ademto, Primavera, ProBIC, DataWareHouse, pastas de rede partilhada etc.).						
		Moderado	Controlo de acessos ao arquivo.						
		Moderado	Afetação aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições						
		Moderado	Re-definição e controlo dos níveis de acesso aos diversos sistemas de informação da Empresa (Ademto, Primavera, ProBIC, DataWareHouse, pastas de rede partilhada etc.).						
		Moderado	Controlo de acessos ao arquivo.						
		Moderado	Ações de controlo e monitorização						
		Moderado	Utilização obrigatória do sistema integrado de informação, dando conhecimento aos restantes órgãos da PE.						
G3. Gestão de documentação	Falsificação de Documentos	Moderado	Registo, devolução e utilização de procedimentos, instruções de serviços aprovadas e outras deliberações do CA que devam reger de atuação.		Relacionado com G2, existe muita atividade solicitada aos mesmos gestores, organizando normalmente carga de trabalho para resolução de passivo, acrescido das dificuldades de saída de recursos humanos da empresa com conhecimento das matérias em causa.		Sem registo de infrações durante o ano de 2015		
		Moderado	Actualização dos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições						
		Moderado	Utilização obrigatória do sistema Ademto, Plataforma Electrónica.						
		Moderado	Re-definição e controlo dos níveis de acesso aos diversos sistemas de informação da Empresa (Ademto, Primavera, ProBIC, DataWareHouse, pastas de rede partilhada etc.).						
		Moderado	Controlo de acessos ao arquivo.						
		Moderado	Afetação aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições						
		Moderado	Re-definição e controlo dos níveis de acesso aos diversos sistemas de informação da Empresa (Ademto, Primavera, ProBIC, DataWareHouse, pastas de rede partilhada etc.).						
		Moderado	Controlo de acessos ao arquivo.						
		Moderado	Ações de controlo e monitorização						
		Moderado	Utilização obrigatória do sistema integrado de informação, dando conhecimento aos restantes órgãos da PE.						
G3. Gestão de documentação	Informação errada	Moderado	Registo, devolução e utilização de procedimentos, instruções de serviços aprovadas e outras deliberações do CA que devam reger de atuação.		Relacionado com G2, existe muita atividade solicitada aos mesmos gestores, organizando normalmente carga de trabalho para resolução de passivo, acrescido das dificuldades de saída de recursos humanos da empresa com conhecimento das matérias em causa.		Sem registo de infrações durante o ano de 2015		
		Moderado	Actualização dos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições						
		Moderado	Utilização obrigatória do sistema Ademto, Plataforma Electrónica.						
		Moderado	Re-definição e controlo dos níveis de acesso aos diversos sistemas de informação da Empresa (Ademto, Primavera, ProBIC, DataWareHouse, pastas de rede partilhada etc.).						
		Moderado	Controlo de acessos ao arquivo.						
		Moderado	Afetação aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições						
		Moderado	Re-definição e controlo dos níveis de acesso aos diversos sistemas de informação da Empresa (Ademto, Primavera, ProBIC, DataWareHouse, pastas de rede partilhada etc.).						
		Moderado	Controlo de acessos ao arquivo.						
		Moderado	Ações de controlo e monitorização						
		Moderado	Utilização obrigatória do sistema integrado de informação, dando conhecimento aos restantes órgãos da PE.						



Funções	Identificação dos Riscos	Nível de Risco Definido		Medidas de Prevenção identificadas no Plano	Medidas Concretas Implementadas	Dificuldades Observadas	Infrações Verificadas / Ações Corretivas
		Alto	Baixo				
G4. Prestação de Informação e Relacionamento com Terceiros	Incumprimento de procedimentos Relacionamento inadequado (utilização de canais de comunicação inadequados) Informação errada ou inconsistente Incumprimento de prazos Inadimplência da execução das deliberações do CA; Falta de transparência e em número suficiente face às suas atribuições. Quebra de confidencialidade	Reduzido	Elevado	Registo divulgação e utilização de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação, definição de competências e segregação de funções;	100% a partir do Portal	Funcional	Sem registo de infrações durante o ano de 2015
		Reduzido	Elevado	Definição de canais adequados;	Distribuição das esboças por equipes gestoras, por despacho do DGM.	Muito serviço acumulado nos gestores tendo em conta a atividade da empresa e do DGM	
		Reduzido	Elevado	Articulação com outras áreas designadas para o efeito;			
		Moderado	Elevado	Ações de controlo e monitorização;		Nada a evidenciar.	
		Moderado	Elevado	Utilização do sistema integrado de informação com acompanhamento dos restantes órgãos da PE (Definição de um interlocutor, por Direção, para prestação de informação sobre a empresa);	A partir do portal e comunicações escritas. Ações de reporte ao diretores (Ativos), consultando os casos e em reuniões gerais do DGM.		
		Moderado	Elevado	Perícia de informação;			
		Elevado	Elevado	Identificação da legislação aplicável;			
		Elevado	Elevado	Ações de controlo e monitorização; utilização de Adorno no relacionamento dentro da PE;			
		Elevado	Elevado	Ações de controlo pelos dirigentes no relacionamento com exterior;	Ações executadas. Consultar comunicações com prestadores de serviço, esboças e entidades oficiais e licenciadoras.	Nada a evidenciar.	
		Elevado	Elevado	Marcar prazos em calendário partilhado com alertas;			
G5. Produção de Instruções de Serviço, Normas e Procedimentos de Gestão	Incumprimento de prazos Inadimplência da execução das deliberações do CA; Falta de transparência e em número suficiente face às suas atribuições. Quebra de confidencialidade	Reduzido	Elevado	Perícia de informação;			Sem registo de infrações durante o ano de 2015
		Reduzido	Elevado	Articulação com outras áreas designadas para o efeito;			
		Reduzido	Elevado	Ações de controlo e monitorização;			
		Moderado	Elevado	Utilização do sistema integrado de informação com acompanhamento dos restantes órgãos da PE (Definição de um interlocutor, por Direção, para prestação de informação sobre a empresa);			
		Moderado	Elevado	Perícia de informação;			
		Elevado	Elevado	Identificação da legislação aplicável;			
		Elevado	Elevado	Ações de controlo e monitorização; utilização de Adorno no relacionamento dentro da PE;			
		Elevado	Elevado	Ações de controlo pelos dirigentes no relacionamento com exterior;			
		Elevado	Elevado	Marcar prazos em calendário partilhado com alertas;			
		Elevado	Elevado	Utilização do sistema integrado de informação com acompanhamento dos restantes órgãos da PE (Definição de um interlocutor, por Direção, para prestação de informação sobre a empresa);			
G6. Recrutamento e Gestão de Pessoal	Falta de registo, aprovação, publicação e execução Incumprimento de procedimentos Inadimplência da execução das deliberações do CA; Falta de transparência e em número suficiente face às suas atribuições. Quebra de confidencialidade	Reduzido	Elevado	Registo divulgação e utilização de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação, definição de competências e segregação de funções;			Sem registo de infrações durante o ano de 2015
		Reduzido	Elevado	Definição de canais adequados;			
		Reduzido	Elevado	Articulação com outras áreas designadas para o efeito;			
		Moderado	Elevado	Ações de controlo e monitorização;			
		Moderado	Elevado	Utilização do sistema integrado de informação com acompanhamento dos restantes órgãos da PE (Definição de um interlocutor, por Direção, para prestação de informação sobre a empresa);			
		Moderado	Elevado	Perícia de informação;			
		Elevado	Elevado	Identificação da legislação aplicável;			
		Elevado	Elevado	Ações de controlo e monitorização; utilização de Adorno no relacionamento dentro da PE;			
		Elevado	Elevado	Ações de controlo pelos dirigentes no relacionamento com exterior;			
		Elevado	Elevado	Marcar prazos em calendário partilhado com alertas;			
G7. Recrutamento e Gestão de Pessoal	Falta de registo, aprovação, publicação e execução Incumprimento de procedimentos Inadimplência da execução das deliberações do CA; Falta de transparência e em número suficiente face às suas atribuições. Quebra de confidencialidade	Reduzido	Elevado	Registo divulgação e utilização de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação, definição de competências e segregação de funções;			Sem registo de infrações durante o ano de 2015
		Reduzido	Elevado	Definição de canais adequados;			
		Reduzido	Elevado	Articulação com outras áreas designadas para o efeito;			
		Moderado	Elevado	Ações de controlo e monitorização;			
		Moderado	Elevado	Utilização do sistema integrado de informação com acompanhamento dos restantes órgãos da PE (Definição de um interlocutor, por Direção, para prestação de informação sobre a empresa);			
		Moderado	Elevado	Perícia de informação;			
		Elevado	Elevado	Identificação da legislação aplicável;			
		Elevado	Elevado	Ações de controlo e monitorização; utilização de Adorno no relacionamento dentro da PE;			
		Elevado	Elevado	Ações de controlo pelos dirigentes no relacionamento com exterior;			
		Elevado	Elevado	Marcar prazos em calendário partilhado com alertas;			

Funções	Identificação dos Riscos	Nível de Risco Definido		Medidas de Prevenção Identificadas no Plano	Medidas Concretas Implementadas	Dificuldades Observadas	Infrações Verificadas / Ações Corretivas
			Nível				
G10. Produção de Cadernos de Encargos para Concursos de Empregadas Esas e Serviços	Documentos errados ou ilegais	Elevado	Elevado	Participação da DJ; Revisão dos conteúdos pela DC; Cumprimento rigoroso do CCP	Esta atividade foi assegurada por grupo de trabalho para peças que não estavam constituídas como "documentos standard aprovados pelo CA"	As peças poderão sofrer alterações em 2015, trata de alteração da legislação.	Sem registro de infrações durante o ano de 2015
	Falta de transparência	Moderado	Moderado	Verificação da conformidade legal dos Cadernos de Encargos; Atualização do sistema de gestão documental com procedimentos de aprovação bem definidos e de caráter obrigatório.	Item anterior, assegurado pela DC Assegurado pela DC.	Nada a evidenciar. Nada a evidenciar.	
	Falta de registro, validação e acesso	Moderado	Moderado	Cumprimento rigoroso de procedimentos e Código de Ética da PE; Cumprimento do CCP;	Assegurado pela DC e consultação de jets pela instrução nº 18.	Nada a evidenciar.	
	Favorecimento	Moderado	Moderado	Supervisão Superior Ações de controle e monitorização da conformidade com modelos e procedimentos;			
	Erro técnico ou jurídico	Elevado	Elevado	Utilização de sistema integrado de informação e articulação com restantes Órgãos da PE;			
	Incumprimento de procedimentos	Elevado	Reduzido	Manuais elaborados pela DJ			
			Reduzido	Registro, divulgação e utilização dos procedimentos aprovados; Revisão de todo o processo pela DC.			
	Atualização de documentos inválidos	Moderado	Moderado	Ações de controle e monitorização na receção de documentos pela DC; Ações de controle e monitorização na análise de documentos, através de chatbots;	Usados modelos que estão registados no Portal PE, devidamente aprovados para os fins a que se destinam, validados posteriormente pela DF, DC, DGM e CA, conforme processo de fluxos de aprovação em vigor na PE em sistema FirmaVeza.	Nada a evidenciar/	
	Falta de validação e registro	Elevado	Elevado	Registro divulgação e utilização de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação;			
			Elevado	Divulgação diária, na intranet, de legislação publicada relevante;			
G11. Elaboração de Contratos		Elevado	Elevado	Supervisão Superior, recurso a ações de formação e atualização, interna e externa especializada e certificada;			Sem registro de infrações durante o ano de 2015
		Elevado	Elevado	Acompanhamento pelo Gestor do Processo;			
		Moderado	Moderado	Gestão automática de alertas pelos sistemas de informação de suporte à gestão;			
		Moderado	Moderado	Registro divulgação e utilização de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação;	Escusado		
		Moderado	Moderado	Divulgação diária, na intranet, de legislação publicada relevante;	Sempre que necessário pela SG;	Nada a evidenciar/	
		Moderado	Moderado	Supervisão Superior, recurso a ações de formação e atualização, interna e externa especializada e certificada;	Aprovações e fluxos de verificação e aprovação de acordo com a Delegação de Competências em vigor.		
		Moderado	Moderado	Registro divulgação e utilização de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação;			
		Moderado	Moderado	Supervisão Superior	Cobecadas sempre pela SG no Portal PE.	Nada a evidenciar.	
		Moderado	Moderado	Supervisão superior	Aprovações e fluxos de verificação e aprovação de acordo com a Delegação de Competências em vigor.		
		Moderado	Moderado	Registro divulgação e utilização de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação;	Supervisão dos diretores de divisão, Acompanhamento e balcões em reuniões com os gestores.	Nada a evidenciar.	
G12. Gestão de Contratos de Empreendidas/ Bens e Serviços		Elevado	Elevado	Acompanhamento pelo Gestor do Processo;			Sem registro de infrações durante o ano de 2015
		Elevado	Elevado	Utilização dos recursos do sistema para gerar alertas;			
		Elevado	Elevado	Elaboração de Balanços periódicos			
		Elevado	Elevado	Auditorias periódicas por amostragem, em complemento da atividade das Fiscalizações contratadas	Reuniões com as áreas de portos de atuação. Emissão de relatórios mensais. (Inquérito de satisfação feito junto das escolas)	Nada a evidenciar.	
		Elevado	Elevado	Ações de controle e monitorização;	Relacionado com os dois pontos anteriores.	Nada a evidenciar.	
		Elevado	Elevado	Utilização de sistema integrado de informação e articulação com restantes Órgãos da PE;			
		Elevado	Elevado	Reuniões com gestores das contratas;			
		Elevado	Elevado	Auditorias			
		Elevado	Elevado	Cumprimento rigoroso de procedimentos e Código de Ética da PE;	Reunidos presenciais com o mínimo de três elementos (Relacionado com CZ (falta de acompanhamento))	Nada a evidenciar/	
		Elevado	Elevado	Supervisão superior.			

PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCOS DE GESTÃO, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS - REVISÃO 2014
 AVALIAÇÃO 2015

MATRIZ DE AVALIAÇÃO DA EXECUÇÃO DO PLANO DE RISCOS REFERENTE A 2015
 DIREÇÃO PLANEJAMENTO E APOIO À GESTÃO

Funções	Identificação dos Riscos	Nível de Risco Definido		Medidas de Prevenção identificadas no Plano	Medidas Concretas Implementadas	Dificuldades Observadas	Infrações Verificadas / Ações Correctivas				
		Nível									
G1. Responsabilidade Ética, Profissional e Técnica	Incumprimento de normas profissionais e de conduta da Empresa	Moderado	Atualização conforme Código de Ética da PE;	Atualização conforme Código de Ética da PE; Reuniões e procedimentos para controlo de funções; Censura de situações de conflito de interesses. Atualização conforme Código de Ética da PE; Adoção pela DRH de declarações de inexistência de conflito de interesses; Monitorização e controlo; Formação adequada. Informatização de processos. Análise periódica da despesa autorizada no âmbito da Delegação de Competências do CA aos Diretores	<ul style="list-style-type: none"> O Código de Ética da PE foi oportunamente distribuído, pela DRH, a todos os colaboradores, estando disponível na Intranet; Atualizações e conteúdos funcionais do DPAG tidos por deliberação do CA, de 19/07/2014; Manual de Atualizações, Responsabilidade e Funções do DPAG em processo de revisão; Declaração de Interesses relativa ao período compreendido entre 1 de julho e 31 de dezembro de 2015 foi implementada em Janeiro de 2016. 	- Nada a referir.	- Nada a referir.				
		Moderado	Reuniões e procedimentos para controlo de funções;								
		Moderado	Censura de situações de conflito de interesses.								
		Moderado	Atualização conforme Código de Ética da PE;								
		Moderado	Adoção pela DRH de declarações de inexistência de conflito de interesses;								
		Moderado	Monitorização e controlo;								
		Moderado	Formação adequada.								
		Moderado	Informatização de processos.								
		Moderado	Análise periódica da despesa autorizada no âmbito da Delegação de Competências do CA aos Diretores								
		G2. Gestão de Risco	Falta de divulgação					Moderado	Promoção de reuniões;	<ul style="list-style-type: none"> Na DPAG, não foram promovidas reuniões internas para divulgação do tema "Gestão de Risco", assim como não o foram igualmente pela DAI; Para além das reuniões realizadas com os Diretores, desconhece-se que tenha sido feita qualquer outra divulgação do tema "Gestão de Risco"; O tema "Gestão de Risco" é frequentemente abordado e considerado no seio da equipa da DPAG, em virtude das suas funções de controlo. 	- Desconhece-se ter sido, alguma vez, ministrada formação sobre Delegação de Competências; - O nível de informatização atual ainda não é garante da existência de atos incompetentes.
Moderado	Utilização das ferramentas internas de comunicação (p. ex. Intranet)										
Moderado	Permanente trabalho de equipa										
Elevado	Adoção de procedimento com prazos;										
Elevado	Trabalho de equipa;										
Elevado	Acompanhamento pela Comissão;										
Moderado	Recursos de planeamento e controlo;										
Moderado	Avaliação do histórico por confronto com as Auditorias e reports (internos e externos).										
Elevado	Acompanhamento pela Comissão, com report ao CA e atuação junto dos órgãos responsáveis										
G2. Gestão de Risco	Falta de acompanhamento			Elevado	Adoção de procedimento com prazos;	<ul style="list-style-type: none"> São elaborados relatórios periódicos de monitorização do Plano de Risco, com caráter quadriestral; Até à presente data, os relatórios periódicos de monitorização do Plano de Riscos da DPAG têm sido elaborados pelo seu Diretor; Os relatórios periódicos de monitorização do Plano de Risco são submetidos à Comissão nomeada para o efeito. 	- Nada a referir.	- Nada a referir.			
		Elevado	Trabalho de equipa;								
		Elevado	Acompanhamento pela Comissão;								
		Moderado	Recursos de planeamento e controlo;								
		Moderado	Avaliação do histórico por confronto com as Auditorias e reports (internos e externos).								
		Elevado	Acompanhamento pela Comissão, com report ao CA e atuação junto dos órgãos responsáveis								
		G2. Gestão de Risco	Incorrelacionada avaliação dos riscos	Moderado	Recursos de planeamento e controlo;				<ul style="list-style-type: none"> Desde o final do 1º trimestre de 2015, a DPAG tem vindo a realizar, mensalmente, reuniões de acompanhamento e avaliação da execução física e financeira dos investimentos com o DGI visando o balizamento dos riscos associados ao planeamento e investimento em vigor, tendo, desde Junho de 2015, contado com a presença do CA, para avaliação do risco associado às emprezas cotizadas. A última destas reuniões teve lugar em 18/12/2015, para avaliação da execução do mês de dezembro de 2015. De forma semelhante, embora com caráter mais pontual, a DPAG também reúne com o DGI, para análise da execução acumulada e avaliação de desvios. No que se refere à DGPOA, tendo em conta a reduzida dimensão do seu orçamento, ainda não foi implementada a técnica metodológica 	- Nada a referir.	- Nada a referir.
				Moderado	Recursos de planeamento e controlo;						
				Moderado	Avaliação do histórico por confronto com as Auditorias e reports (internos e externos).						
				Elevado	Acompanhamento pela Comissão, com report ao CA e atuação junto dos órgãos responsáveis						
G2. Gestão de Risco	Não implementação das medidas de correção			Elevado	Acompanhamento pela Comissão, com report ao CA e atuação junto dos órgãos responsáveis	- Nada a referir.	- Nada a referir.				

Funções	Identificação dos Riscos	Nível de Risco Definido (Nível)	Medidas de Prevenção Identificadas no Plano		Medidas Concretas Implementadas	Dificuldades Observadas	Infrações Verificadas / Ações Corretivas
			Região, divulgação e utilização de procedimentos, instruções de serviços aprovados e outras deliberações do CA que definem regras de atuação.	Atuação dos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições			
G3. Gestão de documentação	Incumprimento de procedimentos	Moderado	Região, divulgação e utilização de procedimentos, instruções de serviços aprovados e outras deliberações do CA que definem regras de atuação.	Atuação dos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições	A divulgação de procedimentos, instruções de serviços aprovados e outras deliberações do CA é feita através de email e na intranet.	- Presentemente, a DPAG encontra-se diminuída na sua capacidade de resposta na área de Integração Aplicacional em resultado da saída, por vontade própria, de mais um dos seus elementos, situação que, pese embora não tenha tradução direta no incumprimento de procedimentos, constitui um enorme entrave ao eficaz desempenho das funções que estão associadas a esta área.	- Nada a referir.
		Moderado	Utilização obrigatória do sistema Ademco, Plataformas Electrónicas.	Redacção e controlo dos níveis de acesso aos diversos sistemas de informação da Empresa (Ademco, Primavera, ProMOC, DataWarehouse, prestas de rede partilhada etc.)	- Toda a documentação referente é registada e tramitada através do Ademco, sendo permanentemente monitorizada, verificada e tramitada, com o Administrador do peburo ou os Coordenadores de Área, pelo Diretor da DPAG ou, com os técnicos, pelos Coordenadores de Área; - Para cada um dos sistemas, encontram-se definidos níveis específicos de acesso aos documentos e à informação.	- Nada a referir.	
		Moderado	Redacção e controlo dos níveis de acesso aos diversos sistemas de informação da Empresa (Ademco, Primavera, ProMOC, DataWarehouse, prestas de rede partilhada etc.)	Controlo de acessos ao arquivo;	- Para cada um dos sistemas, encontram-se definidos níveis específicos de acesso aos documentos e à informação.	- Nada a referir.	
		Moderado	Atuação dos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições	Redacção e controlo dos níveis de acesso aos diversos sistemas de informação da Empresa (Ademco, Primavera, ProMOC, DataWarehouse, prestas de rede partilhada etc.);	- Toda a documentação referente é registada e tramitada através do Ademco, sendo permanentemente monitorizada, verificada e tramitada, com o Administrador do peburo ou os Coordenadores de Área, pelo Diretor da DPAG ou, com os técnicos, pelos Coordenadores de Área.	- Nada a referir.	
		Moderado	Atuação dos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições	Atuação dos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições	- Nada a referir.	- Nada a referir.	
		Moderado	Região, divulgação e utilização de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definem regras de atuação.	Região, divulgação e utilização de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definem regras de atuação.	- Nada a referir.	- Não existem procedimentos definidos para prestação de informação e relacionamento com terceiros.	
		Moderado	Definição de competências e segregação de funções.	Definição de competências e segregação de funções.	- O Diretor da DPAG possui competências delegadas pelo CA; - Existem competências subdelegadas, embora muito limitadas, nos Coordenadores de Área da DPAG; - O contacto com entidades externas, em número muito reduzido (essencialmente fornecedores), é realizado na DPAG por recurso aos seguintes níveis de interligação: Ao Diretor cabe assegurar os contactos institucionais e os contactos de enquadramento; Aos Coordenadores de Área cabe assegurar o acompanhamento, gestão e supervisão dos contactos e atividades em curso. Aos técnicos cabe assegurar os contactos, internos e com fornecedores de tecnologia de âmbito operacional e da execução dos contratos, com o acompanhamento e supervisão dos Coordenadores de Área e do Diretor; - Com excepção dos Grupos de Trabalho, em que existe alguma autonomia na articulação externa, todas as interações entre a DPAG e os demais órgãos da PE são realizadas através do seu Diretor ou dos Coordenadores de Área ou, pelo menos, com o encaminhamento destes.	- Nada a referir.	
		Moderado	Atuação dos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições	Atuação dos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições	- O Diretor da DPAG possui competências delegadas pelo CA; - Existem competências subdelegadas, embora muito limitadas, nos Coordenadores de Área da DPAG; - O contacto com entidades externas, em número muito reduzido (essencialmente fornecedores), é realizado na DPAG por recurso aos seguintes níveis de interligação: Ao Diretor cabe assegurar os contactos institucionais e os contactos de enquadramento; Aos Coordenadores de Área cabe assegurar o acompanhamento, gestão e supervisão dos contactos e atividades em curso. Aos técnicos cabe assegurar os contactos, internos e com fornecedores de tecnologia de âmbito operacional e da execução dos contratos, com o acompanhamento e supervisão dos Coordenadores de Área e do Diretor; - Com excepção dos Grupos de Trabalho, em que existe alguma autonomia na articulação externa, todas as interações entre a DPAG e os demais órgãos da PE são realizadas através do seu Diretor ou dos Coordenadores de Área ou, pelo menos, com o encaminhamento destes.	- Nada a referir.	
		Moderado	Atuação dos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições	Atuação dos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições	- O Diretor da DPAG possui competências delegadas pelo CA; - Existem competências subdelegadas, embora muito limitadas, nos Coordenadores de Área da DPAG; - O contacto com entidades externas, em número muito reduzido (essencialmente fornecedores), é realizado na DPAG por recurso aos seguintes níveis de interligação: Ao Diretor cabe assegurar os contactos institucionais e os contactos de enquadramento; Aos Coordenadores de Área cabe assegurar o acompanhamento, gestão e supervisão dos contactos e atividades em curso. Aos técnicos cabe assegurar os contactos, internos e com fornecedores de tecnologia de âmbito operacional e da execução dos contratos, com o acompanhamento e supervisão dos Coordenadores de Área e do Diretor; - Com excepção dos Grupos de Trabalho, em que existe alguma autonomia na articulação externa, todas as interações entre a DPAG e os demais órgãos da PE são realizadas através do seu Diretor ou dos Coordenadores de Área ou, pelo menos, com o encaminhamento destes.	- Nada a referir.	
		G4. Prestação de informação e relacionamento com Terceiros	Informação errada ou inconsistente	Moderado	Ações de controlo e monitorização;	Ações de controlo e monitorização;	Toda a informação prestada pelos colaboradores da DPAG é verificada e validada pelos Coordenadores de Área ou pelo Diretor.
Moderado	Utilização de sistema integrado de informação com acompanhamento dos restantes Órgãos da PE. Definição de um interlocutor, por Direção, para prestação de informação sobre a empresa;			Utilização de sistema integrado de informação com acompanhamento dos restantes Órgãos da PE. Definição de um interlocutor, por Direção, para prestação de informação sobre a empresa;	- Toda a informação elaborada pela DPAG para prestação ao exterior é registada no Ademco; - Toda a informação elaborada pela DPAG está arquivada em zona partilhada e toda a informação relacionada com as Áreas é partilhada entre o Diretor e os Coordenadores e entre estes e as suas equipas.	- Nada a referir.	
Moderado	Partilha de informação.			Partilha de informação.	- Toda a documentação referente é registada e tramitada através do Ademco, sendo permanentemente monitorizada, verificada e tramitada, com o Administrador do peburo ou os Coordenadores de Área, pelo Diretor da DPAG ou, com os técnicos, pelos Coordenadores de Área; - Todas as ações que envolvem relacionamento da DPAG com o exterior são feitas, no mínimo, com o conhecimento do seu Diretor; - O Diretor da DPAG partilha o seu calendário com o Apoio de Secretariado e com o Administrador do peburo;	- Nada a referir.	
Moderado	Atuação dos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições			Atuação dos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições	- Toda a documentação referente é registada e tramitada através do Ademco, sendo permanentemente monitorizada, verificada e tramitada, com o Administrador do peburo ou os Coordenadores de Área, pelo Diretor da DPAG ou, com os técnicos, pelos Coordenadores de Área; - Todas as ações que envolvem relacionamento da DPAG com o exterior são feitas, no mínimo, com o conhecimento do seu Diretor; - O Diretor da DPAG partilha o seu calendário com o Apoio de Secretariado e com o Administrador do peburo;	- Nada a referir.	
Moderado	Atuação dos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições			Atuação dos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições	- Toda a documentação referente é registada e tramitada através do Ademco, sendo permanentemente monitorizada, verificada e tramitada, com o Administrador do peburo ou os Coordenadores de Área, pelo Diretor da DPAG ou, com os técnicos, pelos Coordenadores de Área; - Todas as ações que envolvem relacionamento da DPAG com o exterior são feitas, no mínimo, com o conhecimento do seu Diretor; - O Diretor da DPAG partilha o seu calendário com o Apoio de Secretariado e com o Administrador do peburo;	- Nada a referir.	
Moderado	Definição/classificação do tipo de informação confidencial;			Definição/classificação do tipo de informação confidencial;	- Toda a informação prestada e emitida externamente pela DPAG é previamente validada pelo CA, que adota a sua divulgação;	- Nada a referir.	
Moderado	Subjeção da informação a prestar a validação superior;			Subjeção da informação a prestar a validação superior;	- Toda a informação prestada e emitida externamente pela DPAG é previamente validada pelo CA, que adota a sua divulgação;	- Nada a referir.	
Moderado	Implementação de mecanismos tendentes à preservação da confidencialidade nos sistemas de informação da Empresa.			Implementação de mecanismos tendentes à preservação da confidencialidade nos sistemas de informação da Empresa.	- Toda a informação prestada e emitida externamente pela DPAG é previamente validada pelo CA, que adota a sua divulgação;	- Não se encontra identificada a informação de caráter confidencial nem os procedimentos aplicáveis.	
Moderado	Atuação dos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições			Atuação dos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições	- Toda a documentação referente é registada e tramitada através do Ademco, sendo permanentemente monitorizada, verificada e tramitada, com o Administrador do peburo ou os Coordenadores de Área, pelo Diretor da DPAG ou, com os técnicos, pelos Coordenadores de Área; - Todas as ações que envolvem relacionamento da DPAG com o exterior são feitas, no mínimo, com o conhecimento do seu Diretor; - O Diretor da DPAG partilha o seu calendário com o Apoio de Secretariado e com o Administrador do peburo;	- Nada a referir.	
Moderado	Atuação dos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições			Atuação dos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições	- Toda a documentação referente é registada e tramitada através do Ademco, sendo permanentemente monitorizada, verificada e tramitada, com o Administrador do peburo ou os Coordenadores de Área, pelo Diretor da DPAG ou, com os técnicos, pelos Coordenadores de Área; - Todas as ações que envolvem relacionamento da DPAG com o exterior são feitas, no mínimo, com o conhecimento do seu Diretor; - O Diretor da DPAG partilha o seu calendário com o Apoio de Secretariado e com o Administrador do peburo;	- Nada a referir.	

