

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

- RELATÓRIO DE EXECUÇÃO E AVALIAÇÃO DE 2016 -

PF.

ÍNDICE

NOTA PRÉVIA	3
A. OBJECTIVO	4
B. METODOLOGIA ADOTADA	4
C. AVALIAÇÃO	5
D. CONCLUSÕES.....	9
E. RECOMENDAÇÕES	11
ANEXOS.....	13

ANEXOS

ANEXO I – FICHAS DE AVALIAÇÃO 2016 DAS UNIDADES ORGÂNICAS

Handwritten signature

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 consequentemente 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.

À semelhança do já verificado em 2015, a Comissão incumbida para acompanhamento da execução do Plano apresentou, no passado ano, ao Conselho de Administração dois relatórios de monitorização e controlo das medidas de prevenção dos riscos, e apresenta agora o Relatório de Execução e Avaliação correspondente a 2016.


pf.

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 considera as situações de risco que tiveram repercussão no funcionamento da Parque Escolar, bem como a identificação das medidas preventivas implementadas e ainda informa sobre a dificuldade de implementação das mesmas e por último a existência, no período, de infrações praticadas e as correspondentes 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. Esta última recomendação, já foi enunciada pela Comissão, no Relatório de Execução e Avaliação de Risco de 2015, aprovado em 30 de março de 2016, e à data a referida revisão do Plano encontra-se em curso, numa fase de afinação de medidas e de preparação do relatório final.

B. METODOLOGIA ADOTADA

Para elaboração do presente Relatório, a Comissão teve em consideração o resultado do procedimento utilizado em 2016, 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 2016 das Unidades Orgânicas.

Sobre a matéria a Comissão faz notar que, apesar de ter já sido decidido pela Administração rever o atual Plano de Prevenção de Riscos, processo que se encontra em fase de conclusão, o presente relatório decorre ainda do que está previsto no Plano atual e, por tal motivo não se viu vantagem na realização de uma reunião com os dirigentes sobre a matéria, uma vez que prevê uma reunião para avaliação final do processo de revisão do