Funções	Identificação dos Riscos	Nível de Risco Definido (Nível)	Medidas de Prevenção identificadas no Plano		Medidas Concretas Implementadas	Dificuldades Observadas	Infrações Verificadas / Ações Corretivas
G7. Avaliação de Desempenho de Pessoal	Sistema de avaliação desadequado	Moderado	Revisão pela DRH a todo o processo na Empresa;	Estabelecimento de orientações para uma aplicação objetiva e adequada à estratégia da Empresa.	- Nada a referir.	- Nada a referir.	- Nada a referir.
		Moderado	Acompanhamento de todo o processo pela área dos RH.				
		Moderado	Acompanhamento de todo o processo pela área dos RH.				
	Incumprimento do sistema de avaliação	Reduzido	Implementação e monitorização de todo o processo pela área dos RH.		- Segundo juízo saber, a DRH só toma conhecimento.		- Nada a referir.
		Reduzido	Cumprimento de procedimento sobre avaliação de desempenho.				
		Elevado	Acompanhamento do processo pelo RH;				
		Elevado	Implementação da autoavaliação e possibilidade de recurso hierárquico;		- Segundo juízo saber, a DRH só toma conhecimento.		- Nada a referir.
		Elevado	Aprovação superior; Formação dos avaliadores e avaliados;				
		Elevado	Sensibilização na utilização da ferramenta de avaliação de desempenho;				
		Elevado	Adoção de indicadores mensuráveis e quantificáveis.				
G8. Decisão de aquisição de Bens e Serviços	Avaliação de incentivos	Elevado	Adoção pela PE de regras claras sobre consequências da avaliação (embora limitadas pelas sucessivas Leis do Orçamento do Estado, desde 2011)		- Não há, nem nunca houve, qualquer sistema de incentivos na PE.		- Nada a referir.
		Moderado	Supervisão de todo o processo pela área dos RH;				
		Moderado	Aprovação superior;				
	Favorecimento	Moderado	Verificação dos objetivos e competências em cada unidade orgânica por parte do Dirigente e da DRH com vista à garantia de equilíbrio nos graus de dificuldade de execução dos objetivos e harmonização das competências.		- Segundo juízo saber, a DRH só toma conhecimento.		- Nada a referir.
		Moderado	Definição do objeto e das especificações com validação a nível superior;				
		Moderado	Decisão final a nível superior				
		Elevado	Implementação de verificação automática do processo no sistema Primavera;				
		Elevado	Possibilidade de pedido de proposta de alteração ou alocação de verbas (parlamentares);		- Todas as situações, incluindo as realizadas por recurso a ajuste de eto simplificado e ao alongo de delegação de competências, são previamente validadas com o Administrador do pessoal.		- Nada a referir.
		Elevado	Segregação de funções;				
		Elevado	Ações de controlo e monitorização;				
G9. Produção de Normas e Especificações Técnicas para Contratos de Empreendidos Bens e Serviços		Reduzido	Registo, divulgação e utilização de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação;		- A aquisição de bens e serviços é realizada mediante a utilização (obrigatória) do ERP Primavera, aplicação que suporta workflows de trabalho, assegurando a segregação de funções e limita os níveis de acesso e de autorização;		- Nada a referir.
		Reduzido	Análise periódica da despesa autorizada ao abrigo da delegação de competências do CA nos diretores;		- Todos os processos de aquisição de bens e serviços são validados pela DF e DC e verificados pelos Coordenadores de Área e pelo Diretor da DPAG;		- Nada a referir.
		Reduzido	Atuação aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e especialização adequadas e em número suficiente face às suas atribuições		- Em 10/04/2015, 10/07/2015, 08/10/2015 e 06/01/2016, foram submetidos ao CA, pelo Diretor da DPAG, os Relatórios dos Años Praticados ao abrigo da Delegação de Competências em vigor (de 19/07/2014), nos 1.º, 2.º, 3.º e 4.º trimestres de 2015, com implicações ao nível da despesa.		- Nada a referir.
		Reduzido	Definição das necessidades validada a nível superior;				
		Reduzido	Decisão final a nível superior				
		Moderado	Cumprimento rigoroso de procedimentos e Código de Ética da PE;		- Todas as situações, incluindo as realizadas por recurso a ajuste de eto simplificado e ao alongo de delegação de competências, são previamente validadas com o Administrador do pessoal.		- Nada a referir.
		Moderado	Supervisão superior				
		Moderado	Participação da DJ na elaboração das normas;				
		Moderado	Promoção de atualização dos conteúdos pela DJ para cada alteração legislativa;				
		Moderado	Revisão do processo pela DC;				
	Moderado	Recursos a especialistas quer internos quer externos;					
	Moderado	Investimento e divulgação das recomendações efetuadas no âmbito de auditorias externas à PE;					
	Moderado	Divulgação clara, na intranet, de legislação publicada relevante;					
	Moderado	Utilização de sistema de gestão documental com procedimentos de aprovação bem definidos e de carácter obrigatório;					
	Moderado	Cumprimento rigoroso de procedimentos e Código de Ética da PE;					
	Moderado	Cumprimento do CCP					
	Moderado	Supervisão superior					
	Moderado	Normas e procedimentos errados ou ilegais					
	Moderado	Falta de registo, aprovação e acesso					
	Moderado	Favorecimento					
	Moderado	Falta de registo, aprovação e acesso					
	Moderado	Favorecimento					
	Moderado	Falta de registo, aprovação e acesso					
	Moderado	Favorecimento					

Funções	Identificação dos Riscos	Nível de Risco Definido		Medidas de Prevenção Identificadas no Plano	Medidas Concretas Implementadas	Dificuldades Observadas	Infrações Verificadas / Ações Correctivas
			Nível				
G10. Produção de Cadernos de Encargos para Concursos de Emprego de Bens e Serviços	Documentos errados ou ilegais	Elevado	Elevado	Participação da DJ Revisão dos conteúdos pelo DC Cumprimento rigoroso do CCP	- São elaboradas as menús disponibilizadas pelo DC	- Nada a referir.	- Nada a referir.
	Falta de transparência	Modérado	Modérado	Verificação da conformidade legal dos Cadernos de Encargos; Auditoria externa à DC e ao órgão proponente	- Todos os processos de aquisição de bens e serviços são validados pelo DC e verificados pelos Coordenadores de Área e pelo Diretor da DPAG.	- Nada a referir.	- Nada a referir.
	Falta de registo, validação e acesso	Modérado	Modérado	Utilização de sistema de gestão documental com procedimentos de aprovação bem definidos e de carácter obrigatório.	- A aquisição de bens e serviços é realizada mediante a utilização (obrigatória) do ERP Primavera, aplicação que suporta workflows de trabalho, assegurando a segregação de funções e limita os níveis de acesso e de autorização.	- Nada a referir.	- Nada a referir.
	Favorecimento	Modérado	Modérado	Cumprimento rigoroso de procedimentos e Código de Ética da PE;	- Todos os cadernos de encargos para contratos são verificados pelos Coordenadores de Área e pelo Diretor da DPAG	- Nada a referir.	- Nada a referir.
			Modérado	Cumprimento do CCP; Supervisão Superior	- Todos os contratos de aquisição de bens e serviços são validados pelo DC e verificados pelos Coordenadores de Área e pelo Diretor da DPAG;	- Nada a referir.	- Nada a referir.
			Modérado	Ações de controlo e monitorização da conformidade com modelos e procedimentos;	- A aquisição de bens e serviços é realizada mediante a utilização (obrigatória) do ERP Primavera, aplicação que suporta workflows de trabalho, assegurando a segregação de funções e limita os níveis de acesso e de autorização;	- Nada a referir.	- Nada a referir.
			Modérado	Utilização de sistema integrado de informação e articulação com restantes Órgãos da PE;	- São utilizadas as menús disponibilizadas pelo DC	- Nada a referir.	- Nada a referir.
			Modérado	Menús elaboradas pelo DJ	- Nada a referir.	- Nada a referir.	- Nada a referir.
			Reduzido	Registo, divulgação e utilização dos procedimentos aprovados;	- Nada a referir.	- Nada a referir.	- Nada a referir.
			Modérado	Revisão de todo o processo pelo DC.	- Nada a referir.	- Nada a referir.	- Nada a referir.
G11. Elaboração de Contratos	Incumprimento de procedimentos	Modérado	Modérado	Ações de controlo e monitorização na recepção de documentos pela DC;	- Com a crescente operacionalização do Portal da PE, conta-se que, a muito breve trecho, passem a ser disponibilizados abertos.	- Nada a referir.	- Nada a referir.
	Acesso de documentos inválidos	Modérado	Modérado	Ações de controlo e monitorização na análise de documentos, através de check-list;	- Nada a referir.	- Nada a referir.	- Nada a referir.
			Elevado	Registo, divulgação e utilização de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação;	- Nada a referir.	- Nada a referir.	- Nada a referir.
	Falta de validação e registo	Elevado	Elevado	Divulgação diária, na intranet, de legislação publicada relevante;	- Nada a referir.	- Nada a referir.	- Nada a referir.
			Elevado	Supervisão Superior, recurso a ações de formação e atualização, interna e externa especializada e certificada;	- Nada a referir.	- Nada a referir.	- Nada a referir.
	Incumprimento de prazos	Modérado	Modérado	Acompanhamento pelo Diretor do Processo;	- Nada a referir.	- Nada a referir.	- Nada a referir.
			Modérado	Geração automática de alertas pelos sistemas de informação de suporte à gestão;	- Nada a referir.	- Nada a referir.	- Nada a referir.
			Modérado	Registo, divulgação e utilização de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação;	- Nada a referir.	- Nada a referir.	- Nada a referir.
			Modérado	Divulgação diária, na intranet, de legislação publicada relevante;	- Nada a referir.	- Nada a referir.	- Nada a referir.
			Modérado	Supervisão Superior, recurso a ações de formação e atualização, interna e externa especializada e certificada;	- Nada a referir.	- Nada a referir.	- Nada a referir.
G12. Gestão de Contratos de Empreendidos/ Bens e Serviços	Incumprimento de procedimentos	Reduzido	Reduzido	Registo, divulgação e utilização de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação;	- A receção dos serviços/fornecimentos contratados encontra-se regulada pelos respectivos contratos, estando devidamente suportada em documentação validada pelos serviços da DPAG;	- Nada a referir.	- Nada a referir.
			Reduzido	Supervisão superior	- A documentação de recepção de serviços/fornecimentos contratados é registada e validada (obrigatoriamente) pelos técnicos responsáveis pelos respetivos processos no Portal PE, que assegura a segregação de funções e limita os níveis de acesso e de autorização, com recurso automática no Adondo;	- Nada a referir.	- Nada a referir.
			Elevado	Utilização dos recursos do sistema para gerar alertas;	- A gestão dos contratos é feita mediante a utilização (obrigatória) do ERP Primavera, que assegura a segregação de funções e limita os níveis de acesso e de autorização;	- Nada a referir.	- Nada a referir.
			Elevado	Elaboração de Balanços periódicos	- Também no ERP Primavera, são carregados todos os documentos comprovativos dos serviços/fornecimentos realizados, cuja verificação é realizada pela DF e quando do processamento dos correspondentes documentos de faturação.	- Nada a referir.	- Nada a referir.
			Elevado	Auditorias periódicas por amostragem, em complemento de atividades das fiscalizações constituídas	- Com a crescente operacionalização do Portal da PE, conta-se que, a muito breve trecho, passem a ser disponibilizados abertos.	- Nada a referir.	- Nada a referir.
			Elevado	Ações de controlo e monitorização;	- Nada a referir.	- Nada a referir.	- Nada a referir.
			Elevado	Utilização de sistema integrado de informação e articulação com restantes Órgãos da PE;	- O controlo e monitorização é assegurado, permanentemente, pelos Coordenadores de Área e pelo Diretor da DPAG;	- Nada a referir.	- Nada a referir.
			Elevado	Reuniões com gestores dos contratos;	- A gestão dos contratos é feita mediante a utilização (obrigatória) do Portal da PE (com integração automática com o ERP Primavera) e do Adondo, que assegura a segregação de funções e limita os níveis de acesso e de autorização;	- Nada a referir.	- Nada a referir.
			Elevado	Auditoria	- De acordo com o plano trienal de 2015, a DPAG tem vindo a realizar reuniões de acompanhamento e avaliação da execução física e financeira com vista ao balneamento dos índices associados ao planeamento e ao orçamento em vigor, envolvendo atês áreas operacionais da Empresa (DGPCA, DG e DGM).	- Nada a referir.	- Nada a referir.
			Modérado	Cumprimento rigoroso de procedimentos e Código de Ética da PE;	- A supervisão é assegurada, permanentemente, pelos Coordenadores de Área e pelo Diretor da DPAG.	- Nada a referir.	- Nada a referir.

Funções	Identificação dos Riscos	Nível de Risco Definido		Medidas de Prevenção Identificadas no Plano	Medidas Concretas Implementadas	Dificuldades Observadas	Infrações Verificadas / Ações Corretivas																																																
			Nível																																																				
EA: Gestão do Patrimônio	Falta de registro, cadastro, inventário e controle do patrimônio	Reduzido		Execução de inventários com a entrega dos equipamentos (Escalares e não Escalares), e validação com os Autos de Disponibilização	<ul style="list-style-type: none"> - Na gestão dos equipamentos/aplicações que estão à sua guarda, a DPAG utiliza, com caráter obrigatório, o ERP Primavera, onde são registrados todos os números de série dos ativos adquiridos pela Empresa; - Complementarmente, encontram-se implementada uma base de dados de registro/cadastro de todos os aplicativos e equipamentos informáticos e de comunicação que são propriedade da Empresa, contendo informação atualizada dos colaboradores a quem se encontram atribuídos; - Todos os equipamentos são devidamente identificados e etiquetados, de acordo com as normas Vigentes; - Os equipamentos de reserva encontram-se guardados em espaços de acesso reservado; - Encontram-se definido e implementado procedimento para os casos de roubo ou extravio de equipamentos, sempre em articulação com a DF; - Todos os equipamentos informáticos são monitorizados remotamente pela DPAG. 	- Nada a referir.	- Nada a referir.																																																
								Moderado		Definição de conceitos e indicadores de gestão para monitorização da sua performance;	<ul style="list-style-type: none"> - Desde o final do primeiro trimestre de 2015, a DPAG tem vindo a realizar reuniões mensais de acompanhamento e avaliação da execução física e financeira com vista ao balneamento dos riscos associados ao planeamento e ao orçamento em vigor, envolvendo as três áreas operacionais da Empresa (DGPGA, DG e DGM); - Mensalmente a DPAG reporta ao CA e aos órgãos operacionais informação relativa ao desenvolvimento das intervenções de requalificação e das demais atividades de investimento e manutenção, contendo os resultados da execução e sua confrontação com o planeado/programado; - No final de 2015, foi desenvolvido um dashboard de controlo orçamental, para reportar ao CA; - Encontram-se em estado de implementação de um dashboard com indicadores de gestão para monitorização de performance da Empresa, cuja avaliação deverá ser reportada mensalmente ao CA e, eventualmente, aos demais Diretores. 	- Nada a referir.	- Nada a referir.																																										
														Moderado		Reuniões de acompanhamento e supervisão com outros órgãos da Empresa;	<ul style="list-style-type: none"> - A divulgação interna de informação de caráter físico e financeiro com vista à sua utilização pela Empresa, depende de sua prévia verificação e validação pelos diversos níveis de responsabilidade, mediante a execução de workflows; 	- Nada a referir.	- Nada a referir.																																				
																				Moderado		Reporte periódico de informação;	<ul style="list-style-type: none"> - A Área de Planeamento e Controlo de DPAG opera, comatada, processo, análise e reporta, mensalmente, a atividade da Empresa, em termos físicos e financeiros; - Encontram-se disponível, no Portal da PE, desde Junho de 2015, um primeiro conjunto de funcionalidades para disponibilização de informação de gestão consolidada, especialmente dirigida aos Gestores de Contabilizações. 	- Nada a referir.	- Nada a referir.																														
																										Reduzido		Definição de circuitos que visem a agilização, o registo, a conferência, a aprovação e divulgação de informação;	<ul style="list-style-type: none"> - Decida o final do primeiro trimestre de 2015, a DPAG tem vindo a realizar reuniões de acompanhamento e avaliação da execução física e financeira com vista ao balneamento dos riscos associados ao planeamento e ao orçamento em vigor, envolvendo as três áreas operacionais da Empresa (DGPGA, DG e DGM); - No início de 2016, foram elaborados em paralelo mecanismos de controlo orçamental dos compromissos, estando em preparação a implementação do processo de cabimento. 	- Nada a referir.	- Nada a referir.																								
																																Elevado		Acompanhamento da atividade vs estimativas de custos corretas e investimento fornecidos pelos diversos órgãos;																					
																																						Elevado		Integração de informação de gestão registrada nos diversos sistemas;															
																																												Elevado		Procedimentos de validação e monitorização;									
																																																		Elevado		Acompanhamento e supervisão;			
Elevado		Desenvolvimento de melhorias no sistema informático no âmbito do planeamento e do controlo orçamental (cabimento, compromisso, execução, faturação e pagamento).																																																					

Funções	Identificação das Riscos	Nível de Risco Definido (Nível)	Medidas de Prevenção Identificadas no Plano		Medidas Concretas Implementadas	Dificuldades Observadas	Infrações Verificadas / Ações Corretivas			
E.G. Sistemas de informação	Falta de qualidade de informação/dados	Elevado	Melhoria nos modelos/reports, emissão de relatórios com informação e periodicidade pretendidas;	<p>- Encontro-se disponível, no Portal da PE, desde junho de 2015, um primeiro conjunto de funcionalidades para disponibilização de informação de gestão consolidado sobre os vários sistemas, especialmente dirigido aos Gestores de Contratos, a que se deu o nome de "Coletor de Gestão".</p> <p>- Encontro-se disponíveis, nas diversas aplicações, reports com informação relevante para a gestão. Estão também disponíveis, no Portal da PE, mecanismos de report mais flexíveis e que permitam cruzar informação armazenada em vários sistemas.</p> <p>- Ao nível dos sistemas, a DPAG tem procurado informatizar todos os processos de cativeiro transitando à PE, de modo a assegurar que toda a informação relevante passe a ser armazenada nos sistemas partilhados e visando evitar a proliferação de suportes de informação por órgão ou mesmo pessoas. Neste processo contínuo de melhoria, tem vindo a ser completada e carregada nos sistemas, com o apoio dos demais órgãos, informação de gestão antes si inexistente. Trata-se de um trabalho cíclico mas essencial, que está a ser realizado por aproximações sucessivas.</p> <p>- Todos os mecanismos disponibilizados pelos sistemas assentam em processos que implicam validação/aprovações competentes.</p> <p>- Os procedimentos encontram-se definidos e implementados, carecendo, alguns deles, de formalização.</p> <p>- O acesso aos sistemas e aplicações da Empresa é feito em condições de segurança adequadas e de acordo com as melhores práticas.</p> <p>- Os procedimentos encontram-se definidos e implementados, carecendo, alguns deles, de formalização.</p> <p>- O acesso aos sistemas e aplicações da Empresa é feito em condições de segurança adequadas e de acordo com as melhores práticas.</p>	<p>- Em termos da fiabilidade dos sistemas, o que se tem vindo a fazer não corresponde, efetivamente, a uma audição, mas antes, por manifesta falta de recursos, a uma revisão, não sistemática, da informação neles armazenada, isto à medida das necessidades/dificuldades que vão surgindo a par com a implementação de novas funcionalidades.</p> <p>- Nada a referir.</p>	<p>- Nada a referir.</p>				
		Elevado	Acompanhamento por parte do órgão interessado e pela DPAG;				<p>- Não tem estado disponível para passar ao papel um conjunto alargado de práticas já em vigor relacionadas com os sistemas informáticos, tarefa que importa concluir rapidamente.</p>	<p>- Nada a referir.</p>		
		Elevado	Audiência sistemática aos dados armazenados nas aplicações.						<p>- Nada a referir.</p>	
		Elevado	Atualização sistemática com os demais órgãos da PE visando a atualização/normalização da informação;							<p>- Nada a referir.</p>
		Elevado	Realização de auditorias da Direção aos sistemas informáticos.							
	Falta de validade superior	Cumprimento de normas	Reduzido	Definição de circuitos que visem a agilização, o registo, a conferência e aprovação e a divulgação de informação.	<p>- Não tem estado disponível para passar ao papel um conjunto alargado de práticas já em vigor relacionadas com os sistemas informáticos, tarefa que importa concluir rapidamente.</p>	<p>- Nada a referir.</p>				
			Reduzido	Divulgação de informação num repositório próprio e de conhecimento geral da Empresa, com acesso controlado;			<p>- Nada a referir.</p>			
			Reduzido	Atualização e melhoria de manuais e procedimentos relacionados com as aplicações e sistemas informáticos.				<p>- Nada a referir.</p>		
			Reduzido	Implementação de mecanismos seguros de acesso a processos e aplicações informáticas;					<p>- Nada a referir.</p>	
			Reduzido	Definição e implementação de procedimentos de controlo de acessos e de backup de informação de dados.						

[Handwritten signature]

PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCOS DE GESTÃO, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS - REVISÃO 2014
 AVALIAÇÃO 2015

MATRIZ DE AVALIAÇÃO DA EXECUÇÃO DO PLANO DE RISCOS REFERENTE A 2015
 DIREÇÃO FINANCEIRA

Funções	Identificação dos Riscos	Nível do Risco Definido	Medidas de Prevenção Identificadas no Plano		Medidas Concretas Implementadas	Dificuldades Observadas	Infrações Verificadas / Ações Correctivas
			Nível				
G1. Responsabilidade Ética, Profissional e Técnica	Incumprimento de normas profissionais e de conduta da Empresa	Moderado	Actualização conforme Código de Ética da PE;	Reuniões e procedimentos para controlo de funções;	Repetição de toda a correspondência em Adendo com conhecimento da Direção Financeira;		
		Moderado		Controlo de situações de conflito de interesses;	- Reuniões semanais de despacho com o vogal do CA que tem o pelouro Financeiro;		
		Moderado			- Contacto por escrito com fornecedores preferencialmente através do Portal do Fornecedor;		
		Moderado			- Contacto telefónico efetuado por trabalhadores que não efetuam pagamentos;		
	Conflito de interesses	Moderado	Actualização conforme Código de Ética da PE;		- Contacto por escrito com fornecedores preferencialmente através do Portal do Fornecedor;		
		Moderado	Adoção pela DRH de declarações de inexistência de conflito de interesses;		- Contacto telefónico efetuado por trabalhadores que não efetuam pagamentos;		
	Incumprimento de Delegação de Competências	Moderado	Mantimento e controlo;		- A TOC trabalha em regime de exclusividade com a PE.		
		Moderado	Formação adequada;		As declarações foram assinadas em Janeiro de 2018		
		Moderado	Informização de processos;		- Monitorização mensal das aprovações efetuadas através do ERP Primavera pelos condutores da Tesouraria e Contabilidade;		
		Moderado	Análise periódica da despesa autorizada ao abrigo da Delegação de Competências do CA nos Diretores		- Monitorização trimestral das aprovações efetuadas através do ERP Primavera pela Direção Financeira.		
G2. Gestão de Risco	Falta de divulgação	Moderado	Promoção de reuniões;		- Reuniões semanais de despacho com o vogal do CA que tem o pelouro Financeiro;		
		Moderado	Utilização das ferramentas internas de comunicação (p.ex. intranet)		- Realização de reuniões periódicas com a equipa;		
		Moderado	Permanente trabalho de equipa;		- Utilização da Intranet, Adendo, Primavera;		
		Elevado	Adaptação de procedimento com prazos;		- Tarifas realizadas em equipa, que assegurem todas as ausências;		
	Falta de acompanhamento	Elevado	Trabalho de equipa;		- Validação de todas as tarefas por outros colegas da equipa ou superiormente.		
		Elevado	Acompanhamento pela Comissão		Todas as tarefas da DF têm prazos.		
	Incorretas/eficiente a verificação dos riscos	Elevado	Reuniões de planeamento e controlo;		- Reuniões semanais de despacho com o vogal do CA que tem o pelouro Financeiro;		
		Elevado	Avaliação do histórico por controlo com as Auditorias e reports (internos e externos);		- Realização de reuniões periódicas com a equipa;		
		Elevado	Acompanhamento pela Comissão, com report ao CA e situação junto dos órgãos responsáveis		- Realização de reuniões periódicas com a equipa;		
		Elevado	Registo, divulgação e utilização de procedimentos, instruções de serviços aprovados e outras deliberações do CA que definam regras de atuação.		- Relatórios de monitorização e controlo da Comissão		
G3. Gestão de documentação	Incumprimento de procedimentos	Moderado	Registo, divulgação e utilização de procedimentos, instruções de serviços aprovados e outras deliberações do CA que definam regras de atuação.		- Relatórios de monitorização e controlo da Comissão		
		Moderado	Afetação aos órgãos de PE de recursos humanos com formação e experiências adequadas e em número suficiente face às suas atribuições		- Análise das Auts do CA e implementação e controlo da execução das deliberações;		
		Moderado	Utilização obrigatória do sistema Adendo, Plataforma Electrónica;		- A DF é um órgão que recebe muita documentação do exterior e também envia documentação em grande quantidade;		
		Moderado	Redefinição e controlo dos níveis de acesso aos diversos sistemas de informação da Empresa (Adendo, Primavera, ProNIC, DataWarehouse, pastas de rede partilhada etc.)		- Por essa razão, já há muito tempo que são privilegiadas as ferramentas de apoio como o Adendo e as pastas de rede;		
	Divulgação e acesso indevidos	Moderado	Controlo de acessos ao arquivo;		- E efetuada uma gestão de correspondências da DF sendo distribuída diariamente por todos os trabalhadores que executam tarefas sobre a mesma, para além da Direção Financeira, a quem é distribuída;		
		Moderado	Afetação aos órgãos de PE de recursos humanos com formação e experiências adequadas e em número suficiente face às suas atribuições		- A informação da DF está toda gravada em rede e acessível à equipa;		
	Falsificação de Documentos	Moderado	Ações de controlo e monitorização		- No entanto, existe alguma informação que por ser mais sensível, só está acessível a alguns trabalhadores;		
		Moderado	Utilização obrigatória de sistema integrado de informação, dando conhecimento aos restantes órgãos da PE.		- Toda a informação que é enviada para o exterior é validada superiormente.		
	Informação errada	Moderado	Ações de controlo e monitorização;				
		Moderado	Utilização obrigatória de sistema integrado de informação, dando conhecimento aos restantes órgãos da PE.				

28

Funções	Identificação dos Riscos	Nível de Risco Definido		Medidas de Prevenção identificadas no Plano	Medidas Concretas Implementadas	Dificuldades Observadas	Infrações Verificadas / Acções Correctivas	
			Nível					
CA. Prestação de Informação e Relacionamento com Terceiros	Incumprimento de procedimentos	Reduzido	Elevado	Registo divulgação e utilização de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação.	<p>Análise das Atas do CA e implementação e controlo da execução das deliberações:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tarefas distribuídas de forma a garantir a segregação de funções; - Relacionamento com terceiros através de e-mail, telefone e reuniões; - E efetuada uma a gestão da correspondência do DF, sendo distribuída de acordo com o âmbito de atuação de cada um dos trabalhadores que executam tarefas sobre a mesma, para além da Diretora Financeira, a quem é distribuída; - A informação do DF está toda gravada em rede e acessível à equipe; - No entanto, existe alguma informação que por ser mais sensível, só está acessível a alguns trabalhadores; - Toda a informação que é enviada para o exterior é validada e supervisionada. 			
	Relacionamento inadequado (utilização de canais de comunicação inadequados)	Reduzido	Elevado	Definição de competências e segregação de funções;				
		Reduzido	Elevado	Definição de canais adequados;				
		Reduzido	Elevado	Articulação com outras áreas designadas para o efeito.				
		Moderado	Elevado	Ações de controlo e monitorização;				
	Informação errada ou inconsistente	Moderado	Elevado	Utilização de sistema integrado de informação com acompanhamento dos restantes Órgãos da PE Definição de um interlocutor, por Direção, para prestação de informação sobre a empresa;				
		Moderado	Elevado	Padrão de informação;				
		Elevado	Elevado	Identificação da legislação aplicável;				
		Elevado	Elevado	Ações de controlo e monitorização; utilização de Adendo no relacionamento dentro do PE;				
		Elevado	Elevado	Ações de controlo pelos dirigentes no relacionamento com exterior;				
GS. Produção de Instruções de Serviço, Normas e Procedimentos de Gestão	Incumprimento de prazos	Elevado	Elevado	Planear prazos em calendário partilhado com alertas;				
		Elevado	Elevado	Planear prazos adequados de ações;				
		Elevado	Elevado	Monitorização da execução das deliberações do CA;				
		Elevado	Elevado	Alocação aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições.				
	Quebra de confidencialidade	Moderado	Moderado	Definição/classificação do tipo de informação confidencial;				
		Moderado	Moderado	Supção da informação e prestar a validação superior;				
		Moderado	Moderado	Implementação de mecanismos tendentes à preservação da confidencialidade nos sistemas de informação da Empresa;				
	Documentos desadequados e desatualizados	Elevado	Elevado	Registo divulgação e utilização de modelos, procedimentos e instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação;				
		Elevado	Elevado	Implementação de sistema de gestão documental eficaz, com registo de atualizações e possibilidade de auditoria por data;				
		Elevado	Elevado	Validação dos conteúdos pela DJ, para cada alteração legislativa relacionada;				
GE. Recrutamento e Gestão de Pessoal	Normas e procedimentos legais	Elevado	Elevado	Divulgação direta na intranet, pela SG, de legislação publicada relevante para a PE;				
		Elevado	Elevado	Levantamento e divulgação das recomendações efetuadas no âmbito da PE;				
	Falta de registo, aprovação, publicação e acesso	Elevado	Elevado	Implementação do sistema de gestão documental com procedimentos de aprovação bem definidos e de carácter obrigatório;				
		Elevado	Elevado	Publicação no Portal da PE;				
	Incumprimento de procedimentos	Reduzido	Elevado	Divulgação de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação;				
		Reduzido	Elevado	Supervisão pelo DRH sobre o cumprimento de todos os procedimentos;				
		Reduzido	Elevado	Nominação de equipas de recrutamento compostas por pessoas de áreas técnicas e um elemento do DRH;				
	Inadaptação de competências e de perfil	Moderado	Moderado	Definição dos requisitos validada a nível superior;				
		Moderado	Moderado	Decisão final a nível superior;				
		Moderado	Moderado	Utilização de critérios de recrutamento objetivos e precisos, com reduzida margem de discricionariedade;				
Falta de qualidade de desempenho	Moderado	Moderado	Ações de formação e de integração;					
	Moderado	Moderado	Supervisão pelo superior;					
	Moderado	Moderado	Aplicação atempada do sistema de avaliação de desempenho da PE;					
	Moderado	Moderado	Identificação de necessidades de formação com os órgãos da PE;					
	Moderado	Moderado	Formação interna organizada; Formação externa especializada e certificada;					
	Moderado	Moderado	Validação da DRH e aprovação do CA para todas as formações;					
	Moderado	Moderado	Levantamento das necessidades de formação junto dos Dirigentes;					
	Moderado	Moderado	Criação e implementação de um plano de Formação;					
Favorecimento	Elevado	Elevado	Cumprimento rigoroso de procedimentos e Código de Ética da PE;					
	Elevado	Elevado	Supervisão superior;					

MATRIZ DE AVALIAÇÃO DA EXECUÇÃO DO PLANO DE RISCOS REFERENTE A 2015
DIREÇÃO FINANCEIRA

Funções	Identificação dos Riscos	Nível de Risco Definido		Medidas de Prevenção identificadas no Plano	Medidas Concretas Implementadas	Dificuldades Observadas	Infrações Verificadas / Ações Correctivas
		Alto	Baixo				
G11. Elaboração de Contratos	Erro técnico ou jurídico	Elevado		Ações de controlo e monitorização da conformidade com modelos e procedimentos; Utilização de sistema integrado de informação e articulação com restantes Orgãos da PE; Manuais elaborados pela DJ	Cumprimento dos procedimentos definidos na PE para a contratação.		
	Incumprimento de procedimentos	Elevado		Registo, divulgação e utilização dos procedimentos aprovados; Revisão de todo o processo pelo DC.	n.a.		
	Acabção dos documentos Inválidos	Moderado		Ações de controlo e monitorização na recepção de documentos pela DC;			
	Falta de validação e registo	Elevado		Ações de controlo e monitorização na análise de documentos, através de checklist; Registo divulgação e utilização de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definem regras de situação;	Análise das Atas do CA e implementação e controlo da execução das deliberações		
	Incumprimento de prazos	Elevado		Divulgação diária, na internet, de legislação publicada relevante; Supervisão Superior, recurso a ações de formação e atualização, interna e externa especializada e certificada;	n.a.		
		Moderado		Acompanhamento pelo Gestor do Processo;	Participação na formação interna sobre CCP		
		Moderado		Geração automática de alertas pelos sistemas de informação de suporte à gestão;	O gestor ou o proponente acompanham todo o processo de contratação		
		Moderado		Registo divulgação e utilização de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definem regras de situação;	Não existe		
		Moderado		Divulgação diária, na internet, de legislação publicada relevante; Supervisão Superior, recurso a ações de formação e atualização, interna e externa especializada e certificada;	Análise das Atas do CA e implementação e controlo da execução das deliberações		
		Moderado		Registo divulgação e utilização de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definem regras de situação;	n.a.		
G12. Gestão de Contratos de Empreendidas/Bens e Serviços	Incumprimento de prazos e orçamento	Reduzido		Supervisão superior Acompanhamento pelo Gestor do Processo; Utilização dos recursos do sistema para gerar alertas; Elaboração de Balançosamentos periódicos	Participação na formação interna sobre CCP		
	Incumprimento de qualidade	Elevado		Auditorias periódicas por amostragem, em complemento da atividade das fiscalizações contratadas	Análise das Atas do CA e implementação e controlo da execução das deliberações		
		Elevado		Ações de controlo e monitorização;	O gestor ou o proponente acompanham toda a execução do contrato		
	MA gestão e perda financeira	Elevado		Utilização de sistema integrado de informação e articulação com restantes Orgãos da PE;	O gestor ou o proponente acompanham toda a execução do contrato		
		Elevado		Reuniões com gestores dos contratos;	Não existe		
		Elevado		Auditorias	O gestor ou o proponente acompanham toda a execução do contrato		
		Elevado		Cumprimento rigoroso de procedimentos e Código de Ética da PE; Supervisão superior	O gestor ou o proponente acompanham toda a execução do contrato		
		Moderado		Segregação de Funções e supervisão por parte dos responsáveis;	n.a.		
		Moderado		Fixação de calendário com check-list de tarefas e datas;	Cumprimento dos procedimentos definidos na PE para a contratação		
		Moderado		Criação de Rotinas e validação de informação e cruzamento de dados com outras áreas da empresa;	Aplicado a todas as tarefas		
E2. Atividades Contabilísticas de Gestão e de Tesouraria	Informação errada ou inconsistente ou tardia	Moderado		Credenciais e verificação mensal das contas por outro órgão interno; Certificação das contas por uma sociedade de ROC;	Utilização de calendários de reportes e tarefas Aplicado a todas as tarefas		
		Moderado		Auditorias;	Certificações efetuadas pelas equipas de DF e algumas pela DPAG operacional, trimestral		
		Moderado		Ações de Formação p/ reciclagem de conhecimentos técnicos;	Elaboradas trimestralmente pelo ROC, após o acompanhamento anual pelo POVT e auditoria do TC		
	Incumprimento de procedimentos	Reduzido		Acompanhamento do calendário com check-list de tarefas;	De acordo com o plano definido com a DRH		
	Incumprimento de prazos legais	Reduzido		Atualização do calendário das obrigações legais, fiscais e de report de dados financeiros;	Utilização de calendários de reportes e tarefas		
		Moderado		Segregação de funções;	Utilização de calendários de reportes e tarefas		
		Moderado		Conférencias e supervisão pela DF;	Todas as despesas são aprovadas por quem tem competência para tal		
		Moderado		Aprovação da atribuição dos fundos de manuseio pelo CA	Mensalmente		
		Reduzido		Melhoria nos modelos/reportes, emissão de relatórios com informação e periodicidade pretendidas;	Em vigor		
		Reduzido		Integração da informação constante nos vários sistemas informáticos, incluindo o sistema de gestão da Direção e da área gestora da aplicação informática;	Implementação da versão 6 do Primavera, tendo a DF elaborado alguns testes relativos a tarefas do dia a dia.		
	Reduzido		Acompanhamento por parte de Direção e da área gestora da aplicação informática;	Reportado mensalmente à DGTTF			
	Elevado		Controlo do indicador do Prazo Médio de Pagamentos;	Lançamentos efetuados obtidamente pela Tesouraria e reconciliações bancárias elaboradas mensalmente pela Contabilidade.			
	Elevado		Reconciliações Bancárias mensais e controlo diário da movimentação das contas bancárias;				

7

Funções	Identificação dos Riscos	Nível de Risco Definido Nível	Medidas de Prevenção identificadas no Plano		Medidas Concretas Implementadas	Dificuldades Observadas	Infrações Verificadas / Ações Correctivas	
E3. Gestão de Recursos Financeiros	Informação errada ou inconsistente Gestão inadequada e perda de recursos Insuficiência de sistemas informáticos	Moderado	Criação de Rotinas e validação de informação e cruzamento de dados com diversas mapas de gestão;	Os informes reportes mensais à DGO e DGTF permitem todos os cruzamentos possíveis.				
		Moderado	Registo atempado dos compromissos assumidos pela Empresa;	Compromissos registados manualmente assim que a despesa é aprovada.				
		Moderado	Acompanhamento periódico com outras Direcções da Empresa.	Acompanhamento com a DPAG				
		Moderado	Limitação do valor disponível da fatura e controlo rigoroso da sua assunção de compromissos vs despesas vs receitas.	Acompanhamento registo e registo de compromissos.				
		Moderado	Articulação com restantes Órgãos/Direções da PE no âmbito dos financiamentos obtidos.	Atribuição efectuada através do CA.				
		Moderado	Auditorias Externas;	Efeituadas trimestralmente pelo ROC, após de acompanhamento anual pelo POVT e auditoria do TC				
		Moderado	Organismos Reclutistas	Implementação de versão 9 do Primavera, tendo a DF elaborado alguns testes relativos a tarefas do dia a dia.				
		Reduzido	Melhoria nos modelos/reportes, emissão de relatórios com informação e personalização pretendido;	Competência da DPAG				
		Reduzido	Desenvolvimento dos sistemas informáticos para dar respostas à legislação em vigor	Competência da DPAG				
		Moderado	Acompanhamento e monitorização do registo à concretização do compromisso (verificação da classif. económica e respectivo cabimento orçamental);	DF participa na validação de todas as despesas, onde verifica e classificação económica.				
E4. Gestão de Património	Deficiente Controlo da Execução de Despesa e Receita Gestão inadequada das disponibilidades da Empresa Incumprimento da Unidade de Tesouraria do Estado Incumprimento de contratos de financiamento	Moderado	Acompanhamento e controlo financeiro dos protocolos, contrato programa e de contratos com efeitos financeiros e plurianuais (nomeadamente candidaturas a fundos e subsídios);	Monitorização das operações cofinanciadas e emissão das faturas relativas ao contrato programa.				
		Moderado	Elaboração de forecast mensal de tesouraria e mapas de gestão e report mensais e trimestrais;	Elaborados mensalmente, conforme obrigação de reporte à DGTF				
		Moderado	Desenvolvimento dos sistemas informáticos para dar respostas à legislação em vigor	Competência da DPAG				
		Moderado	Adequação do número de contas bancárias às necessidades da Empresa	Cumprimento da Unidade de Tesouraria do Estado, exceto no que se refere às operações que o IGCP não possibilita.				
		Moderado	Adequação do número e campo de pessoas autorizadas a movimentar as contas bancárias	Conforme estatutos da Empresa				
		Moderado	Cumprimento das regras de movimentação de contas e permanente atualização de dados e contas	Conforme estatutos da Empresa				
		Moderado	Realização mensal de reconciliações bancárias por colaborador que não tenham nos pagamentos e recebimentos	Conforme estatutos da Empresa				
		Moderado	Gestão das aplicações de tesouraria	Não ocorrem durante o ano				
		Moderado	Justificação para a existência de contas bancárias fora do IGCP	Cumprimento da Unidade de Tesouraria do Estado, exceto no que se refere às operações que o IGCP não possibilita.				
		Moderado	Remessa para o IGCP dos juros credores recebidos noutras instituições de crédito	Efetuada				
E16. Cobrança de Receita Própria e Gestão de contas a receber	Falta de registo, cadastro, inventário e controlo do património Cobertura inadequada de riscos seguráveis Faturação incorreta e descontrole nas cobranças Gestão ineficiente da frota disponível Incumprimento de procedimentos	Moderado	Total aproveitamento das funcionalidades oferecidas pelo IGCP	Divulgação à empresa efectuada através do CA.				
		Moderado	Divulgação dos contratos e legislação relacionada com os processos de candidaturas e fundos e subsídios	Monitorização das operações cofinanciadas e emissão das faturas relativas ao contrato programa.				
		Moderado	Acompanhamento e controlo financeiro dos protocolos, contrato programa e de contratos com efeitos financeiros e plurianuais (nomeadamente candidaturas a fundos e subsídios)	Processos relativos ao inventário das escolas parados. Relativamente ao inventário dos equipamentos não escolares, está em curso.				
		Moderado	Execução de inventários com a entrega dos equipamentos (Escolares e não Escolares), a partir com os Autos de disponibilização	O valor coberto corresponde ao valor contabilizado do edifício.				
		Elavado	Atualização de inventários e condições dos Seguros contratados	A DF só fatura a remuneração do contrato programa, sendo que a DGFPA fatura o aluguer dos imóveis da PE e a DC fatura os cadernos de encargos				
		Elavado	Atualização de inventários e condições dos Seguros contratados	Na DF a faturação é emitida pela Contabilidade e cobrada pela Tesouraria				
		Moderado	Controlo de todos os serviços prestado e respetiva faturação;	Em vigor.				
		Moderado	Segregação de funções entre quem fatura e quem cobra a receita;	Em vigor.				
		Moderado	A receita é mantida em arrecadação diretamente para conta do IGCP através de transferência bancária;	Em vigor.				
		Moderado	Controlo diário dos recebimentos e registo contabilístico;	Em vigor				
E17 Gestão da Frota	Gestão ineficiente da frota disponível Incumprimento de procedimentos	Moderado	Controlo dos prazos de recebimento;	Em vigor				
		Reduzido	Mantimento do cadastro de todas as viaturas da frota, assim como de toda a documentação legal	Possibilitado pelo serviço de gestão de frota Inosat.				
		Reduzido	Controlo de consumos, portagens e quilómetros	Acuramento mensal dos gastos com combustíveis e portagens;				
Reduzido	Informatização dos processos de gestão associados para permitir um controlo eficaz e eficiente da frota	Utilização da aplicação de gestão de frota Inosat						
Reduzido	Ações de controlo e monitorização;							
Reduzido	Segregação de funções;							
Reduzido	Utilização de ferramentas e de aplicações informáticas disponíveis.							

211

PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCOS DE GESTÃO, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS - REVISÃO 2014
 AVALIAÇÃO 2015

MATRIZ DE AVALIAÇÃO DA EXECUÇÃO DO PLANO DE RISCOS REFERENTE A 2015
 DIREÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Funções	Identificação dos riscos	Nível de Risco Definido		Medidas de Prevenção identificadas no Plano	Dificuldades Observadas	Intrações Verificadas / Acções Correctivas	
		Identificação dos riscos	Nível				
G1. Responsabilidade Ética, Profissional e Técnica	Incumprimento de normas profissionais e de conduta da Empresa	Elevado	Actuação conforme Código de Ética da PE;	Reuniões e procedimentos para controlo de funções; Controlo de situações de conflito de interesses;			
		Elevado	Actuação conforme Código de Ética da PE;				
	Conflito de interesses	Elevado	Adoção pela DRH de declarações de inexistência de conflito de interesses;	Envio, a 03/07/2015, de comunicação interna relativamente à assinatura da declaração de interesses (aprovada na reunião do CA de 23/06/2015) para o 2º semestre de 2015; definição da data limite de entrega da mesma à DRH (i.e., até 29/01/2016)			
		Elevado	Monitorização e controlo;				
		Elevado	Formação adequada.				
		Elevado	Formalização de processos.				
	Incumprimento de Delegação de Competências	Elevado	Análise periódica da despesa autorizada ao abrigo da Delegação de Competências do CA aos Directores	Relatório apresentado ao CA no final de cada trimestre.			
		Moderado	Promoção de reuniões;				
		Moderado	Utilização dos instrumentos internos de comunicação (p.ex. intranet)				
		Moderado	Permanente trabalho de equipa.				
G2. Gestão de Risco	Falta de divulgação	Elevado	Adopção de procedimento com prazos;	Divulgação da matriz de monitorização do plano de prevenção de riscos à equipa de DRH.			
		Elevado	Trabalho de equipa;				
	Falta de acompanhamento	Elevado	Acompanhamento pela Comissão.				
		Elevado	Reuniões de planeamento e controlo;				
	Inconvenientemente avaliação dos riscos	Elevado	Avaliação do histórico por contraponto com as Auditorias e reports (internos e externos).				
		Elevado	Acompanhamento pela Comissão, com report ao CA e atuação junto dos órgãos responsáveis				
G3. Gestão de documentação	Não implementação das medidas de correção	Moderado	Registo, divulgação e utilização de procedimentos, instruções de serviços aprovados e outras deliberações do CA que definam regras de atuação.				
		Moderado	Afetação aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições				
	Incumprimento de procedimentos	Moderado	Utilização obrigatória do sistema Adendo, Plataforma Electrónica;	Arquivo em suporte papel guardado em armários fechados à chave, cujo acesso é limitado aos membros da equipa da DRH; pastas de arquivo digital e módulo RH no ERP Primavera com acesso restrito aos utilizadores RH e administradores do sistema.			
		Moderado	Utilização obrigatória do arquivo físico e digital.				
		Moderado	Realização e controlo dos níveis de acesso aos diversos sistemas de informação da Empresa (Adendo, Primavera, ProNC, DataWarehouse, pastas de rede partilhada etc.);				
		Moderado	Controlo de acessos ao arquivo.				
	Estravio de documentos	Moderado	Afetação aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições				
		Moderado	Realização e controlo dos níveis de acesso aos diversos sistemas de informação da Empresa (Adendo, Primavera, ProNC, DataWarehouse, pastas de rede partilhada etc.);				
	Divulgação e acesso indevidos	Elevado	Controlo de acessos ao arquivo.				
		Elevado	Ações de controlo e monitorização				
		Moderado	Utilização obrigatória de sistema integrado de informação, dando conhecimento aos restantes órgãos da PE.				
		Moderado	Ações de controlo e monitorização;				
Falsificação de Documentos	Reduzido	Utilização obrigatória de sistema integrado de informação, dando conhecimento aos restantes órgãos da PE.					
	Reduzido	Afetação aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições					
Informação errada	Reduzido	Utilização obrigatória de sistema integrado de informação, dando conhecimento aos restantes órgãos da PE.					
	Reduzido	Afetação aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições					

Funções	Identificação dos Riscos	Nível de Risco Definido	Medidas de Prevenção Identificadas no Plano		Medidas Concretas Implementadas	Dificuldades Observadas	Infrações Verificadas / Ações Correctivas
			Nível				
G4. Prestação de Informação e Relacionamento com Terceiros	Incumprimento de procedimentos	Reduzido		Registo divulgação e utilização de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação.			
	Relacionamento inadequado (utilização de canais de comunicação inadequados)	Reduzido		Definição de competências e segregação de funções;			
		Reduzido		Definição de canais adequados;			
		Elevado		Atuação com outras áreas designadas para o efeito.			
	Informação errada ou inconsistente	Elevado		Ações de controlo e monitorização;			
		Elevado		Utilização de sistema integrado de informação com acompanhamento dos restantes órgãos do PE. Definição de um interlocutor por Direção, para prestação de informação sobre a empresa;			
		Elevado		Paralisação de informação;			
		Elevado		Identificação da legislação aplicável;			
		Elevado		Ações de controlo e monitorização; utilização de Adendo no relacionamento dentro da PE;			
		Elevado		Ações de controlo pelos dirigentes no relacionamento com exterior;			
G5. Produção de Instruções de Serviço, Normas e Procedimentos de Gestão	Incumprimento de prazos	Elevado		Marcar prazos em calendário partilhado com alertas;			
		Elevado		Paralisação adequada de ações;			
		Elevado		Paralisação de informação;			
		Elevado		Mantimento da execução das deliberações do CA;			
		Elevado		Atribuição aos órgãos do PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições;			
	Quebra de confidencialidade	Elevado		Classificação da informação do tipo de informação confidencial;			
		Moderado		Sujeição da informação a prestar a validação superior;			
		Moderado		Implementação de mecanismos tendentes à preservação da confidencialidade nos sistemas de informação da Empresa;			
		Moderado		Registo divulgação e utilização de modelos, procedimentos e instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação;			
		Elevado		Implementação do sistema de gestão documental eficaz, com registo de atualizações e periodicidade de auditoria por data;			
G6. Recrutamento e Gestão de Pessoal	Documentos desadequados e desatualizados	Elevado		Validação dos conteúdos pela DJ, para cada alteração legislativa relacionada;			
		Elevado		Divulgação pública no Intranet, pela SG, de legislação publicada relevante para a PE;			
	Normas e procedimentos ilegais	Moderado		Levantamento e divulgação das recomendações efetuadas no âmbito de auditorias externas à PE;			
		Moderado		Implementação do sistema de gestão documental com procedimentos de aprovação bem definidos e de carácter obrigatório;			
	Falta de registo, aprovação, publicação e acesso	Elevado		Publicação no Portal da PE;			
	Incumprimento de procedimentos	Elevado		Divulgação de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação;			
		Moderado		Supervisão pelo DRH sobre o cumprimento de todos os procedimentos;			
		Moderado		Nomeação de equipas de recrutamento compostas por pessoas da área técnica e um elemento da DRH;			
	Inadequação de competências e de perfil	Elevado		Definição dos requisitos validada a nível superior;			
		Elevado		Decisão final a nível superior;			
Falta de qualidade de desempenho	Elevado		Utilização de critérios de recrutamento objetivos e precisos, com reduzida margem de discricionariedade;				
	Elevado		Ações de formação e de integração;				
	Elevado		Supervisão pelo superior;				
	Elevado		Aplicação atempada do sistema de avaliação de desempenho da PE;				
	Elevado		Identificação de necessidades de formação com os órgãos do PE;				
	Elevado		Formação interna organizada; Formação externa especializada e certificada;				
	Elevado		Validação da DRH e aprovação do CA para todas as formações;				
	Elevado		Levantamento das necessidades de formação junto dos Dirigentes;				
	Elevado		Criação e implementação de um plano de Formação;				
	Elevado		Cumprimento rigoroso de procedimentos e Código de Ética da PE;				
	Elevado		Supervisão superior				
				Promoção de reuniões entre a DRH e os Dirigentes das diversas áreas com vista ao levantamento das necessidades de formação para 2016;			
				Identificação e seleção de entidades formadoras externas; acompanhamento e gestão das ações de formação ministradas, garantindo o cumprimento de todas as fases do processo de formação;			
				Implementação das ações de formação aprovadas pelo CA no Plano de Formação para 2015; todas as ações de formação extra plano foram submetidas à apreciação do CA, por e-mail, só sendo realizadas as que mereceram aprovação por este;			
				Agendamento de reuniões entre a DRH e os Dirigentes;			
				Criação: fevereiro-março 2015; implementação a partir de fevereiro de 2015, com formação interna, tendo ocorrido a 15/12/2015, a última ação de formação prevista no plano;			

**MATRIZ DE AVALIAÇÃO DA EXECUÇÃO DO PLANO DE RISCOS REFERENTE A 2015
DIREÇÃO DE RECURSOS HUMANOS**

Funções	Identificação dos Riscos	Nível de Risco Definido		Medidas de Prevenção identificadas no Plano	Medidas Concretas Implementadas	Dificuldades Observadas	Infrações Verificadas / Ações Corretivas
			Nível				
G7 - Avaliação de Desempenho do Pessoal	Sistema de avaliação desadequado	Moderado	Revisão pela DRH a todo o processo na Empresa; Estabelecimento de orientações para uma aplicação objetiva e adequada à realidade da Empresa.	<p>Revisão pela DRH a todo o processo na Empresa; Estabelecimento de orientações para uma aplicação objetiva e adequada à realidade da Empresa.</p> <p>Acompanhamento de todo o processo pela área dos RH.</p> <p>Acompanhamento de todo o processo pela área dos RH.</p> <p>Implementação e monitorização de todo o processo pela área dos RH;</p> <p>Cumprimento de procedimento sobre avaliação de desempenho.</p> <p>Acompanhamento do processo pelo RH;</p> <p>Implementação da autoavaliação e possibilidade de recurso hierárquico;</p> <p>Aprovação superior: Formação dos avaliadores e avaliandos;</p> <p>Sensibilização na utilização do formulário de avaliação de desempenho;</p> <p>Adoção de indicadores mensuráveis e quantificáveis.</p> <p>Adopção pela PE de regras claras sobre consequências da avaliação (embora limitadas pelas sucessivas Leis do Orçamento do Estado, desde 2011)</p> <p>Supervisão de todo o processo pela área dos RH.</p> <p>Aprovação superior;</p> <p>Verificação dos objetivos e competência em cada unidade orgânica por parte do Dirigente e da DRH com vista à garantia de equilíbrio nos graus de dificuldade de execução dos objetivos e harmonização das competências.</p> <p>Definição do objeto e das especificações com validação a nível superior;</p> <p>Decisão final a nível superior.</p> <p>Implementação de verificação automática do processo no sistema Primavera;</p> <p>Possibilidade de pedido de proposta de alteração ou alocação de verbas instrumentais;</p> <p>Segregação de funções;</p> <p>Ações de controlo e monitorização;</p> <p>Registo divulgação e utilização de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação;</p> <p>Análise periódica da despesa autorizada ao abrigo da delegação de competências do CA nos diretores;</p> <p>Alertação aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições</p> <p>Decisão final a nível superior.</p> <p>Cumprimento rigoroso de procedimentos e Código de Ética da PE;</p> <p>Supervisão superior</p> <p>Participação da DJ na elaboração das normas;</p> <p>Promoção de atualização dos conteúdos pela DJ para cada alteração legislativa;</p> <p>Revisão do processo pela DC;</p> <p>Recursos a especialistas que informem quer externos.</p> <p>Levantamento e divulgação das recomendações efetuadas no âmbito de auditorias externas à PE;</p> <p>Difusão da atual, na intranet, de legislação publicada relevante.</p> <p>Utilização de sistema de gestão documental com procedimentos de aprovação bem definidos e de carácter obrigatório.</p> <p>Cumprimento rigoroso de procedimentos e Código de Ética da PE;</p> <p>Cumprimento do CCP</p> <p>Supervisão superior.</p>			
		Moderado	Acompanhamento de todo o processo pela área dos RH.				
	Elevado	Acompanhamento de todo o processo pela área dos RH.					
	Elevado	Implementação e monitorização de todo o processo pela área dos RH;					
	Elevado	Cumprimento de procedimento sobre avaliação de desempenho.					
	Elevado	Acompanhamento do processo pelo RH;					
	Elevado	Implementação da autoavaliação e possibilidade de recurso hierárquico;					
	Elevado	Aprovação superior: Formação dos avaliadores e avaliandos;					
	Elevado	Sensibilização na utilização do formulário de avaliação de desempenho;					
	Elevado	Adoção de indicadores mensuráveis e quantificáveis.					
G8 - Decisão de aquisição de Bens e Serviços	Ausência de incentivos	Elevado	Adopção pela PE de regras claras sobre consequências da avaliação (embora limitadas pelas sucessivas Leis do Orçamento do Estado, desde 2011)				
		Elevado	Supervisão de todo o processo pela área dos RH.				
	Elevado	Aprovação superior;					
	Elevado	Verificação dos objetivos e competência em cada unidade orgânica por parte do Dirigente e da DRH com vista à garantia de equilíbrio nos graus de dificuldade de execução dos objetivos e harmonização das competências.					
	Reduzido	Definição do objeto e das especificações com validação a nível superior;					
	Reduzido	Decisão final a nível superior.					
	Moderado	Implementação de verificação automática do processo no sistema Primavera;					
	Moderado	Possibilidade de pedido de proposta de alteração ou alocação de verbas instrumentais;					
	Reduzido	Segregação de funções;					
	Reduzido	Ações de controlo e monitorização;					
G9 - Produção de Normas e Especificações Técnicas para Contratos de Empreitada e Bens e Serviços	Incumprimento de procedimentos e de normas legais	Reduzido	Registo divulgação e utilização de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação;				
		Reduzido	Análise periódica da despesa autorizada ao abrigo da delegação de competências do CA nos diretores;				
	Reduzido	Alertação aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições					
	Reduzido	Decisão final a nível superior.					
	Reduzido	Cumprimento rigoroso de procedimentos e Código de Ética da PE;					
	Reduzido	Supervisão superior					
	Reduzido	Participação da DJ na elaboração das normas;					
	Reduzido	Promoção de atualização dos conteúdos pela DJ para cada alteração legislativa;					
	Reduzido	Revisão do processo pela DC;					
	Reduzido	Recursos a especialistas que informem quer externos.					
Normas e procedimentos errados ou ilegais	Reduzido	Levantamento e divulgação das recomendações efetuadas no âmbito de auditorias externas à PE;					
	Reduzido	Difusão da atual, na intranet, de legislação publicada relevante.					
Falta de registo, aprovação e acesso	Reduzido	Utilização de sistema de gestão documental com procedimentos de aprovação bem definidos e de carácter obrigatório.					
	Reduzido	Cumprimento rigoroso de procedimentos e Código de Ética da PE;					
Favorecimento	Reduzido	Cumprimento do CCP					
	Reduzido	Supervisão superior.					

Funções	Identificação dos Riscos	Nível de Risco Definido		Medidas de Prevenção identificadas no Plano	Medidas Concretas Implementadas	Dificuldades Observadas	Infrações Verificadas / Acções Correctivas
			Nível				
G10. Produção de Cadernos de Encargos para Concursos de Emprego em Bens e Serviços	Documentos errados ou ilegais	Elevado	Elevado	Participação da DJ; Revisão dos conteúdos pela DC; Cumprimento rigoroso do CCP			
	Falta de transparência	Elevado	Elevado	Verificação da conformidade legal dos Cadernos de Encargos;			
	Falta de registo, validação e acesso	Moderado	Moderado	Auditoria interna à DC e ao órgão proponente			
	Favorecimento	Reduzido	Reduzido	Utilização de sistema de gestão documental com procedimentos de aprovação bem definidos e de carácter obrigatório.			
		Moderado	Moderado	Cumprimento rigoroso de procedimentos e Código de Ética da PE;			
		Moderado	Moderado	Cumprimento do CCP;			
		Moderado	Moderado	Supervisão Superior.			
		Elevado	Elevado	Ações de controlo e monitorização da conformidade com modelos e procedimentos;			
		Elevado	Elevado	Utilização de sistema integrado de informação e articulação com restantes Órgãos da PE;			
		Elevado	Elevado	Manuais elaborados pela DJ			
G11. Elaboração de Contratos	Incumprimento de procedimentos	Reduzido	Reduzido	Registo, divulgação e utilização dos procedimentos aprovados;			
	Acitação de documentos inválidos	Reduzido	Reduzido	Revisão de todo o processo pela DC			
	Falta de validação e registo	Moderado	Moderado	Ações de controlo e monitorização na recepção de documentos pela DC;			
		Moderado	Moderado	Ações de controlo e monitorização na análise de documentos, através de Checklist;			
		Moderado	Moderado	Registo divulgação e utilização de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação;			
		Moderado	Moderado	Divulgação clara, na intranet, de legislação publicada relevante;			
		Moderado	Moderado	Supervisão Superior, recurso a ações de formação e atualização, interna e externa especializada e certificada;			
		Moderado	Moderado	acompanhamento pelo Gestor do Processo;			
		Moderado	Moderado	Geração automática de alertas pelos sistemas de informação de suporte à gestão;			
		Moderado	Moderado	Registo divulgação e utilização de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação;			
G12. Gestão de Contratos de Empresas/ Bens e Serviços	Incumprimentos de legislação	Moderado	Moderado	Divulgação clara, na intranet, de legislação publicada relevante;			
	Incumprimento de prazos	Moderado	Moderado	Supervisão Superior, recurso a ações de formação e atualização, interna e externa especializada e certificada;			
	Incumprimento de procedimentos instituídos	Reduzido	Reduzido	Registo divulgação e utilização de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação;			
	Incumprimento de prazos e orçamento	Reduzido	Reduzido	Supervisão superior			
	Incumprimento de qualidade	Reduzido	Reduzido	acompanhamento pelo Gestor do Processo;			
		Reduzido	Reduzido	Utilização dos recursos do sistema para gerar alertas;			
		Reduzido	Reduzido	Elaboração de Balanços periódicos			
		Elevado	Elevado	Auditorias periódicas por amostragem, em complemento da atividade das Fiscalizações contratadas			
		Elevado	Elevado	Ações de controlo e monitorização;			
		Elevado	Elevado	Utilização de sistema integrado de informação e articulação com restantes Órgãos da PE;			
	Elevado	Elevado	Reunões com gestores dos contratos;				
	Elevado	Elevado	Auditorias				
	Elevado	Elevado	Cumprimento rigoroso de procedimentos e Código de Ética da PE;				
	Elevado	Elevado	Supervisão superior				

SA.

Funções	Identificação dos Riscos	Nível do Risco Definido (Nível)	Medidas de Prevenção identificadas no Plano	Medidas Concretas Implementadas	Dificuldades Observadas	Infrações Verificadas / Ações Correctivas
E1 - Processamento Salarial, Gestão de Processos de Pessoal, Controlo de Assiduidade e Marcação de Férias	Incumprimento de legislação	Moderado	Formação e supervisão			
	Faixas de processamento de vencimentos	Reduzido	Sistema Primavera; Validação através de mecanismos criados pela DRH (p. ex. quadro de controlo das alterações mensais afeitas ao processamento); Revisão dos mapas finais do processamento.	Todos os meses por altura do processamento salarial; auditoria fiscal mensal efetuada pela empresa contratada para o efeito; auditoria efetuada em julho e outubro pela equipa da Fiscal Único		
	Deficiente Controlo de Assiduidade e Pontualidade	Moderado	Existência de sistema informático de gestão de assiduidade; Cumprimento do estabelecido no Regulamento de Horário de Trabalho; Realidade do trabalhador afeito ao sistema informático de assiduidade e validação das alterações efetuadas.		Todas as semanas através dos registos biométricos e/ou declarações de ausência entregues à DRH.	
	Incumprimento de reporte dos descontos relativos a contribuições sociais obrigatórias (Segurança Social e CGA), IRS, Sobretaxa Extraordinária e Declaração Mensal de Remunerações	Reduzido	Sistema Informático de tratamento de dados com validações pré-entrega (p. ex. Segurança Social através da DRI e CGA através da RCI); Procedimentos de registo e conferência de descontos suportados pelo Primavera, que realiza automaticamente o cálculo dos montantes;		Todos os meses por altura do processamento salarial; auditoria fiscal mensal efetuada pela empresa contratada para o efeito; auditoria efetuada em julho e outubro pela equipa da Fiscal Único	
	Deficiente produção e controlo do Mapa de Férias	Reduzido	Verificação manual e individual dos valores apurados pelo Primavera. Cumprimento do estipulado no Regulamento para Marcação de Férias; Existência do Portal do Colaborador para marcação e aprovação de férias; Fluxo de aprovação com dois níveis diferenciados;		Validação final efetuada pela DRH (marcações e/ou desmarcações de férias) em todos os períodos; Aprovação pelo CA das férias a transferir para 2016.	
	Informação errada ou inconsistente	Moderado	Ação de aprovação pelo Dirigente/Chiefes Direta e validação final pela DRH; Aprovação pelo CA do mapa global de férias, no mês de abril.		Utilização de calendário partilhado em Outlook.	
		Reduzido	Ações de controlo e monitorização; Atualização de sistema integrado de informação com acompanhamento dos restantes módulos da PE;			
		Reduzido	Supervisão;			
		Reduzido	Utilização do sistema Adendo.		Utilização do calendário partilhado em Outlook. Distribuição de tarefas em Adendo com identificação do prazo limite para resposta.	
	Incumprimento de prazos	Reduzido	Monitorização da prestação de informação legal.		Validação final da informação a prestar pela DRH.	

PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCOS DE GESTÃO, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS - REVISÃO 2014
 AVALIAÇÃO 2015

MATRIZ DE AVALIAÇÃO DA EXECUÇÃO DO PLANO DE RISCOS REFERENTE A 2015
 SECRETARIA GERAL

Funções	Identificação dos Riscos	Nível do Risco		Medidas de Prevenção identificadas no Plano	Medidas Concretas Implementadas	Dificuldades Observadas	Infrações Verificadas / Ações Corretivas
		Domínio	Nível				
G1. Responsabilidade Ética, Profissional e Técnica	Incumprimento de normas profissionais e de conduta da Empresa Conflito de interesses Incumprimento de Delegação de Competências	Moderado	Moderado	Atuação conforme Código de Ética da PE.	Atuação conforme Código de Ética da PE.		
				Reuniões e procedimentos para controle de lances;	Reuniões e procedimentos para controle de lances.		
				Controle de situações de conflito de interesses.	Controle de situações de conflito de interesses.		
				Atuação conforme Código de Ética da PE.	Atuação conforme Código de Ética da PE.		
				Adoção pela DRH de declarações de inexistência de conflito de interesses;	Não aplicável		
				Monitorização e controlo;	Monitorização e controlo;		
				Formação adequada	Não implementada		
				Informalização de processos.	Informalização de processos.		
				Análise periódica da despesa autorizada ao abrigo da Delegação de Competências	Análise periódica da despesa autorizada ao abrigo da Delegação de Competências do CA nos Diretores		
				Competências do CA nos Diretores	Não implementada		
G2. Gestão de Risco	Falta de divulgação Falta de acompanhamento Incompreensão/avaliação dos riscos	Moderado	Moderado	Utilização das ferramentas internas de comunicação (p ex. intranet)	Utilização das ferramentas internas de comunicação (p ex. intranet)		
				Permanente trabalho de equipa.	Permanente trabalho de equipa.		
				Adoção de procedimento com prazos.	Trabalho de equipa;		
				Trabalho de equipa.	Não aplicável		
				Acompanhamento pela Comissão.	Reuniões de planeamento e controlo;		
				Reuniões de planeamento e controlo;	Avaliação do histórico por contraponto com as Auditorias e reports (internos e externos)		
				Reuniões de planeamento e controlo;	Não aplicável		
				Reuniões de planeamento e controlo;	Não aplicável		
				Reuniões de planeamento e controlo;	Não aplicável		
				Reuniões de planeamento e controlo;	Não aplicável		
G3. Gestão de documentação	Não implementação das medidas de conexão Incumprimento de procedimentos Extrínseco de documentos Divulgação e acesso indevidos Falsificação de Documentos Informação errada	Moderado	Elevado	Acompanhamento pela Comissão, com report ao CA e atuação junto dos órgãos responsáveis			
				Registo, divulgação e utilização de procedimentos, instruções de serviços aprovados e outras deliberações do CA que definam regras de atuação.	Registo, divulgação e utilização de procedimentos, instruções de serviços aprovados e outras deliberações do CA que definam regras de atuação.		
				Atuação aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições	Não implementada		
				Utilização obrigatória do sistema Adendo, Plataforma Electrónica;	Utilização obrigatória do sistema Adendo, Plataforma Electrónica;		
				Utilização obrigatória do sistema Adendo, Plataforma Electrónica;	Utilização obrigatória do sistema Adendo, Plataforma Electrónica;		
				Redefinição e controlo dos níveis de acesso aos diversos sistemas de informação da Empresa (Adendo, Primavera, ProNIC, DataWarehouse, pastas de rede partilhada etc.)	Não implementada		
				Controlo de acessos ao arquivo;	Controlo de acessos ao arquivo;		
				Atenção aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições	Não implementada		
				Redefinição e controlo dos níveis de acesso aos diversos sistemas de informação da Empresa (Adendo, Primavera, ProNIC, DataWarehouse, pastas de rede partilhada etc.)	Não implementada		
				Controlo de acessos ao arquivo;	Controlo de acessos ao arquivo;		
G4. Gestão de documentação	Falsificação de Documentos Informação errada	Moderado	Moderado	Ações de controlo e monitorização	Ações de controlo e monitorização		
				Utilização obrigatória de sistema integrado de informação, dando conhecimento aos restantes órgãos da PE.	Utilização obrigatória de sistema integrado de informação, dando conhecimento aos restantes órgãos da PE.		
				Ações de controlo e monitorização;	Ações de controlo e monitorização;		
				Utilização obrigatória de sistema integrado de informação, dando conhecimento aos restantes órgãos da PE.	Utilização obrigatória de sistema integrado de informação, dando conhecimento aos restantes órgãos da PE.		
				Atenção aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições	Não implementada		
				Atenção aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições	Não implementada		
				Atenção aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições	Não implementada		
				Atenção aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições	Não implementada		
				Atenção aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições	Não implementada		
				Atenção aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições	Não implementada		

f. N.

Funções	Identificação dos Riscos	Nível de Risco Definido	Medidas de Prevenção identificadas no Plano		Medidas Concretas Implementadas	Dificuldades Observadas	Infrações Verificadas / Ações Correctivas
			Nível				
G4. Prestação de Informação e Relacionamento com Terceiros	Incumprimento de procedimentos	Reduzido		Registo divulgação e utilização de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação.	Registo divulgação e utilização de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação.		
		Moderado		Definição de competências e segregação de funções;	Definição de competências e segregação de funções;		
	Moderado		Relacionamento indevido (utilização de canais de comunicação inadequados)	Definição de canais adequados;	Definição de canais adequados;		
	Moderado			Articulação com outras áreas designadas para o efeito.	Articulação com outras áreas designadas para o efeito.		
	Elevado			Ações de controlo e monitorização;	Ações de controlo e monitorização;		
	Elevado		Informação errada ou inconsistente	Utilização de sistema integrado de informação com acompanhamento dos restantes Órgãos da PE Definição de um interlocutor, por Direção, para prestação de informação sobre a empresa;	Utilização de sistema integrado de informação com acompanhamento dos restantes Órgãos da PE Definição de um interlocutor, por Direção, para prestação de informação sobre a empresa;		
	Elevado			Partilha de informação;	Partilha de informação;		
	Elevado			Identificação da legislação aplicável;	Identificação da legislação aplicável;		
	Elevado			Ações de controlo e monitorização, utilização de Adendo no relacionamento dentro da PE;	Ações de controlo e monitorização; utilização de Adendo no relacionamento dentro da PE;		
	Elevado			Ações de controlo pelos dirigentes no relacionamento com exterior;	Ações de controlo pelos dirigentes no relacionamento com exterior;		
G5. Produção de Instruções de Serviço, Normas e Procedimentos de Gestão	Incumprimento de prazos	Elevado		Marcar prazos em calendário partilhado com alertas;	Marcar prazos em calendário partilhado com alertas;		
		Elevado		Planejamento adequado de ações;	Planejamento adequado de ações;		
	Elevado			Partilha de informação;	Partilha de informação;		
	Elevado			Monitorização da execução das deliberações do CA;	Monitorização da execução das deliberações do CA;		
	Elevado			Alerta aos Órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições.	Não implementada		
	Moderado			Definição/classificação do tipo de informação confidencial;	Definição/classificação do tipo de informação confidencial;		
	Moderado			Sujeção da informação a prestar a validação superior;	Sujeção da informação a prestar a validação superior;		
	Moderado			Implementação de mecanismos tendentes à preservação da confidencialidade nos sistemas de informação da Empresa	Implementação de mecanismos tendentes à preservação da confidencialidade nos sistemas de informação da Empresa		
	Elevado			Registo divulgação e utilização de modelos, procedimentos e instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação;	Registo divulgação e utilização de modelos, procedimentos e instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação;		
	Elevado			Implementação de sistema de gestão documental eficaz, com registo de atualizações e possibilidade de auditoria por data;	Não aplicável		
G6. Recrutamento e Gestão de Pessoal	Documentos desatualizados e desatualizados	Elevado		Validação dos conteúdos pela DJ para cada alteração legislativa relacionada;	Validação diária na intranet, pela SG, de legislação publicada relevante para a PE;		
		Elevado		Divulgação diária na intranet, pela SG, de legislação publicada relevante para a PE;	Divulgação diária na intranet, pela SG, de legislação publicada relevante para a PE;		
	Elevado			Levantamento e divulgação das recomendações efetuadas no âmbito de auditorias externas à PE;	Levantamento e divulgação das recomendações efetuadas no âmbito de auditorias externas à PE;		
	Elevado			Implementação de sistema de gestão documental com procedimentos de aprovação bem definidos e de carácter obrigatório;	Implementação de sistema de gestão documental com procedimentos de aprovação bem definidos e de carácter obrigatório;		
	Elevado			Publicação no Portal da PE;	Publicação no Portal da PE;		
	Reduzido			Divulgação de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação;	Não implementada		
	Reduzido			Supervisão pelo DRH sobre o cumprimento de todos os procedimentos;	Não aplicável		
	Reduzido			Nomeação de equipas de recrutamento compostas por pessoas de área técnica e um elemento do DRH	Não aplicável		
	Elevado			Definição dos requisitos validados a nível superior;	Não aplicável		
	Elevado			Decisão final a nível superior;	Não aplicável		
Elevado			Utilização de critérios de recrutamento objetivos e precisos, com restrição marginal de discricionariedade;	Não aplicável			
G6. Recrutamento e Gestão de Pessoal	Falta de qualidade de desempenho	Moderado		Ações de formação e de integração;	Ações de formação e de integração;		
		Moderado		Supervisão pelo superior;	Não aplicável		
	Moderado			Aplicação atempada do sistema de avaliação de desempenho da PE;	Não aplicável		
	Moderado			Identificação de necessidades de formação com os órgãos da PE;	Identificação de necessidades de formação com os órgãos da PE;		
	Moderado			Formação interna organizada; Formação externa especializada e certificada;	Não aplicável		
	Moderado			Validação da DRH e aprovação do CA para todas as formações;	Não aplicável		
	Moderado			Levantamento das necessidades de formação junto dos Dirigentes;	Levantamento das necessidades de formação junto dos Dirigentes;		
	Moderado			Criação e implementação de um plano de Formação;	Não aplicável		
	Elevado			Cumprimento rigoroso de procedimentos e Código de Ética da PE;	Não aplicável		
	Elevado			Supervisão superior;	Não aplicável		

Funções	Identificação dos Riscos	Nível do Risco Definido	Medidas de Prevenção identificadas no Plano		Medidas Concretas Implementadas	Dificuldades Observadas	Infrações Verificadas / Acções Correctivas
			Nível				
G7. Avaliação de Desempenho de Pessoal	Sistema de avaliação desadequado	Moderado	Revisão pela DRH a todo o processo na Empresa;	Não aplicável			
		Moderado	Estabelecimento de orientações para uma aplicação objetiva e adequada à estratégia da Empresa.	Não aplicável			
		Moderado	Acompanhamento de todo o processo pela área dos RH.	Não aplicável			
		Reduzido	Acompanhamento de todo o processo pela área dos RH.	Não aplicável			
	Incumprimento do sistema de avaliação	Reduzido	Implementação e monitorização de todo o processo pela área dos RH.	Não aplicável			
		Reduzido	Cumprimento de procedimento sobre avaliação de desempenho.	Não aplicável			
		Elevado	Acompanhamento do processo pelo RH;	Não aplicável			
		Elevado	Implementação da autoavaliação e possibilidade de recurso hierárquico.	Não aplicável			
		Elevado	Aprovação superior. Formação dos avaliadores e avaliandos;	Não aplicável			
		Elevado	Sensibilização na utilização da ferramenta de avaliação de desempenho.	Não aplicável			
G8. Decisão de aquisição de Bens e Serviços	Ausência de incentivos	Elevado	Adoção de indicadores mensuráveis e quantificáveis.	Não aplicável			
		Elevado	Adoção pela PE de regras claras sobre consequências da avaliação (embora limitadas pelas sucessivas Leis do Orçamento do Estado, desde 2011)	Não aplicável			
		Moderado	Supervisão de todo o processo pela área dos RH.	Não aplicável			
		Moderado	Aprovação superior.	Não aplicável			
	Favorecimento	Moderado	Verificação dos objetivos e competência em cada unidade orgânica por parte do Dirigente e da DRH com vista à garantia de equilíbrio nos graus de dificuldade de execução dos objetivos e harmonização das competências.	Não aplicável			
	Não definição do objeto e dos requisitos	Reduzido	Definição do objeto e das especificações com validação a nível superior.	Definição do objeto e das especificações com validação a nível superior.			
		Reduzido	Decisão final a nível superior.	Decisão final a nível superior.			
	Falta de cabimento de verba	Moderada	Implementação de verificação automática do processo no sistema Primavera;	Não aplicável			
		Moderada	Possibilidade de pedido de proposta de alteração ou alocação de verbas documentadas.	Não implementada			
		Reduzido	Segregação de funções;	Segregação de funções.			
G9. Produção de Normas e Especificações Técnicas para Contratos de Empreendidas Bens e Serviços		Reduzido	Ações de controlo e monitorização.	Ações de controlo e monitorização.			
		Reduzido	Registo divulgação e utilização de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação.	Registo divulgação e utilização de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação.			
	Incumprimento da procedimentos e de normas legais	Reduzido	Análise periódica da despesa autorizada ao abrigo da delegação de competências do CA nos diretores.	Análise periódica da despesa autorizada ao abrigo da delegação de competências do CA nos diretores.			
		Reduzido	Ação aos órgãos de PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições	Não implementada			
	Aquisição de bens inadequados/necessários	Reduzido	Definição das necessidades validada a nível superior.	Definição das necessidades validada a nível superior.			
	Favorecimento	Reduzido	Decisão final a nível superior.	Decisão final a nível superior.			
		Moderado	Cumprimento rigoroso de procedimentos e Código de Ética da PE.	Cumprimento rigoroso de procedimentos e Código de Ética da PE.			
		Moderado	Supervisão superior.	Supervisão superior			
		Reduzido	Participação da DU na elaboração das normas;	Não aplicável			
		Reduzido	Promoção de atualização dos conteúdos pela DU para cada alteração legislativa.	Não aplicável			
G10. Produção de Cadernos de Encargos para Concursos de Empreendidas Bens e Serviços	Normas e procedimentos errados ou ilegais	Reduzido	Revisão do processo pela DC;	Não aplicável			
		Reduzido	Recorso a especialistas quer interno quer externos.	Recorso a especialistas quer internos quer externos.			
		Reduzido	Levantamento e divulgação das recomendações efetuadas no âmbito de auditorias externas à PE;	Levantamento e divulgação das recomendações efetuadas no âmbito de auditorias externas à PE.			
		Reduzido	Divulgação diária, na Intranet, de legislação publicada relevante.	Divulgação diária, na Intranet, de legislação publicada relevante.			
	Falta de registo, aprovação e acesso	Reduzido	Utilização de sistema de gestão documental com procedimentos de aprovação bem definidos e de carácter obrigatório.	Utilização de sistema de gestão documental com procedimentos de aprovação bem definidos e de carácter obrigatório.			
		Reduzido	Cumprimento rigoroso de procedimentos e Código de Ética da PE;	Cumprimento rigoroso de procedimentos e Código de Ética da PE;			
	Favorecimento	Moderado	Cumprimento do CCP	Cumprimento do CCP			
		Moderado	Supervisão superior.	Supervisão superior.			
		Elevado	Participação da DU;	Não aplicável			
		Elevado	Revisão dos conteúdos pela DC;	Não aplicável			
	Elevado	Cumprimento rigoroso do CCP	Cumprimento rigoroso do CCP.				
	Moderado	Verificação da conformidade legal dos Cadernos de Encargos;	Verificação da conformidade legal dos Cadernos de Encargos;				
	Moderado	Auditoria externa à DC e ao órgão proponente	Não aplicável				
	Moderado	Utilização de sistema de gestão documental com procedimentos de aprovação bem definidos e de carácter obrigatório.	Utilização de sistema de gestão documental com procedimentos de aprovação bem definidos e de carácter obrigatório.				
	Moderado	Incumprimento rigoroso de procedimentos e Código de Ética da PE;	Cumprimento rigoroso de procedimentos e Código de Ética da PE;				
	Moderado	Cumprimento do CCP	Cumprimento do CCP.				
	Moderado	Supervisão Superior.	Supervisão Superior				

Funções	Identificação dos Riscos	Nível de Risco Definido		Medidas de Prevenção Identificadas no Plano	Medidas Concretas Implementadas	Dificuldades Observadas	Infrações Verificadas / Acções Correctivas
			Nível				
G11. Elaboração de Contratos	Eixo técnico ou jurídico	Elevado	Elevado	Ações de controlo e monitorização da conformidade com modelos e procedimentos;	Ações de controlo e monitorização da conformidade com modelos e procedimentos;		
				Utilização do sistema integrado de informação e articulação com restantes Órgãos da PE;	Utilização do sistema integrado de informação e articulação com restantes Órgãos da PE;		
				Manuais elaborados pela DJ	Não aplicável		
				Registo, divulgação e utilização dos procedimentos aprovados;	Registo, divulgação e utilização dos procedimentos aprovados;		
				Revisão de todo o processo pela DC	Não aplicável		
				Ações de controlo e monitorização na recepção de documentos pela DC;	Não aplicável		
	Acreditação de documentos inválidos	Moderado	Moderado	Ações de controlo e monitorização na análise de documentos, através de check-list;	Ações de controlo e monitorização na análise de documentos, através de check-list;		
				Registo divulgação e utilização de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação;	Registo divulgação e utilização de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação;		
				Divulgação diária, na intranet, de legislação publicada relevante;	Divulgação diária, na intranet, de legislação publicada relevante;		
				Supervisão Superior, recurso a ações de formação e atualização, interna e externa especializada e certificada;	Supervisão Superior, recurso a ações de formação e atualização, interna e externa especializada e certificada;		
				Acompanhamento pelo Gestor do Processo;	Acompanhamento pelo Gestor do Processo;		
				Geração automática de alertas pelos sistemas de informação de suporte à gestão;	Geração automática de alertas pelos sistemas de informação de suporte à gestão;		
G12. Gestão de Contratos de Empreitada/ Bens e Serviços	Incumprimentos de legislação	Moderado	Moderado	Registo divulgação e utilização de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação;	Registo divulgação e utilização de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação;		
				Divulgação diária, na intranet, de legislação publicada relevante;	Divulgação diária, na intranet, de legislação publicada relevante;		
				Supervisão Superior, recurso a ações de formação e atualização, interna e externa especializada e certificada;	Supervisão Superior, recurso a ações de formação e atualização, interna e externa especializada e certificada;		
				Acompanhamento pelo Gestor do Processo;	Acompanhamento pelo Gestor do Processo;		
				Geração automática de alertas pelos sistemas de informação de suporte à gestão;	Geração automática de alertas pelos sistemas de informação de suporte à gestão;		
				Registo divulgação e utilização de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação;	Registo divulgação e utilização de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação;		
	Incumprimento de prazos	Elevado	Elevado	Supervisão superior	Supervisão superior		
				Acompanhamento pelo Gestor do Processo;	Acompanhamento pelo Gestor do Processo;		
				Utilização dos recursos do sistema para gerar alertas;	Utilização dos recursos do sistema para gerar alertas;		
				Elaboração de Balanços periódicos	Não aplicável		
				Auditorias periódicas por amostragem, em complemento da atividade das Fiscalizações contratadas	Não aplicável		
				Ações de controlo e monitorização	Ações de controlo e monitorização;		
E7 Apoio Jurídico	Má gestão e perda financeira	Elevado	Elevado	Utilização do sistema integrado de informação e articulação com restantes Órgãos da PE;	Utilização do sistema integrado de informação e articulação com restantes Órgãos da PE;		
				Reuniões com gestores dos contratos;	Não aplicável		
				Auditorias	Não aplicável		
				Supervisão superior	Supervisão superior		
				Cumprimento rigoroso de procedimentos e Código de Ética da PE;	Cumprimento rigoroso de procedimentos e Código de Ética da PE;		
				Segregação e controlo de trabalho;	Segregação e controlo de trabalho;		
	Favorecimento	Moderado	Moderado	Validação superior	Validação superior		
				Formação externa especializada e certificada;	Formação externa especializada e certificada;		
				Troca de informação interna e externa	Troca de informação interna e externa		
				Segregação e controlo de trabalho;	Segregação e controlo de trabalho;		
				Validação superior;	Validação superior;		
				Definição/classificação do tipo de informação confidencial;	Definição/classificação do tipo de informação confidencial;		
Sustentação entrada	Elevado	Elevado	Sujeição da informação a prestar a validação superior, em caso de dúvida sobre confidencialidade e/ou sobre possibilidade de divulgação de informação confidencial	Sujeição da informação a prestar a validação superior, em caso de dúvida sobre confidencialidade e/ou sobre possibilidade de divulgação de informação confidencial			
			Registo divulgação e utilização de procedimentos aprovados;	Registo divulgação e utilização de procedimentos aprovados;			
			Idem das decisões do CA;	Idem das decisões do CA;			
			Identificação da legislação aplicável;	Identificação da legislação aplicável;			
			Ações de controlo e monitorização, utilização de Adendo para fixar prazos intermédios	Ações de controlo e monitorização, utilização de Adendo para fixar prazos intermédios			
			Marcar prazos em calendário partilhado com alertas	Marcar prazos em calendário partilhado com alertas			

Y.P.F.

Funções	Identificação dos Riscos	Nível de Risco Definido	Medidas de Prevenção identificadas no Plano		Medidas Concretas Implementadas	Dificuldades Observadas	Infrações Verificadas / Ações Correctivas
			Nível				
E10. Apoio à Auditoria Externa	Relacionamento indevido	Moderado	Definição de competências;	Definição de competências;	Definição de competências;		
		Moderado	Segregação de funções;	Segregação de funções;	Segregação de funções;		
	Moderado	Definição de interconectores da PE junto das equipas de auditoria e fiscalização externas;	Definição de interconectores da PE junto das equipas de auditoria e fiscalização externas;	Definição de interconectores da PE junto das equipas de auditoria e fiscalização externas;			
	Moderado	Definição de canais de Comunicação;	Definição de canais de Comunicação;	Definição de canais de Comunicação;			
	Elevado	Definição de um interlocutor, por Direção, para prestação de informação sobre a empresa;	Definição de um interlocutor, por Direção, para prestação de informação sobre a empresa;	Definição de um interlocutor, por Direção, para prestação de informação sobre a empresa;			
	Elevado	Segregação de funções;	Segregação de funções;	Segregação de funções;			
	Elevado	Levantamento e divulgação das recomendações efetuadas no âmbito de auditorias externas à PE;	Levantamento e divulgação das recomendações efetuadas no âmbito de auditorias externas à PE;	Levantamento e divulgação das recomendações efetuadas no âmbito de auditorias externas à PE;			
	Moderado	Utilização obrigatória do sistema Aedno;	Utilização obrigatória do sistema Aedno;	Utilização obrigatória do sistema Aedno;			
	Moderado	Arquivo físico e digital;	Arquivo físico e digital;	Arquivo físico e digital;			
	Moderado	Redefinição de regras de acesso ao acervo documental físico e em suporte digital;	Redefinição de regras de acesso ao acervo documental físico e em suporte digital;	Redefinição de regras de acesso ao acervo documental físico e em suporte digital;			
E11. Gestão da Frota	Quebra de confidencialidade	Moderado	Controlo de acessos ao arquivo;	Controlo de acessos ao arquivo;	Controlo de acessos ao arquivo;		
		Moderado	Afetação aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições;	Afetação aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições;	Afetação aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições;		
	Reduzido	Definição do tipo de informação confidencial;	Definição do tipo de informação confidencial;	Definição do tipo de informação confidencial;			
	Reduzido	Sujeição da informação a prestar a validação superior;	Sujeição da informação a prestar a validação superior;	Sujeição da informação a prestar a validação superior;			
	Elevado	Planeamento adequado de ações;	Planeamento adequado de ações;	Planeamento adequado de ações;			
	Elevado	Ações de controlo e monitorização;	Ações de controlo e monitorização;	Ações de controlo e monitorização;			
	Elevado	Articulação com restantes órgãos da PE;	Articulação com restantes órgãos da PE;	Articulação com restantes órgãos da PE;			
	Elevado	Utilização de ferramentas e de aplicações informáticas disponíveis;	Utilização de ferramentas e de aplicações informáticas disponíveis;	Utilização de ferramentas e de aplicações informáticas disponíveis;			
	Elevado	Afetação aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições;	Afetação aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições;	Afetação aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições;			
	Reduzido	Manutenção do cadastro de todas as viaturas da frota, assim como de toda a documentação legal;	Manutenção do cadastro de todas as viaturas da frota, assim como de toda a documentação legal;	Manutenção do cadastro de todas as viaturas da frota, assim como de toda a documentação legal;			
E17. Gestão da Frota	Gestão ineficiente da frota disponível	Reduzido	Controlo de consumos, portagens e quilómetros;	Controlo de consumos, portagens e quilómetros;	Controlo de consumos, portagens e quilómetros;		
		Reduzido	Informalização dos processos de gestão associados para permitir um controlo eficaz e eficiente da frota;	Informalização dos processos de gestão associados para permitir um controlo eficaz e eficiente da frota;	Informalização dos processos de gestão associados para permitir um controlo eficaz e eficiente da frota;		
	Reduzido	Verificação física das viaturas;	Verificação física das viaturas;	Verificação física das viaturas;			
	Reduzido	Auditorias internas periódicas às viaturas;	Auditorias internas periódicas às viaturas;	Auditorias internas periódicas às viaturas;			
	Reduzido	Registo, divulgação e cumprimento rigoroso do regulamento de viaturas;	Registo, divulgação e cumprimento rigoroso do regulamento de viaturas;	Registo, divulgação e cumprimento rigoroso do regulamento de viaturas;			
	Reduzido	Controlo de consumos, portagens e quilómetros;	Controlo de consumos, portagens e quilómetros;	Controlo de consumos, portagens e quilómetros;			
	Reduzido	Afetação aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições;	Afetação aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições;	Afetação aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições;			
	Moderado	Ações de controlo e monitorização;	Ações de controlo e monitorização;	Ações de controlo e monitorização;			
	Moderado	Utilização de ferramentas e de aplicações informáticas disponíveis;	Utilização de ferramentas e de aplicações informáticas disponíveis;	Utilização de ferramentas e de aplicações informáticas disponíveis;			
	Moderado	Afetação aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições;	Afetação aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições;	Afetação aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições;			
Incumprimento de prazos	Incumprimento de prazos	Reduzido	Ações de controlo e monitorização;	Ações de controlo e monitorização;	Ações de controlo e monitorização;		
		Reduzido	Segregação de funções;	Segregação de funções;	Segregação de funções;		
Incumprimento de procedimentos	Incumprimento de procedimentos	Reduzido	Utilização de ferramentas e de aplicações informáticas disponíveis;	Utilização de ferramentas e de aplicações informáticas disponíveis;	Utilização de ferramentas e de aplicações informáticas disponíveis;		
		Reduzido	Utilização de ferramentas e de aplicações informáticas disponíveis;	Utilização de ferramentas e de aplicações informáticas disponíveis;	Utilização de ferramentas e de aplicações informáticas disponíveis;		

Handwritten signature

PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCOS DE GESTÃO, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS - REVISÃO 2014
 AVALIAÇÃO 2015

MATRIZ DE AVALIAÇÃO DA EXECUÇÃO DO PLANO DE RISCOS REFERENTE A 2015

DIREÇÃO JURÍDICA

Funções	Identificação dos Riscos	Nível do Risco Definido		Medidas de Prevenção identificadas no Plano	Medidas Concretas Implementadas	Dificuldades Observadas	Infrações Verificadas / Ações Corretivas
			Nível				
G1. Responsabilidade Ética, Profissional e Técnica	Incumprimento de normas profissionais e de conduta da Empresa	Moderado	Moderado	Atuação conforme Código de Ética da PE;	Atuação conforme Código de Ética da PE;		
		Moderado	Moderado	Reuniões e procedimentos para controle de funções; Controle de situações de conflito de interesses.	Reuniões e procedimentos para controle de funções; Controle de situações de conflito de interesses.		
	Reduzido	Reduzido	Atuação conforme Código de Ética da PE;	Atuação conforme Código de Ética da PE;			
	Reduzido	Reduzido	Adoção pela DRH de declarações de inexistência de conflito de interesses;	Adoção pela DRH de declarações de inexistência de conflito de interesses;			
	Elevado	Elevado	Monitorização e controlo;	Monitorização e controlo;			
	Elevado	Elevado	Formação adequada	Formação adequada.			
	Elevado	Elevado	Informalização de processos.	Informalização de processos.			
	Elevado	Elevado	Análise periódica da despesa autorizada ao abrigo da Delegação de Competências da CA nos Diretores	Análise periódica da despesa autorizada ao abrigo da Delegação de Competências da CA nos Diretores			
	Moderado	Moderado	Promoção de reuniões;	Promoção de reuniões;			
	Moderado	Moderado	Utilização das ferramentas internas de comunicação (p.ex. intranet)	Utilização das ferramentas internas de comunicação (p.ex. intranet)			
G2. Gestão de Risco	Falta de divulgação	Moderado	Moderado	Permanente trabalho de equipa.	Permanente trabalho de equipa.		
		Elevado	Elevado	Adoção de procedimento com prazos.	Adoção de procedimento com prazos;		
	Elevado	Elevado	Trabalho de equipa;	Trabalho de equipa;			
	Elevado	Elevado	Acompanhamento pela Comissão.	n.a.			
	Elevado	Elevado	Reuniões de planeamento e controlo;	Reuniões de planeamento e controlo;			
	Elevado	Elevado	Avaliação do histórico por contraponto com as Auditorias e reports (internos e externos).	Avaliação do histórico por contraponto com as Auditorias e reports (internos e externos).			
	Elevado	Elevado	Acompanhamento pela Comissão, com report ao CA e atuação junto dos órgãos responsáveis	n.a.			
	Moderado	Moderado	Registo, divulgação e utilização de procedimentos, instruções de serviços aprovados e outras deliberações do CA que definam regras de atuação.	Registo, divulgação e utilização de procedimentos, instruções de serviços aprovados e outras deliberações do CA que definam regras de atuação			
	Moderado	Moderado	Atenção aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições	n.a.			
	Elevado	Elevado	Utilização obrigatória do sistema Adendo, Plataforma Eletrónica;	Utilização obrigatória do sistema Adendo, Plataforma Eletrónica;			
G3. Gestão de documentação	Estravio de documentos	Elevado	Elevado	Utilização obrigatória do arquivo físico e digital.	Utilização obrigatória do arquivo físico e digital		
		Elevado	Elevado	Redefinição e controlo dos níveis de acesso aos diversos sistemas de informação da Empresa (Adendo, Primavera, ProNIC, DataWareHouse, pastas de rede partilhada etc.).	n.a.		
	Elevado	Elevado	Controlo de acessos ao arquivo;	Controlo de acessos ao arquivo;			
	Elevado	Elevado	Afetação aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições	n.a.			
	Moderado	Moderado	Redefinição e controlo dos níveis de acesso aos diversos sistemas de informação da Empresa (Adendo, Primavera, ProNIC, DataWareHouse, pastas de rede partilhada etc.).	Redefinição e controlo dos níveis de acesso aos diversos sistemas de informação da Empresa (Adendo, Primavera, ProNIC, DataWareHouse, pastas de rede partilhada etc.).			
	Moderado	Moderado	Controlo de acessos ao arquivo;	Controlo de acessos ao arquivo;			
	Moderado	Moderado	Ações de controlo e monitorização	Ações de controlo e monitorização			
	Moderado	Moderado	Utilização obrigatória do sistema integrado de informação, dando conhecimento aos restantes órgãos da PE.	Utilização obrigatória do sistema integrado de informação, dando conhecimento aos restantes órgãos da PE.			
	Moderado	Moderado	Ações de controlo e monitorização;	Ações de controlo e monitorização;			
	Moderado	Moderado	Utilização obrigatória do sistema integrado de informação, dando conhecimento aos restantes órgãos da PE.	Utilização obrigatória do sistema integrado de informação, dando conhecimento aos restantes órgãos da PE.			
Moderado	Moderado	Afetação aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições	n.a.				

Funções	Identificação dos Riscos	Nível de Risco Definido		Medidas de Prevenção Identificadas no Plano	Medidas Concretas Implementadas	Dificuldades Observadas	Infrações Verificadas / Ações Correctivas	
		Nível						
C4. Prestação de Informação e Relacionamento com Terceiros	Incumprimento de procedimentos	Reduzido		Registo divulgação e utilização de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação.	Registo divulgado e utilização de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação.			
		Reduzido		Definição de competências e segregação de funções;	Definição de competências e segregação de funções;			
	Reduzido		Definição de canais adequados;	Definição de canais adequados;				
	Moderado		Atualização com outras áreas designadas para o efeito.	Atualização com outras áreas designadas para o efeito.				
	Informação errada ou inconsistente	Moderado		Ações de controlo e monitorização;	Ações de controlo e monitorização;			
		Moderado		Utilização de sistema integrado de informação com acompanhamento dos restantes Órgãos da PE Designação de um interlocutor por Direção, para prestação de informação sobre a empresa;	Utilização de sistema integrado de informação com acompanhamento dos restantes Órgãos da PE Designação de um interlocutor, por Direção, para prestação de informação sobre a empresa.			
	Incumprimento de prazos	Moderado		Planilha de informação;	Planilha de informação;			
		Elevado		Identificação da legislação aplicável;	Identificação da legislação aplicável;			
		Elevado		Ações de controlo e monitorização; utilização de Adendo no relacionamento dentro da PE;	Ações de controlo e monitorização; utilização de Adendo no relacionamento dentro da PE;			
		Elevado		Ações de controlo pelos dirigentes no relacionamento com exterior;	Ações de controlo pelos dirigentes no relacionamento com exterior;			
Elevado			Marcar prazos em calendário partilhado com áreas;	Marcar prazos em calendário partilhado com áreas;				
Elevado			Planeamento adequado de ações;	Planeamento adequado de ações;				
C5. Produção de Instruções de Serviço, Normas e Procedimentos de Gestão	Quebra de confidencialidade	Moderado		Planilha de informação;	Planilha de informação;			
		Moderado		Monitorização da execução das deliberações do CA;	Monitorização da execução das deliberações do CA;			
	Moderado		Atenção aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições.	Atenção aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições.				
	Moderado		Definição/classificação do tipo de informação confidencial;	Definição/classificação do tipo de informação confidencial.				
	Moderado		Sujeção da informação a prestar a validação superior.	Sujeção da informação a prestar a validação superior.				
	Moderado		Implementação de mecanismos tendentes à preservação da confidencialidade nos sistemas de informação da Empresa.	n.a.				
	Moderado		Registo divulgação e utilização de modelos, procedimentos e instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação;	Registo divulgação e utilização de modelos, procedimentos e instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação;				
	Moderado		Implementação de sistema de gestão documental eficaz, com registo de atualizações e proibição de auditoria por data.	n.a.				
	Moderado		Validação dos conteúdos pelo DJ, para cada alteração legislativa relacionada; Divulgação diária no Intranet, pela SG, de legislação publicada relevante para a PE.	Validação dos conteúdos pelo DJ, para cada alteração legislativa relacionada;				
	Moderado		Levantamento e divulgação das recomendações efetuadas no âmbito de auditorias externas à PE;	n.a.				
C6. Recrutamento e Gestão de Pessoal	Falta de registo, aprovação, publicação e execução	Moderado		Implementação de sistema de gestão documental com procedimentos de aprovação bem definidos e de carácter obrigatório;	Implementação de sistema de gestão documental com procedimentos de aprovação bem definidos e de carácter obrigatório;			
		Moderado		Publicação no Portal da PE.	Publicação no Portal da PE.			
	Incumprimento de procedimentos	Reduzido		Divulgação de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação;	Divulgação de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação;			
		Reduzido		Supervisão pelo DRH sobre o cumprimento de todos os procedimentos;	Supervisão pelo DRH sobre o cumprimento de todos os procedimentos;			
	Inadequação de competências e de perfil	Reduzido		Formação de equipas de recrutamento compostas por pessoas da área técnica e um elemento da DRH.	Formação de equipas de recrutamento compostas por pessoas da área técnica e um elemento da DRH.			
		Reduzido		Definição dos requisitos validada a nível superior;	Definição dos requisitos validada a nível superior;			
	Falta de qualificação de desempenho	Reduzido		Declaro final a nível superior;	Declaro final a nível superior;			
		Reduzido		Utilização de critérios de recrutamento objetivos e precisos, com reduzida margem de discricionariedade.	Utilização de critérios de recrutamento objetivos e precisos, com reduzida margem de discricionariedade.			
	Favorecimento	Falta de qualificação de desempenho	Moderado		Ações de formação e de integração;	Ações de formação e de integração;		
			Moderado		Supervisão pelo superior.	Supervisão pelo superior.		
Formação inadequada		Moderado		Aplicação atempada de necessidades de formação com os órgãos da PE.	Aplicação atempada de necessidades de formação com os órgãos da PE.			
		Elevado		Identificação de necessidades de formação especializada e certificada;	Identificação de necessidades de formação com os órgãos da PE.			
Favorecimento		Elevado		Formação interna organizada; Formação externa especializada e certificada;	Formação interna organizada; Formação externa especializada e certificada;			
		Elevado		Levantamento das necessidades de formação junto dos Dirigentes;	Levantamento das necessidades de formação junto dos Dirigentes;			
Favorecimento	Elevado		Validação da DRH e aprovação do CA para todas as formações;	Validação da DRH e aprovação do CA para todas as formações;				
	Elevado		Criação e implementação de um plano de Formação;	Criação e implementação de um plano de Formação.				
Favorecimento	Elevado		Cumprimento rigoroso de procedimentos e Código de Ética da PE;	Cumprimento rigoroso de procedimentos e Código de Ética da PE.				
	Elevado		Supervisão superior	Supervisão superior.				

Funções	Identificação dos Riscos	Nível de Risco		Medidas de Prevenção Identificadas no Plano	Medidas Concretas Implementadas	Dificuldades Observadas	Infrações Verificadas / Ações Corretivas
		Delimitado	Nível				
G7. Avaliação de Desempenho do Pessoal	Sistema de avaliação desadequado	Moderado	Revisão pela DRH a todo o processo na Empresa;	n.a.			
		Moderado	Estabelecimento de orientações para uma aplicação objetiva e adequada à estratégia da Empresa.	n.a.			
	Moderado	Acompanhamento de todo o processo pela área dos RH.	n.a.				
	Reduzido	Acompanhamento de todo o processo pela área dos RH.	n.a.				
	Reduzido	Implementação e monitorização de todo o processo pela área dos RH.	n.a.				
	Reduzido	Cumprimento de procedimento sobre avaliação de desempenho	n.a.				
	Elevado	Acompanhamento do processo pelo RH.	n.a.				
	Elevado	Implementação da autoavaliação e possibilidade de recurso hierárquico.	n.a.				
	Elevado	Aprovação superior. Formação dos avaliadores e avaliandos;	n.a.				
	Elevado	Sensibilização na utilização da ferramenta de avaliação de desempenho.	n.a.				
G8. Decisão de aquisição de Bens e Serviços	Ausência de Incentivos	Elevado	Adoção de indicadores mensuráveis e quantificáveis.	n.a.			
		Elevado	Adoção pela PE de regras claras sobre consequências da avaliação (embora limitadas pelas sucessivas Leis do Orçamento do Estado, desde 2011)	n.a.			
	Elevado	Supervisão de todo o processo pela área dos RH;	n.a.				
	Elevado	Aprovação superior;	n.a.				
	Elevado	Verificação dos objetivos e competência em cada unidade orgânica por parte do Dirigente e da DRH com vista à garantia de equilíbrio nos graus de dificuldade de execução dos objetivos e harmonização das competências.	n.a.				
	Reduzido	Definição do objeto e das especificações com validação a nível superior;	n.a.				
	Reduzido	Decisão final a nível superior.	n.a.				
	Moderado	Implementação de verificação automática do processo no sistema Primavera;	n.a.				
	Moderado	Permissão de pedido de proposta de alteração ou alocação de verbas orçamentais;	n.a.				
	Reduzido	Ações de controlo e monitorização;	n.a.				
G9. Produção de Normas e Especificações Técnicas para Contratos de Empreitada Bem e Serviços	Incumprimento de procedimentos e de normas legais	Reduzido	Segregação de funções;	n.a.			
		Reduzido	Ações de controlo e monitorização;	n.a.			
	Reduzido	Registo divulgação e utilização de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações de CA que definam regras de atuação;	n.a.				
	Reduzido	Análise periódica da despesa autorizada ao abrigo da delegação de competências do CA nos diretores;	n.a.				
	Reduzido	Aterção aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições	n.a.				
	Reduzido	Definição das necessidades validada a nível superior;	n.a.				
	Reduzido	Decisão final a nível superior.	n.a.				
	Moderado	Cumprimento rigoroso de procedimentos e Código de Ética da PE;	n.a.				
	Moderado	Supervisão superior.	n.a.				
	Moderado	Participação da DJ na elaboração das normas;	n.a.				
G9. Produção de Normas e Especificações Técnicas para Contratos de Empreitada Bem e Serviços	Normas e procedimentos errados ou ilegais	Moderado	Promoção de atualização dos conteúdos pela DJ para cada alteração legislativa;	n.a.			
		Moderado	Revisão do processo pela DC;	n.a.			
	Moderado	Recurso a especialistas quer internos quer externos.	n.a.				
	Moderado	Levantamento e divulgação das recomendações efetuadas no âmbito de auditorias externas à PE.	n.a.				
	Moderado	Divulgação diária, na intranet, de legislação publicada relevante.	n.a.				
	Reduzido	Utilização de sistema de gestão documental com procedimentos de aprovação bem definidos e de caráter obrigatório.	n.a.				
	Moderado	Cumprimento rigoroso de procedimentos e Código de Ética da PE;	n.a.				
	Moderado	Cumprimento do CCP	n.a.				
	Moderado	Supervisão superior	n.a.				
	Moderado	Cumprimento rigoroso de procedimentos e Código de Ética da PE;	n.a.				

Funções	Identificação dos Riscos	Nível do Risco		Medidas de Prevenção identificadas no Plano	Medidas Concretas Implementadas	Dificuldades Observadas	Infrações Verificadas / Ações Correctivas
		Dominio	Nível				
G10. Produção de Cadernos de Encargos para Concursos de Empregados Bens e Serviços	Documentos errados ou ilegais	Moderado	Moderado	Participação da DJ; Revisão dos conteúdos pela DC; Cumprimento rigoroso do CCP	Participação da DJ; Revisão dos conteúdos pela DC; Cumprimento rigoroso do CCP		
	Falta de transparência	Moderado	Moderado	Verificação da conformidade legal dos Cadernos de Encargos; Audiência externa à DC e ao órgão proponente	Verificação da conformidade legal dos Cadernos de Encargos; n.a.		
	Falta de registo, validação e acesso	Moderado	Reduzido	Utilização do sistema de gestão documental com procedimentos de aprovação bem definidos e de carácter obrigatório	Utilização do sistema de gestão documental com procedimentos de aprovação bem definidos e de carácter obrigatório		
	Favorecimento	Moderado	Moderado	Cumprimento rigoroso de procedimentos e Código de Ética da PE;	Cumprimento rigoroso de procedimentos e Código de Ética da PE;		
			Moderado	Supervisão Superior	Supervisão Superior		
			Moderado	Ações de controlo e monitorização da conformidade com modelos e procedimentos;	Ações de controlo e monitorização da conformidade com modelos e procedimentos;		
		Erro técnico ou jurídico	Moderado	Utilização do sistema integrado de informação e articulação com restantes Órgãos da PE;	Utilização do sistema integrado de informação e articulação com restantes Órgãos da PE;		
		Incumprimento de procedimentos	Moderado	Métricas elaboradas pela DJ	Métricas elaboradas pela DJ		
			Reduzido	Registo, divulgação e utilização dos procedimentos aprovados; Revisão de todo o processo pela DC.	Registo, divulgação e utilização dos procedimentos aprovados; Revisão de todo o processo pela DC.		
		Aceitação de documentos inválidos	Moderado	Ações de controlo e monitorização na receção de documentos pela DC;	n.a.		
			Moderado	Ações de controlo e monitorização na análise de documentos, através de checklist;	n.a.		
	G11. Elaboração de Contratos		Moderado	Registo divulgação e utilização de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação;	Registo divulgação e utilização de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação;		
Falta de validação e registo		Moderado	Divulgação diária, na intranet, de legislação publicada relevante;	Divulgação diária, na intranet, de legislação publicada relevante;			
		Moderado	Supervisão Superior, recurso a ações de formação e atualização, interna e externa especializada e certificada;	Supervisão Superior, recurso a ações de formação e atualização, interna e externa especializada e certificada;			
		Reduzido	Acompanhamento pelo Gestor do Processo;	Acompanhamento pelo Gestor do Processo;			
		Incumprimento de prazos	Reduzido	Geração automática de alertas pelos sistemas de informação de suporte à gestão;	n.a.		
			Moderado	Registo divulgação e utilização de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação;	Registo divulgação e utilização de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação;		
		Incumprimentos de legislação	Moderado	Divulgação diária, na intranet, de legislação publicada relevante;	n.a.		
			Moderado	Supervisão Superior, recurso a ações de formação e atualização, interna e externa especializada e certificada;	Supervisão Superior, recurso a ações de formação e atualização, interna e externa especializada e certificada;		
		Incumprimento de procedimentos instituídos	Reduzido	Registo divulgação e utilização de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação;	Registo divulgação e utilização de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação;		
			Reduzido	Supervisão superior	Supervisão superior		
		Incumprimento de prazos e cumprimento	Moderado	Acompanhamento pelo Gestor do Processo;	Acompanhamento pelo Gestor do Processo;		
G12. Gestão de Contratos de Empreitadas/ Bens e Serviços			Moderado	Utilização dos recursos do sistema para gerar alertas;	n.a.		
		Moderado	Elaboração de Balançosamentos periódicos	n.a.			
		Moderado	Auditorias periódicas por amostragem, em complemento da atividade das Fiscalizações contratadas	n.a.			
		Moderado	Ações de controlo e monitorização	Ações de controlo e monitorização;			
		Moderado	Utilização do sistema integrado de informação e articulação com restantes Órgãos da PE;	Utilização do sistema integrado de informação e articulação com restantes Órgãos da PE;			
		Moderado	Reunões com gestores dos contratos;	n.a.			
			Moderado	Auditorias	Auditorias		
		Moderado	Cumprimento rigoroso de procedimentos e Código de Ética da PE;	Cumprimento rigoroso de procedimentos e Código de Ética da PE;			
		Favorecimento	Elevado	Supervisão superior	Supervisão superior		
			Elevado				

MATRIZ DE AVALIAÇÃO DA EXECUÇÃO DO PLANO DE RISCOS REFERENTE A 2015
DIREÇÃO JURÍDICA

Funções	Identificação dos Riscos	Nível de Risco Definido	Medidas de Prevenção identificadas no Plano		Medidas Concretas implementadas	Dificuldades Observadas	Infrações Verificadas / Ações Correctivas
			Nível				
E7. Apoio Jurídico	Sustentação errada	Moderado	Segregação e controlo de trabalho;	Segregação e controlo de trabalho;	Segregação e controlo de trabalho;		
		Moderado	Formação externa especializada e certificada;	Formação externa especializada e certificada;	Formação externa especializada e certificada;		
	Moderado	Troca de informação interna e externa	Segregação e controlo de trabalho;	Segregação e controlo de trabalho;			
	Moderado	Falta de clareza e transparência	Validação superior	Validação superior;			
	Moderado	Questões de confidencialidade	Definição/classificação do tipo de informação confidencial;	Sujeição da informação a prestar a validação superior, em caso de dúvida sobre confidencialidade e/ou sobre possibilidade de divulgação de informação confidencial	Definição/classificação do tipo de informação confidencial;		
	Moderado	Incumprimento de procedimentos	Registo divulgação e utilização de procedimentos aprovados;	Idem das decisões do CA.	Registo divulgação e utilização de procedimentos aprovados;		
	Moderado	Incumprimento de prazos	Identificação da legislação aplicável;	Ações de controlo e monitorização; utilização de Adendo para fixar prazos intermédios	Identificação da legislação aplicável;		
	Moderado	Extravio de documentos	Marcar prazos em calendário partilhado com alertas	Utilização obrigatória do sistema Adendo- Arquivo físico e digital organizado	Utilização obrigatória do sistema Adendo- Arquivo físico e digital organizado		
	Moderado	Incumprimento de normas legais	Formação externa especializada e certificada;	Salvaguarda riscos profissionais com possível impacto para a empresa	Formação externa especializada e certificada;		
	Moderado	Questões de confidencialidade	Definição/classificação do tipo de informação confidencial;	Sujeição da informação a prestar a validação superior, em caso de dúvida sobre confidencialidade e/ou sobre possibilidade de divulgação de informação confidencial	Definição/classificação do tipo de informação confidencial;		
E8. Confidencial	Incumprimento de prazos	Moderado	Identificação da legislação aplicável;	Ações de controlo e monitorização;	Identificação da legislação aplicável;		
		Moderado	Utilização de Adendo/Printavera no relacionamento dentro da PE.	Calendário partilhado e alertas	Utilização de Adendo/Printavera no relacionamento dentro da PE.		
	Moderado	Salvaguarda riscos profissionais com possível impacto para a empresa	Supervisão;	Salvaguarda riscos profissionais com possível impacto para a empresa	Supervisão;		
	Moderado	Questões de confidencialidade	Definição/classificação do tipo de informação confidencial;	Sujeição da informação a prestar a validação superior, em caso de dúvida sobre confidencialidade e/ou sobre possibilidade de divulgação de informação confidencial	Definição/classificação do tipo de informação confidencial;		
	Moderado	Extravio de documentos	Formação externa especializada e certificada;	Salvaguarda riscos profissionais com possível impacto para a empresa	Formação externa especializada e certificada;		
	Moderado	Incumprimento de normas legais	Definição/classificação do tipo de informação confidencial;	Sujeição da informação a prestar a validação superior, em caso de dúvida sobre confidencialidade e/ou sobre possibilidade de divulgação de informação confidencial	Definição/classificação do tipo de informação confidencial;		
	Moderado	Questões de confidencialidade	Identificação da legislação aplicável;	Ações de controlo e monitorização;	Identificação da legislação aplicável;		
	Moderado	Incumprimento de prazos	Utilização de Adendo/Printavera no relacionamento dentro da PE.	Calendário partilhado e alertas	Utilização de Adendo/Printavera no relacionamento dentro da PE.		
	Moderado	Salvaguarda riscos profissionais com possível impacto para a empresa	Supervisão;	Salvaguarda riscos profissionais com possível impacto para a empresa	Supervisão;		
	Moderado	Questões de confidencialidade	Definição/classificação do tipo de informação confidencial;	Sujeição da informação a prestar a validação superior, em caso de dúvida sobre confidencialidade e/ou sobre possibilidade de divulgação de informação confidencial	Definição/classificação do tipo de informação confidencial;		

PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCOS DE GESTÃO, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS - REVISÃO 2014
 AVALIAÇÃO 2015

MATRIZ DE AVALIAÇÃO DA EXECUÇÃO DO PLANO DE RISCOS REFERENTE A 2015
 DIREÇÃO CONTRATADA

Funções	Identificação dos Riscos	Nível de Risco Definido		Medidas de Prevenção Identificadas no Plano	Medidas Concretas Implementadas	Dificuldades Observadas	Infrações Verificadas / Ações Corretivas
			Nível				
G1. Responsabilidade Ética, Profissional e Técnica	Incumprimento de normas profissionais e de conduta da Empresa	Reduzido	Reduzido	Atuação conforme Código de Ética da PE;	Realizadas reuniões periódicas de coordenação na DC com todos os intervenientes, com sensibilização para as diversas funções gerais e específicas incluídas no Plano de Riscos		
		Reduzido	Reduzido	Reuniões e procedimentos para controlo de funções;			
		Reduzido	Reduzido	Controlo de situações de conflito de interesses;			
		Reduzido	Reduzido	Atuação conforme Código de Ética da PE;			
		Reduzido	Reduzido	Adoção pela DRH de declarações de inexistência de conflito de interesses;			
		Reduzido	Reduzido	Monitorização e controlo;			
		Reduzido	Reduzido	Formação adequada;			
		Reduzido	Reduzido	Informalização de processos;			
		Reduzido	Reduzido	Análise periódica da despesa autorizada ao abrigo da Delegação de Competências do CA nos Diretores			
		Reduzido	Reduzido	Promoção de reuniões;			
G2. Gestão de Risco	Falta de divulgação	Reduzido	Reduzido	Utilização das ferramentas internas de comunicação (p.ex. intranet)	Realizadas reuniões periódicas de coordenação na DC com todos os intervenientes, com sensibilização para as diversas funções gerais e específicas incluídas no Plano de Riscos. Para além das reuniões formais realizadas, o facto de a DC ter uma estrutura centralizada e pequena, permite um acompanhamento permanente das atividades desenvolvidas, com grande interajuda entre os diversos elementos.	Algumas dificuldades verificadas a partir do 2º trimestre face à ausência de dois elementos da equipa, por motivos de baixa pre-natal e maternidade, que obrigaram a um reajustamento das funções, face à necessidade de cumprimento de todas as suas atribuições.	
		Reduzido	Reduzido	Permanente trabalho de equipa.			
		Reduzido	Reduzido	Adoção de procedimento com prazos;			
		Reduzido	Reduzido	Trabalho de equipa;			
		Reduzido	Reduzido	Acompanhamento pela Comissão.			
		Reduzido	Reduzido	Reuniões de planeamento e controlo;			
		Reduzido	Reduzido	Avaliação do histórico por contraponto com as Auditorias e reports internos e externos.			
		Reduzido	Reduzido	Acompanhamento pela Comissão, com report ao CA e atuação junto dos órgãos responsáveis			
		Reduzido	Reduzido	Registo, divulgação e utilização de procedimentos, instruções de serviço aprovados e outras deliberações do CA que definam regras de atuação.			
		Reduzido	Reduzido	Afetação aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições			
G3. Gestão de Documentação	Não implementação das medidas de prevenção	Reduzido	Reduzido	Utilização obrigatória do sistema Adendo, Plataforma Electrónica;	Realizadas reuniões na DC para sensibilização de novos procedimentos/instruções de serviço que possam ter impacto no trabalho desenvolvido na DC, como foi o caso das Instruções de Serviço referentes à atuação de juris e calendarização e preparação do facto de contratos, incluindo contas finais.	Algumas dificuldades verificadas a partir do 2º trimestre face à ausência de dois elementos da equipa, por motivos de baixa pre-natal e maternidade, tendo o trabalho sido assegurado pelos restantes elementos.	
		Reduzido	Reduzido	Utilização obrigatória de arquivo físico e digital.			
		Reduzido	Reduzido	Definição e controlo dos níveis de acesso aos diversos sistemas de informação da Empresa (Adendo, Primavera, ProBIC, DataWarehouse, pastas de rede partilhada etc.);			
		Moderado	Moderado	Controlo de acessos ao arquivo;			
		Moderado	Moderado	Afetação aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições			
		Reduzido	Reduzido	Definição e controlo dos níveis de acesso aos diversos sistemas de informação da Empresa (Adendo, Primavera, ProBIC, DataWarehouse, pastas de rede partilhada etc.);			
		Reduzido	Reduzido	Controlo de acessos ao arquivo;			
		Reduzido	Reduzido	Ações de controlo e monitorização			
		Reduzido	Reduzido	Utilização obrigatória do sistema integrado de informação, dando conhecimento aos restantes órgãos da PE.			
		Reduzido	Reduzido	Ações de controlo e monitorização;			
G3. Gestão de Documentação	Entrava de documentos	Reduzido	Reduzido	Utilização obrigatória de sistema integrado de informação, dando conhecimento aos restantes órgãos da PE.	Realizadas reuniões de informação, nomeadamente adendo, Primavera e plataforma eletrónica de compras públicas, com a integridade do arquivo digital dos documentos, bem como o acesso apenas para leitura da documentação dos procedimentos concursais que se encontram igualmente nas pastas da Rede e que permitem uma consulta mais rápida e eficaz por parte de todos os interessados.	Dificuldade na gestão do controlo do acesso ao arquivo físico dos contratos, uma vez que está integrado em área de arquivo geral da empresa, com acesso às diversas áreas.	Deverá ser devidamente individualizada a área de arquivo físico dos contratos das restantes, com acesso controlado e exclusivo da DC.
		Reduzido	Reduzido	Afetação aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições			
		Reduzido	Reduzido	Definição e controlo dos níveis de acesso aos diversos sistemas de informação da Empresa (Adendo, Primavera, ProBIC, DataWarehouse, pastas de rede partilhada etc.);			
		Reduzido	Reduzido	Controlo de acessos ao arquivo;			
		Reduzido	Reduzido	Ações de controlo e monitorização			
		Reduzido	Reduzido	Utilização obrigatória do sistema integrado de informação, dando conhecimento aos restantes órgãos da PE.			
		Reduzido	Reduzido	Ações de controlo e monitorização;			
		Reduzido	Reduzido	Utilização obrigatória de sistema integrado de informação, dando conhecimento aos restantes órgãos da PE.			
		Reduzido	Reduzido	Afetação aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições			
		Reduzido	Reduzido	Definição e controlo dos níveis de acesso aos diversos sistemas de informação da Empresa (Adendo, Primavera, ProBIC, DataWarehouse, pastas de rede partilhada etc.);			
G3. Gestão de Documentação	Falsificação de Documentos	Reduzido	Reduzido	Utilização obrigatória de sistema integrado de informação, dando conhecimento aos restantes órgãos da PE.	Realizadas reuniões de informação, nomeadamente adendo, Primavera e plataforma eletrónica de compras públicas, com a integridade do arquivo digital dos documentos, bem como o acesso apenas para leitura da documentação dos procedimentos concursais que se encontram igualmente nas pastas da Rede e que permitem uma consulta mais rápida e eficaz por parte de todos os interessados.	Dificuldade na gestão do controlo do acesso ao arquivo físico dos contratos, uma vez que está integrado em área de arquivo geral da empresa, com acesso às diversas áreas.	Deverá ser devidamente individualizada a área de arquivo físico dos contratos das restantes, com acesso controlado e exclusivo da DC.
		Reduzido	Reduzido	Afetação aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições			
		Reduzido	Reduzido	Definição e controlo dos níveis de acesso aos diversos sistemas de informação da Empresa (Adendo, Primavera, ProBIC, DataWarehouse, pastas de rede partilhada etc.);			
		Reduzido	Reduzido	Controlo de acessos ao arquivo;			
		Reduzido	Reduzido	Ações de controlo e monitorização			
		Reduzido	Reduzido	Utilização obrigatória do sistema integrado de informação, dando conhecimento aos restantes órgãos da PE.			
		Reduzido	Reduzido	Ações de controlo e monitorização;			
		Reduzido	Reduzido	Utilização obrigatória de sistema integrado de informação, dando conhecimento aos restantes órgãos da PE.			
		Reduzido	Reduzido	Afetação aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições			
		Reduzido	Reduzido	Definição e controlo dos níveis de acesso aos diversos sistemas de informação da Empresa (Adendo, Primavera, ProBIC, DataWarehouse, pastas de rede partilhada etc.);			
G3. Gestão de Documentação	Informação errada	Reduzido	Reduzido	Utilização obrigatória de sistema integrado de informação, dando conhecimento aos restantes órgãos da PE.	Realizadas reuniões de informação, nomeadamente adendo, Primavera e plataforma eletrónica de compras públicas, com a integridade do arquivo digital dos documentos, bem como o acesso apenas para leitura da documentação dos procedimentos concursais que se encontram igualmente nas pastas da Rede e que permitem uma consulta mais rápida e eficaz por parte de todos os interessados.	Dificuldade na gestão do controlo do acesso ao arquivo físico dos contratos, uma vez que está integrado em área de arquivo geral da empresa, com acesso às diversas áreas.	Deverá ser devidamente individualizada a área de arquivo físico dos contratos das restantes, com acesso controlado e exclusivo da DC.
		Reduzido	Reduzido	Afetação aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições			
		Reduzido	Reduzido	Definição e controlo dos níveis de acesso aos diversos sistemas de informação da Empresa (Adendo, Primavera, ProBIC, DataWarehouse, pastas de rede partilhada etc.);			
		Reduzido	Reduzido	Controlo de acessos ao arquivo;			
		Reduzido	Reduzido	Ações de controlo e monitorização			
		Reduzido	Reduzido	Utilização obrigatória do sistema integrado de informação, dando conhecimento aos restantes órgãos da PE.			
		Reduzido	Reduzido	Ações de controlo e monitorização;			
		Reduzido	Reduzido	Utilização obrigatória de sistema integrado de informação, dando conhecimento aos restantes órgãos da PE.			
		Reduzido	Reduzido	Afetação aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições			
		Reduzido	Reduzido	Definição e controlo dos níveis de acesso aos diversos sistemas de informação da Empresa (Adendo, Primavera, ProBIC, DataWarehouse, pastas de rede partilhada etc.);			

Funções	Identificação dos Riscos	Nível de Risco Definido		Medidas de Prevenção Identificadas no Plano	Medidas Concretas Implementadas	Dificuldades Observadas	Infrações Verificadas / Ações Correctivas
			Nível				
CA. Prestação de Informação e relacionamento com Terciaros	Incumprimento de procedimentos	Reduzido	Reduzido	Registo divulgação e utilização de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação	A informação trocada entre a DC e as várias áreas para validação de processos é efetuada em canal próprio criado para o efeito, nomeadamente o mail propostas.dc, tendo sido igualmente criado um canal específico para acompanhamento de processos de juris, através do mail DC.Juris. A informação prestada pela DC a entidades externas, é efetuada pelo canal disponíveis da empresa, nomeadamente Adendo, Plataforma eletrónica, o que permite o registo, arquivo e controlo deos processos. Sempre que possível a informação disponibilizada é objeto de validação e aprovação por duas pessoas diferentes, na hierarquia.		
		Reduzido	Reduzido	Definição de competências e segregação de funções;			
	Reduzido	Reduzido	Definição de canais adequados;				
	Moderado	Moderado	Articulação com outras áreas designadas para o efeito.				
	Informação errada ou inconsistente	Moderado	Moderado	Ações de controlo e monitorização;			
		Moderado	Moderado	Utilização de sistema integrado de informação com acompanhamento dos restantes Órgãos da PE. Definição de um itinerário, por Direção, para prestação de informação sobre a empresa;			
	Incumprimento de prazos	Moderado	Moderado	Planilha de informação;			
		Moderado	Moderado	Identificação da legislação aplicável;			
		Moderado	Moderado	Ações de controlo e monitorização; utilização de Adendo no relacionamento dentro da PE;			
		Moderado	Moderado	Ações de controlo pelos dirigentes no relacionamento com exterior;			
Moderado		Moderado	Marcar prazos em calendário partilhado com aforais;				
Moderado		Moderado	Planeamento adequado de ações;				
Quebra de confidencialidade	Moderado	Moderado	Planilha de informação;				
	Moderado	Moderado	Monitorização da execução das deliberações do CA;				
	Moderado	Moderado	Atenção aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e especificidade adequadas e em número suficiente face às suas atribuições;				
	Moderado	Moderado	Qualificação/classificação do tipo de informação confidencial;				
G5. Produção de Instruções de Serviço, Normas e Procedimentos de Gestão	Quebra de confidencialidade	Reduzido	Reduzido	Sujeção da informação a prestar a validação superior;	A utilização de aplicações informáticas com níveis definidos de acesso assegura a confidencialidade da informação.		
		Reduzido	Reduzido	Implementação de mecanismos tendentes à preservação da confidencialidade nos sistemas de informação da Empresa;			
	Reduzido	Reduzido	Registo divulgação e utilização de modelos, procedimentos, e instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação;				
	Reduzido	Reduzido	Implementação de sistema de gestão documental eficaz, com registo de atualizações e possibilidade de auditoria por data;				
	Reduzido	Reduzido	Validação dos conteúdos pela DJ, para cada alteração legislativa relacionas;				
	Reduzido	Reduzido	Divulgação pública na intranet, pela SG, de legislação publicada relevante para a PE;				
	Reduzido	Reduzido	Levantamento e divulgação das recomendações efetuadas no âmbito de auditorias externas à PE;				
	Reduzido	Reduzido	Implementação de sistema de gestão documental com procedimentos de aprovação bem definidos e de carácter obrigatório;				
	Reduzido	Reduzido	Publicação no Portal da PE;				
	G6. Recrutamento e Gestão de Pessoal	Incumprimento de procedimentos	Reduzido	Reduzido			
Reduzido			Reduzido	Supervisão pelo DRH sobre o cumprimento de todos os procedimentos;			
Reduzido		Reduzido	Nomeação de equipas de recrutamento compostas por pessoas da área técnica e um elemento do DRH;				
Reduzido		Reduzido	Definição dos requisitos validada a nível superior;				
Reduzido		Reduzido	Decisão final a nível superior;				
Reduzido		Reduzido	Utilização de critérios de recrutamento objetivos e precisos, com reduções margem de discricionariedade;				
Reduzido		Reduzido	Ações de formação e de integração;				
Reduzido		Reduzido	Supervisão pelo superior;				
Reduzido		Reduzido	Aplicação atempada do sistema de avaliação de desempenho da PE;				
Inadecuado de competências e de perfil		Reduzido	Reduzido	Identificação de necessidades de formação com os órgãos da PE;			
	Reduzido	Reduzido	Formação interna organizada; Formação externa especializada e certificada;				
	Reduzido	Reduzido	Validação da DRH e aprovação do CA para todas as formações;				
	Reduzido	Reduzido	Levantamento das necessidades de formação junto dos Dirigentes;				
Falta de qualidade de desempenho	Reduzido	Reduzido	Criação e implementação de um plano de Formação;				
	Reduzido	Reduzido	Cumprimento rigoroso de procedimentos e Código de Ética da PE;				
Formação inadequada	Moderado	Moderado	Supervisão superior				
	Moderado	Moderado	Realizadas ações de coordenação/verticalização				



MATRIZ DE AVALIAÇÃO DA EXECUÇÃO DO PLANO DE RISCOS REFERENTE A 2015
DIREÇÃO CONTRATADA

Funções	Identificação dos Riscos	Nível de Risco		Medidas de Prevenção Identificadas no Plano	Medidas Concretas Implementadas	Dificuldades Observadas	Infrações Verificadas / Ações Correctivas
		Definido	Nível				
07. Avaliação de Desempenho de Pessoal	Sistema de avaliação desadequado	Reduzido	Reduzido	Revisão pela DRH a todo o processo na Empresa.	NÃO APLICÁVEL		
		Reduzido	Reduzido	Estabelecimento de orientações para uma aplicação objetiva e adequada à estratégia da Empresa.			
	Incumprimento do sistema de avaliação	Reduzido	Reduzido	Adequação da estratégia da Empresa.			
		Reduzido	Reduzido	Revisão do processo pela área dos RH.			
	Avaliação deficiente	Reduzido	Reduzido	Implementação e monitorização de todo o processo pela área dos RH.			
		Reduzido	Reduzido	Implementação de todo o processo pela área dos RH.			
	Ausência de incentivos	Reduzido	Reduzido	Cumprimento de procedimento sobre avaliação de desempenho.			
		Reduzido	Reduzido	Acompanhamento do processo pelo RH.			
	Favorecimento	Reduzido	Reduzido	Implementação da autoavaliação e possibilidade de recurso hierárquico.			
		Reduzido	Reduzido	Aprovação superior: Formação dos avaliadores e avaliados.			
08. Decisão de aquisição de Bens e Serviços	Má definição do objeto e dos requisitos	Reduzido	Reduzido	Sensibilização na utilização da ferramenta de avaliação de desempenho.			
		Reduzido	Reduzido	Adoção de Indicadores mensuráveis e quantificáveis.			
	Falta de cabimento de verba	Reduzido	Reduzido	Adoção pela PE de regras claras sobre consequências da avaliação (embora limitadas pelas sucessivas Leis do Orçamento do Estado, desde 2011)			
		Reduzido	Reduzido	Supervisão de todo o processo pela área dos RH.			
	Incumprimento de procedimentos e de normas legais	Reduzido	Reduzido	Aprovação superior.			
		Reduzido	Reduzido	Verificação dos objetivos e competência em cada unidade orgânica por parte do Dirigente e da DRH com vista à garantia de equilíbrio nos graus de dificuldade de execução dos objetivos e harmonização das competências.			
	Aquisição de bens inadjuados/obtidos/necessários	Reduzido	Reduzido	Definição do objeto e das especificações com validação a nível superior.			
		Reduzido	Reduzido	Decisão final a nível superior.			
	Favorecimento	Reduzido	Reduzido	Implementação de verificação automática do processo no sistema Primavera.			
		Reduzido	Reduzido	Possibilidade de pedido de proposta de alteração ou alocação de verbas orçamentárias.			
09. Produção de Normas e Especificações Técnicas para Contratos de Empreitada Bens e Serviços	Má definição do objeto e dos requisitos	Reduzido	Reduzido	Ações de controlo e monitorização.			
		Reduzido	Reduzido	Registo divulgação e utilização de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação.			
	Falta de cabimento de verba	Reduzido	Reduzido	Segregação de funções.			
		Reduzido	Reduzido	Registo divulgação e utilização de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação.			
	Incumprimento de procedimentos e de normas legais	Reduzido	Reduzido	Análise periódica da despesa autorizada ao abrigo da delegação de competências do CA nos diretores.			
		Reduzido	Reduzido	Atenção aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições.			
	Aquisição de bens inadjuados/obtidos/necessários	Reduzido	Reduzido	Definição das necessidades validada a nível superior.			
		Reduzido	Reduzido	Decisão final a nível superior.			
	Favorecimento	Reduzido	Reduzido	Cumprimento rigoroso de procedimentos e Código de Ética da PE.			
		Reduzido	Reduzido	Supervisão superior.			
09. Produção de Normas e Especificações Técnicas para Contratos de Empreitada Bens e Serviços	Má definição do objeto e dos requisitos	Moderado	Moderado	Participação da DJ na elaboração das normas.			
		Moderado	Moderado	Promoção de atualização dos conteúdos pela DJ para cada alteração legislativa.			
	Falta de cabimento de verba	Moderado	Moderado	Revisão do processo pela DC.			
		Moderado	Moderado	Recurso a especialistas que internam quer externos.			
	Incumprimento de procedimentos e de normas legais	Moderado	Moderado	Levantamento e divulgação das recomendações efetuadas no âmbito da auditorias externas à PE.			
		Moderado	Moderado	Divulgação diária, na intranet, de legislação publicada relevante.			
	Aquisição de bens inadjuados/obtidos/necessários	Moderado	Moderado	Utilização do sistema de gestão documental com procedimentos de aprovação bem definidos e de carácter obrigatório.			
		Moderado	Moderado	Cumprimento rigoroso de procedimentos e Código de Ética da PE.			
	Favorecimento	Reduzido	Reduzido	Cumprimento do CCP			
		Reduzido	Reduzido	Supervisão superior.			

Existe documentação a atualizar face à publicação em 2015 de legislação muito relevante nesta área, com impacto nos contratos de empreitadas, bens e serviços, nomeadamente prestação de serviços de fiscalizações e elaboração de projetos.

Necessidade de se proceder com regularidade à sua atualização face à diversa e constante legislação nova que entra em vigor.

Nomeação de diversos grupos de trabalho pelo Conselho de Administração com elementos de diversas áreas, incluindo a DC para elaboração de documentação tipo e/ou procedimentos em vigor, evitando a elaboração apenas pela área envolvida, reduzindo ao máximo o favorecimento de potenciais concorrentes em concursos.

A DC não teve processos de aquisição de bens e serviços NÃO APLICÁVEL

Funções	Identificação dos Riscos	Nível de Risco Definido		Medidas de Prevenção identificadas no Plano	Medidas Concretas Implementadas	Dificuldades Observadas	Infrações Verificadas / Ações Corretivas
			Nível				
G10 Produção de Cadernos de Encargos para Concursos de Empresas/Bens e Serviços	Documentos errados ou ilegais	Moderado	Participação da DJ; Revisão dos conteúdos pela DC;				
	Falta de transparência	Moderado	Cumprimento rigoroso do CCP;				
	Falta de registro, validação e acesso	Moderado	Verificação da conformidade legal dos Cadernos de Encargos; Auditoria externa à DC e ao órgão proponente		Nomeação de diversos grupos de trabalho pelo Conselho de Administração com elementos de diversas áreas, incluindo a DC para elaboração de documentação tipo e/ou procedimentos em vigor, evitando a elaboração apenas pelas áreas envolvidas/implementadas, aumentando a transparência e reduzindo ao máximo o favorecimento de potenciais concorrentes em concursos.		
	Favorecimento	Reduzido	Utilização do sistema de gestão documental com procedimentos de aprovação bem definidos e de caráter obrigatório.				
		Reduzido	Cumprimento rigoroso de procedimentos e Código de Ética da PE;				
		Reduzido	Cumprimento do CCP;				
		Reduzido	Supervisão Superior;				
		Reduzido	Ações de controle e monitorização da conformidade com modelos e procedimentos;				
		Reduzido	Utilização do sistema integrado de informação e articulação com restantes Órgãos da PE;				
		Reduzido	Manuais elaborados pela DJ				
G11 Elaboração de Contratos	Incumprimento de procedimentos	Reduzido	Registro, divulgação e utilização dos procedimentos aprovados; Revisão de todo o processo pela DC;				
	Aceitação de documentos inválidos	Reduzido	Ações de controle e monitorização na recepção de documentos pela DC;				
		Reduzido	Ações de controle e monitorização na análise de documentos, através de checklist;				
		Reduzido	Registro, divulgação e utilização de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação;				
	Falta de validação e registro	Reduzido	Divulgação online, na intranet, de legislação publicada relevante;				
		Reduzido	Supervisão Superior, recurso a ações de formação e atualização, interna e externa especializada e certificada;				
		Reduzido	Acompanhamento pelo Gestor do Processo;				
		Reduzido	Geração automática de alertas pelos sistemas de informação de suporte à gestão;				
		Moderado	Registro, divulgação e utilização de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação;				
		Moderado	Divulgação online, na intranet, de legislação publicada relevante;				
G12 Gestão de Contratos de Empresas/Bens e Serviços	Incumprimento de legislação	Moderado	Supervisão Superior, recurso a ações de formação e atualização, interna e externa especializada e certificada;				
	Incumprimento de procedimentos instituídos	Reduzido	Registro, divulgação e utilização de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação;				
		Reduzido	Supervisão superior				
		Moderado	Acompanhamento pelo Gestor do Processo;				
	Incumprimento de prazos e orçamento	Moderado	Utilização dos recursos do sistema para gerar alertas;				
		Moderado	Elaboração de Balanços periódicos				
	Incumprimento de qualidade	Moderado	Auditorias periódicas por amostragem, em complemento da atividade das Fiscalizações contratadas				
		Moderado	Ações de controle e monitorização;				
	Má gestão e perda financeira	Moderado	Utilização do sistema integrado de informação e articulação com restantes Órgãos da PE;				
		Moderado	Reuniões com gestores dos contratos;				
	Moderado	Auditorias					
	Moderado	Cumprimento rigoroso de procedimentos e Código de Ética da PE;					
	Moderado	Supervisão superior.					

**MATRIZ DE AVALIAÇÃO DA EXECUÇÃO DO PLANO DE RISCOS REFERENTE A 2015
DIREÇÃO CONTRATATAÇÃO**

Funções	Identificação dos Riscos	Nível de Risco Definido	Medidas de Prevenção Identificadas no Plano		Medidas Concretas Implementadas	Dificuldades Observadas	Infrações Verificadas / Ações Corretivas		
			Medidas de Prevenção Identificadas no Plano	Nível					
ES, Gestão de Procedimentos de Contratação de Empreendidas Bens e Serviços	Incumprimento das normas legais	Elevado	Registro divulgação e utilização de normativos legais aprovados;	Elevado	Reuniões periódicas de coordenação para além do acompanhamento direto uma vez que a equipa tem dimensão reduzida. Realização de ação de formação genérica sobre Contratação Pública com a participação da DC e da DJ.				
		Elevado	Recurso a ações de formação e atualização, interna e externa especializadas e certificada.		Reuniões com gestores da plataforma eletrónica utilizada, Galeví, sobre nova legislação (Lei n.º 98/2015 de 17 de agosto) e consequentes alterações na plataforma				
		Elevado	Supervisão da DC e/ou do Juri.		Toda a contratação pública na plataforma eletrónica está centralizada na DC, que é responsável por todas as ações na plataforma, e na gestão dos prazos legais a cumprir na fase de formação dos contratos. Até abril foi sempre assegurada a presença de um elemento da DC, como vogal efetivo em todos os juris dos procedimentos. De abril a outubro e devido à ausência de duas técnicas da DC, os elementos da DC prestaram acompanhamento aos juris sempre que solicitado.				
		Elevado	Supervisão e acompanhamento de todo o processo pela DC e/ou Juri de procedimento						
	Falta de controlo dos procedimentos	Elevado	Elevado	Implementação de sistemas tipo Check-List para auditoria simplificada e Auto-controlo.	Elevado	Registro e atualização sistemática de informação referente aos procedimentos em curso, nos vários mapas e ferramentas informáticas utilizadas pela empresa.			
			Elevado	Atualização do Mapa de controlo dos procedimentos.					
			Elevado	Elaboração de agendas para controlo das datas dos concursos.					
			Elevado	Atualização no Portal da Contratação do calendário, com as principais datas					
	Deliberações incorretas por parte do Juri	Elevado	Elevado	Acompanhamento dos Juris, através da integração de um elemento da DC.	Elevado	Até abril foi sempre assegurada a presença de um elemento da DC, como vogal efetivo em todos os juris dos procedimentos, de acordo com as regras definidas na empresa. De abril a outubro e devido à ausência de duas técnicas da DC, os elementos da DC prestaram acompanhamento aos juris sempre que solicitado.		Em 13 de outubro, foi divulgada a instrução de Serviço n.º 18/2015, com o propósito de proporcionar maior operacionalidade e eficiência na designação dos juris dos procedimentos para a formação dos contratos. A partir dessa data a DC voltou a integrar um vogal efetivo do Juri em todos os procedimentos.	
			Elevado	Ações de formação para análise de candidaturas/propostas.					
Envio de documentos ou informação incorreta	Moderado	Moderado	Elaboração, validação e aprovação por pessoas diferentes na cadeia hierárquica.	Moderado	Validação e aprovação efetuada no mínimo por duas pessoas diferentes.		Dificuldade em analisar, por dois intervenientes diferentes na cadeia hierárquica os procedimentos, face à redução de meios e à quantidade excessiva de processos em simultâneo.		
			Acompanhamento e supervisão pela DC e/ou Juri.		Toda a contratação pública na plataforma eletrónica está centralizada na DC, que é responsável por todas as ações na plataforma. Até abril foi sempre assegurada a presença de um elemento da DC, como vogal efetivo em todos os juris dos procedimentos. De abril a outubro e devido à ausência de duas técnicas da DC, os elementos da DC prestaram acompanhamento aos juris sempre que solicitado.				
		Moderado	Definição de regras internas e plano de arquivo definido.	Moderado	Reuniões semanais de Coordenação.	Moderado	Reuniões periódicas de coordenação para além do acompanhamento direto uma vez que a equipa tem dimensão reduzida. Implementação do fluxo de verificação, atualização e arquivo da documentação dos procedimentos.		
			Verificação com a assinatura do contrato, de que toda a documentação do procedimento se encontra completa e arquivada.						

**MATRIZ DE AVALIAÇÃO DA EXECUÇÃO DO PLANO DE RISCOS REFERENTE A 2015
DIREÇÃO CONTRATAÇÃO**

Funções	Identificação dos Riscos	Nível do Risco Definido		Medidas de Prevenção Identificadas no Plano	Medidas Concretas Implementadas	Dificuldades Observadas	Intrações Verificadas / Ações Corretivas
			Nível				
E14. Obrigações de comunicação previstas no CCP e portarias, designadamente comunicações dos relacionos obrigatórios no ESPAP e portal BaseGov	Incumprimento de prazo	Elevado	Registro devolução e utilização de normativos legais aprovados	Elaboração, validação e aprovação por 2 pessoas diferentes na cadeia hierárquica Planeamento e preparação da informação a enviar Utilização de Checklists para verificação e execução de todas as apões a desenvolver de acordo com o CCP Reuniões semanais de Coordenação	Reuniões periódicas de coordenação para além do acompanhamento direto uma vez que a equipa tem dimensão reduzida. Registo e atualização sistemática de informação em mapa de controlo.	Dificuldade no cumprimento dos prazos de publicação no Base Gov, dos Relatórios Finais de Obra, devido a grande concentração de aprovação de contas finais e à escassez de recursos aletos a esta área.	
	Incumprimento de prazos e orçamento	Moderado					
	Incumprimento dos prazos legais	Elevado					
		Elevado					
		Elevado					
E15. Revisão de processos de contratação	Incumprimento das normas legais	Elevado	Verificação da conformidade legal dos Cadernos de Encargos;	Utilização de sistema de gestão documental com fluxos de validação definidos.	Todos os processos de contratação/adjudicação rejeccionados no mail propostos do são validados por duas pessoas da cadeia hierárquica, sendo que em caso de dúvidas legais as mesmas são esclarecidas com a D.J. e no caso de seguros, com o corretor de seguros.	Durante o ano 2015 verificaram-se dificuldades em analisar nos prazos esperáveis, os processos face à redução de meios e à quantidade extensiva de processos em simultâneo.	
	Falta de registo, validação e acesso	Reduzido	Utilização de sistema de gestão documental com procedimentos de aprovação bem definidos e de carácter obrigatório.				
	Documentos desadequados e desatualizados	Moderado	Cumprimento rigoroso de procedimentos e Código de Ética da PE;				
		Moderado	Cumprimento do CCP;				
		Moderado	Supervisão Superior.				
Má revisão/verificação	Moderado	Reuniões semanais de Coordenação.	Reuniões periódicas de coordenação para além do acompanhamento direto uma vez que a equipa tem dimensão reduzida.	Dificuldade em atualizar a documentação disponível na homepage, face à redução de meios e ao volume de trabalho.	Preparação da documentação a atualizar para posterior validação da Direção Jurídica.		

7/11/15

PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCOS DE GESTÃO, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS - REVISÃO 2014
 AVALIAÇÃO 2015

MATRIZ DE AVALIAÇÃO DA EXECUÇÃO DO PLANO DE RISCOS REFERENTE A 2015
 DIREÇÃO AUDITORIA INTERNA

Funções	Identificação dos Riscos	Nível do Risco		Medidas de Prevenção Identificadas no Plano	Medidas Concretas Implementadas	Dificuldades Observadas	Infrações Verificadas / Acções Correctivas
		Delimitado	Nível				
G1. Responsabilidade Ética, Profissional e Técnica	Incumprimento de normas profissionais e de conduta da Empresa Conflito de interesses Incumprimento de Delegação de Competências	Moderado	Moderado	Actuação conforme Código de Ética da PE; Reuniões e procedimentos para controlo de funções; Controlo de situações de conflito de interesses.	Implementadas.	Nada a referir.	Nada a referir
		Reduzido	Reduzido	Actuação conforme Código de Ética da PE; Adoção pela DRH de declarações de inexistência de conflito de interesses.	Actuação conforme Código de Ética da PE; Medida adoptada pela DRH.	Nada a referir.	Nada a referir
		Moderado	Moderado	Monitorização e controlo; Formação adequada.	Monitorização e controlo; Não implementada.	Nada a referir.	Nada a referir
		Moderado	Moderado	Formalização de processos; Análise periódica da despesa autorizada ao abrigo da Delegação de Competências do CA aos Destinos	Formalização de processos; Não foram efetuadas despesas ao abrigo da delegação de competências.	Nada a referir.	Nada a referir
		Reduzido	Reduzido	Promoção de reuniões;	Permanente diálogo entre auditores.	Nada a referir.	Nada a referir
		Reduzido	Reduzido	Utilização das ferramentas internas de comunicação (p.ex. intranet)	Pouco utilizada.	Nada a referir.	Nada a referir
		Reduzido	Reduzido	Permanente trabalho de equipa.	Permanente trabalho de equipa.	Nada a referir.	Nada a referir
		Reduzido	Reduzido	Adopção de procedimento com prazos;	Adopção de procedimento com prazos;	Nada a referir.	Nada a referir
		Reduzido	Reduzido	Trabalho de equip.	Trabalho de equipa;	Nada a referir.	Nada a referir
		Reduzido	Reduzido	Acompanhamento pela Comissão;	Acompanhamento pela Comissão;	Nada a referir.	Nada a referir
G2. Gestão do Risco	Inconcretização/insuficiente avaliação dos riscos Não implementação das medidas de correção	Moderado	Moderado	Revisões de planeamento e controlo; Avaliação do histórico por contraponto com as Auditorias e reports (interna e externa).	Implementadas.	Nada a referir.	Nada a referir
		Reduzido	Reduzido	Acompanhamento pela Comissão, com report ao CA e situação junto dos órgãos responsáveis	Implementada pela Comissão.	Nada a referir.	Nada a referir
		Reduzido	Reduzido	Registo, divulgação e utilização de procedimentos, instruções de serviços aprovados e outras deliberações do CA que definam regras de atuação.	Implementadas quanto à utilização de procedimentos aprovados e deliberações CA.	Nada a referir.	Nada a referir
		Reduzido	Reduzido	Aleiação aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições	Não implementada.	Não utilizado pela DAI por segurança de informação tratada.	Nada a referir
		Reduzido	Reduzido	Utilização obrigatória do sistema Adenob, Plataforma Electrónica;	Não implementada.	Não utilizado pela DAI por segurança de informação tratada.	Nada a referir
		Reduzido	Reduzido	Utilização obrigatória do arquivo físico e digital.	Não implementada.	Não utilizado pela DAI por segurança de informação tratada.	Nada a referir
		Reduzido	Reduzido	Redefinição e controlo dos níveis de acesso aos diversos sistemas de informação da Empresa (Adenob, Primavera, ProNIC, DataWarehouse, pastas de rede partilhada etc.).	Não implementadas.	Fora da responsabilidade da DAI.	Nada a referir
		Reduzido	Reduzido	Controlo de acessos ao arquivo;	Não aplicável.		Nada a referir
		Reduzido	Reduzido	Aleiação aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições	Não implementadas.	Fora da responsabilidade da DAI.	Nada a referir
		Reduzido	Reduzido	Redefinição e controlo dos níveis de acesso aos diversos sistemas de informação da Empresa (Adenob, Primavera, ProNIC, DataWarehouse, pastas de rede partilhada etc.).	Não implementadas.	Fora da responsabilidade da DAI.	Nada a referir
G3. Gestão de documentação	Divulgação e acesso indevidos Fabricação de Documentos Informação errada	Reduzido	Reduzido	Controlo de acessos ao arquivo;	Não implementadas.	Nada a referir.	Nada a referir
		Reduzido	Reduzido	Utilização obrigatória de sistema integrado de informação, dando conhecimento aos restantes órgãos da PE;	Acções de controlo e monitorização;	Não utilizado pela DAI por segurança de informação tratada.	Nada a referir
		Elevado	Elevado	Acções de controlo e monitorização;	Não implementada	Não utilizado pela DAI por segurança de informação tratada.	Nada a referir
Reduzido	Reduzido	Utilização obrigatória de sistema integrado de informação, dando conhecimento aos restantes órgãos da PE;	Não aplicável.		Nada a referir		

Funções	Identificação dos Riscos	Nível de Risco Definido Nível	Medidas de Prevenção Identificadas no Plano	Medidas Concretas Implementadas	Dificuldades Observadas	Infrações Verificadas / Acções Correctivas
	Incumprimento de procedimentos	Reduzido	Região divulgação e utilização de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação.	Implementada quanto à utilização de procedimentos aprovados e deliberações CA.	Nada a referir.	Nada a referir
	Relacionamento indevido (utilização de canais de comunicação inadequados)	Reduzido	Definição de competências e segregação de funções;	Definição de competências e segregação de funções;	Nada a referir.	Nada a referir
	Informação errada ou inconsistente	Reduzido	Definição de canais adequados;	Definição de canais adequados;	Nada a referir.	Nada a referir
	Incumprimento de prazos	Elevado	Articulação com outras áreas designadas para o efeito.	Articulação com outras áreas designadas para o efeito.	Nada a referir.	Nada a referir
	Quebra de confidencialidade	Elevado	Ações de controlo e monitorização;	Ações de controlo e monitorização;	Nada a referir.	Nada a referir
		Elevado	Validação de sistema integrado de informação com acompanhamento dos restantes Órgãos da PE. Definição de um interlocutor, por Direção, para prestação de informação sobre a empresa;	Não implementada.	Nada a referir.	Nada a referir
CA, Prestação de Informação e Relacionamento com Terceiros		Elevado	Paralisação de informação.	Paralisação de informação.	Nada a referir.	Nada a referir
		Reduzido	Identificação da legislação aplicável;	Identificação da legislação aplicável;	Nada a referir.	Nada a referir
		Reduzido	Ações de controlo e monitorização, utilização de Adendo no relacionamento dentro da PE;	Não implementada utilização corrente do Adendo.	Nada a referir.	Nada a referir
		Reduzido	Ações de controlo pelos dirigentes no relacionamento com exterior;	Não implementada.	Nada a referir.	Nada a referir
		Reduzido	Manual prazos em calendário partilhado com alertas;	Planeamento adequado das ações.	Nada a referir.	Nada a referir
		Reduzido	Planeamento adequado de ações;	Planeamento adequado das ações.	Nada a referir.	Nada a referir
		Reduzido	Paralisação de informação;	Paralisação de informação.	Nada a referir.	Nada a referir
		Reduzido	Monitorização da execução das deliberações do CA;	Não aplicável.	Nada a referir.	Nada a referir
		Reduzido	Alertação aos Órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições.	Não aplicável.	Nada a referir.	Nada a referir
		Moderado	Definição/classificação do tipo de informação confidencial;	Não aplicável.	Nada a referir.	Nada a referir
		Moderado	Sujeição da informação a prestar a validação superior;	Sujeição da informação a prestar a validação superior.	Nada a referir.	Nada a referir
		Moderado	Implementação de mecanismos tendentes à preservação da confidencialidade nos sistemas de informação da Empresa;	Não aplicável.	Nada a referir.	Nada a referir
		Reduzido	Divulgação de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação;	Não aplicável.	Nada a referir.	Nada a referir
		Reduzido	Supervisão pelo DRH sobre o cumprimento de todos os procedimentos;	Não aplicável.	Nada a referir.	Nada a referir
		Reduzido	Nominação de equipas de recrutamento compostas por pessoas da área técnica e um elemento da DRH;	Não aplicável.	Nada a referir.	Nada a referir
		Reduzido	Definição dos requisitos validada a nível superior;	Não aplicável.	Nada a referir.	Nada a referir
		Reduzido	Decisão final a nível superior;	Não aplicável.	Nada a referir.	Nada a referir
		Reduzido	Utilização de critérios de recrutamento objetivos e práticos, com redução máxima de discricionariedade;	Não aplicável.	Nada a referir.	Nada a referir
		Reduzido	Ações de formação e de integração;	Não implementadas pela PE.	Nada a referir.	Nada a referir
GB, Recrutamento e Gestão de Pessoal	Falta de qualidade do desempenho	Reduzido	Supervisão pelo superior;	Não implementadas pela PE.	Nada a referir.	Nada a referir
		Reduzido	Aplicação atempada do sistema de avaliação de desempenho da PE.	Foi identificada necessidade.	Nada a referir.	Nada a referir
		Moderado	Identificação de necessidades de formação com os órgãos da PE;	Não implementadas pela PE.	Nada a referir.	Nada a referir
		Moderado	Formação interna organizada, Formação externa especializada e certificada;	Não aplicável.	Nada a referir.	Nada a referir
		Moderado	Validação da DRH e aprovação do CA para todas as formações;	Implementada pela DRH.	Nada a referir.	Nada a referir
		Moderado	Levantamento das necessidades de formação junto dos Dirigentes;	Não aplicável à DAI	Nada a referir.	Nada a referir
		Moderado	Criação e implementação de um plano de Formação;	Cumprimento rigoroso de procedimentos e Código de Ética da PE.	Nada a referir.	Nada a referir
		Moderado	Supervisão superior.	Supervisão superior.	Nada a referir.	Nada a referir

Handwritten signature or initials in blue ink.

Funções	Identificação dos Riscos	Nível de Risco Definido (Nível)	Medidas de Prevenção identificadas no Plano		Medidas Concretas Implementadas	Dificuldades Observadas	Infrações Verificadas / Acções Correctivas	
G7 Avaliação de Desempenho de Pessoal	Sistema de avaliação desadequado	Moderado	Revisão pela DRH a todo o processo na Empresa;	Estabelecimento de orientações para uma aplicação objetiva e adequada à estratégia da Empresa.	Não aplicável.	Nada a referir.	Nada a referir.	
	Incumprimento do sistema de avaliação	Moderado	Acompanhamento de todo o processo pela área dos RH.		Não aplicável.	Nada a referir.	Nada a referir.	
		Reduzido	Acompanhamento de todo o processo pela área dos RH.		Não aplicável.	Nada a referir.	Nada a referir.	
		Reduzido	Implementação e monitorização de todo o processo pela área dos RH.		Não aplicável.	Nada a referir.	Nada a referir.	
		Reduzido	Cumprimento do procedimento sobre avaliação de desempenho.		Não aplicável.	Nada a referir.	Nada a referir.	
	Avaliação deficiente	Moderado	Implementação de processo pelo RH.		Não aplicável.	Nada a referir.	Nada a referir.	
		Moderado	Implementação de autoavaliação e possibilidade de recurso hierárquico;		Não aplicável.	Nada a referir.	Nada a referir.	
	Ausência de incentivos	Moderado	Aprovação superior; Formação dos avaliadores e avaliandos;		Não aplicável.	Nada a referir.	Nada a referir.	
		Moderado	Sensibilização na utilização de ferramenta de avaliação de desempenho;		Não aplicável.	Nada a referir.	Nada a referir.	
	G8 Decisão de aquisição de Bens e Serviços	Favorecimento	Moderado	Adoção de indicadores mensuráveis e quantificáveis.		Não aplicável.	Nada a referir.	Nada a referir.
Moderado			Adoção pela PE de regras claras sobre consequências da avaliação (embora limitadas pelas sucessivas Leis do Orçamento do Estado, desde 2011)		Não aplicável.	Nada a referir.	Nada a referir.	
Favorecimento		Moderado	Supervisão de todo o processo pela área dos RH.		Não aplicável.	Nada a referir.	Nada a referir.	
		Moderado	Aprovação superior;		Não aplicável.	Nada a referir.	Nada a referir.	
Falta de definição do objeto e dos requisitos		Moderado	Verificação dos objetivos e competência em cada unidade orgânica por parte do Dirigente e da DRH com vista a garantia de equilíbrio nos graus de dificuldade de execução dos objetivos e harmonização das competências.		Não aplicável.	Nada a referir.	Nada a referir.	
		Moderado	Definição do objeto e das especificações com validação a nível superior;		Não aplicável.	Nada a referir.	Nada a referir.	
Falta de cabimento de verba		Reduzido	Decisão final a nível superior		Não aplicável.	Nada a referir.	Nada a referir.	
		Reduzido	Implementação de verificação automática do processo no sistema Primavera.		Não aplicável.	Nada a referir.	Nada a referir.	
G10 Produção de Cadernos de Encargos para Concessão de Empreendidos Bens e Serviços		Falta de cumprimento de procedimentos e de normas legais	Reduzido	Paralisação de pedido de proposta de alteração ou alocação de verbas orçamentais;		Não aplicável.	Nada a referir.	Nada a referir.
			Reduzido	Ações de controlo e monitorização		Não aplicável.	Nada a referir.	Nada a referir.
	Aquisição de bens inadequados/incompetentes	Reduzido	Segregação de funções;		Não aplicável.	Nada a referir.	Nada a referir.	
		Reduzido	Registo divulgação e utilização de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação.		Não aplicável.	Nada a referir.	Nada a referir.	
	Favorecimento	Reduzido	Análise periódica da despesa autorizada ao abrigo da delegação de competências do CA nos diretores;		Não aplicável.	Nada a referir.	Nada a referir.	
		Reduzido	Aleitação aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiências adequadas e em número suficiente face às suas atribuições		Não aplicável.	Nada a referir.	Nada a referir.	
	Falta de registo, validação e acesso	Reduzido	Definição das necessidades validada a nível superior;		Não aplicável.	Nada a referir.	Nada a referir.	
		Reduzido	Decisão final a nível superior		Não aplicável.	Nada a referir.	Nada a referir.	
	Favorecimento	Moderado	Cumprimento rigoroso de procedimentos e Código de Ética da PE;		Não aplicável.	Nada a referir.	Nada a referir.	
		Moderado	Supervisão superior		Não aplicável.	Nada a referir.	Nada a referir.	
Falta de transparência	Elevado	Participação da DI;		Não aplicável.	Nada a referir.	Nada a referir.		
	Elevado	Revisão dos conteúdos pela DC		Não aplicável.	Nada a referir.	Nada a referir.		
Falta de registo, validação e acesso	Elevado	Cumprimento rigoroso do CCP		Não aplicável.	Nada a referir.	Nada a referir.		
	Moderado	Verificação da conformidade legal dos Cadernos de Encargos;		Não aplicável.	Nada a referir.	Nada a referir.		
Favorecimento	Moderado	Auditoria externa à DC e ao órgão proponente		Não aplicável.	Nada a referir.	Nada a referir.		
	Moderado	Utilização de sistema de gestão documental com procedimentos de aprovação bem definidos e de carácter obrigatório		Não aplicável.	Nada a referir.	Nada a referir.		
Favorecimento	Moderado	Cumprimento rigoroso de procedimentos e Código de Ética da PE;		Não aplicável.	Nada a referir.	Nada a referir.		
	Moderado	Cumprimento do CCP;		Não aplicável.	Nada a referir.	Nada a referir.		
		Moderado	Supervisão Superior		Não aplicável.	Nada a referir.		

MATRIZ DE AVALIAÇÃO DA EXECUÇÃO DO PLANO DE RISCOS REFERENTE A 2015
DIREÇÃO AUDITORIA INTERNA

Funções	Identificação dos Riscos	Nível de Risco Definido	Medidas de Prevenção Identificadas no Plano	Medidas Concretas Implementadas	Dificuldades Observadas	Infracções Verificadas / Acções Correctivas
G11 Elaboração de Contratos	Erro léxico ou jurídico	Elevado	Acções de controlo e monitorização da conformidade com modelos e procedimentos; Utilização de sistema integrado de informação e articulação com restantes Órgãos da PE;	Não aplicável.	Nada a referir.	Nada a referir
	Incumprimento de procedimentos	Elevado	Minutas elaboradas pela DJ	Não aplicável.	Nada a referir.	Nada a referir
	Acumulação de documentos inválidos	Reduzido	Registo, divulgação e utilização dos procedimentos aprovados; Revisão de todo o processo pela DC.	Não aplicável.	Nada a referir.	Nada a referir
		Moderado	Acções de controlo e monitorização na recepção de documentos pela DC;	Não aplicável.	Nada a referir.	Nada a referir
		Moderado	Acções de controlo e monitorização na análise de documentos, através de checklist;	Não aplicável.	Nada a referir.	Nada a referir
		Moderado	Registo divulgação e utilização de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação;	Não aplicável.	Nada a referir.	Nada a referir
		Moderado	Divulgação diária, na Intranet, de legislação publicada relevante;	Não aplicável.	Nada a referir.	Nada a referir
		Moderado	Supervisão Superior, recurso a acções de formação e atualização, interna e externa especializada e certificada;	Não aplicável.	Nada a referir.	Nada a referir
		Reduzido	Acompanhamento pelo Gestor do Processo;	Não aplicável.	Nada a referir.	Nada a referir
		Reduzido	Geração automática de abréviatras pelos sistemas de informação de suporte à gestão;	Não aplicável.	Nada a referir.	Nada a referir
G12. Gestão de Contratos de Empresas/ Bens e Serviços	Incumprimento de prazos	Reduzido	Registo divulgação e utilização de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação;	Não aplicável.	Nada a referir.	Nada a referir
	Incumprimentos de legislação	Reduzido	Divulgação diária, na Intranet, de legislação publicada relevante;	Não aplicável.	Nada a referir.	Nada a referir
		Reduzido	Supervisão Superior, recurso a acções de formação e atualização, interna e externa especializada e certificada;	Não aplicável.	Nada a referir.	Nada a referir
	Incumprimento de procedimentos instituídos	Reduzido	Registo divulgação e utilização de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação;	Não aplicável.	Nada a referir.	Nada a referir
		Reduzido	Supervisão superior	Não aplicável.	Nada a referir.	Nada a referir
	Incumprimento de prazos e orçamento	Reduzido	Acompanhamento pelo Gestor do Processo;	Não aplicável.	Nada a referir.	Nada a referir
		Reduzido	Utilização dos recursos do sistema para gerar alertas;	Não aplicável.	Nada a referir.	Nada a referir
		Reduzido	Elaboração de Balançosamentos periódicos	Não aplicável.	Nada a referir.	Nada a referir
		Reduzido	Auditorias periódicas por amostragem, em complemento da atividade das Fiscalizações centralizadas	Não aplicável.	Nada a referir.	Nada a referir
		Elevado	Acções de controlo e monitorização;	Não aplicável.	Nada a referir.	Nada a referir
E11 Atividade de Auditoria Interna	MA gestão e perda financeira	Reduzido	Utilização de sistema integrado de informação e articulação com restantes Órgãos da PE;	Não aplicável.	Nada a referir.	Nada a referir
		Reduzido	Reunões com gestores dos contratos;	Não aplicável.	Nada a referir.	Nada a referir
		Reduzido	Auditorias	Não aplicável.	Nada a referir.	Nada a referir
	Favorecimento	Moderado	Cumprimento rigoroso de procedimentos e Código de Ética da PE;	Não aplicável.	Nada a referir.	Nada a referir
		Moderado	Supervisão superior	Não aplicável.	Nada a referir.	Nada a referir
	Falta de objetivos e métodos	Reduzido	Adopção de plano de auditoria aprovado;	Adopção de plano de auditoria aprovado	Nada a referir.	Nada a referir
	Relacionamento indevido	Reduzido	Definição de competências;	Definição de competências;	Nada a referir.	Nada a referir
		Reduzido	Definição de interlocutores;	Definição de interlocutores;	Nada a referir.	Nada a referir
		Reduzido	Trabalho de equipa;	Trabalho de equipa;	Nada a referir.	Nada a referir
	Informação errada ou não validada	Elevado	Acções de controlo e monitorização;	Acções de controlo e monitorização;	Nada a referir.	Nada a referir
	Elevado	Utilização de sistema integrado de informação e articulação com restantes Órgãos da PE;	Não implementada quanto a sistema integrado de informação. Utilização preferencial via e-mail.	Nada a referir.	Nada a referir	
	Elevado	Reunões com gestores dos contratos;	Reunões com gestores dos contratos;	Nada a referir.	Nada a referir	
	Elevado	Utilização do princípio do contraditório;	Utilização do princípio do contraditório.	Nada a referir.	Nada a referir	
	Elevado	Supervisão pelo CA;	Supervisão pelo CA;	Nada a referir.	Nada a referir	
Quebra de confidencialidade	Moderado	Definição do tipo de informação confidencial;	Não aplicável.	Nada a referir.	Nada a referir	
	Moderado	Trabalho de equipa;	Trabalho de equipa;	Nada a referir.	Nada a referir	
	Moderado	Sueteção de informação e prestar a aprovação superior;	Sueteção de informação e prestar a aprovação superior.	Nada a referir.	Nada a referir	
	Moderado	Segregação de funções;	Segregação de funções;	Nada a referir.	Nada a referir	
Favorecimento	Moderado	Utilização do princípio do contraditório;	Utilização do princípio do contraditório;	Nada a referir.	Nada a referir	
	Moderado	Aprovação superior e posterior divulgação das auditorias;	Aprovação superior e posterior divulgação das auditorias;	Nada a referir.	Nada a referir	
	Moderado	Actuação conforme Estatuto de Auditoria;	Actuação conforme Estatuto de Auditoria;	Nada a referir.	Nada a referir	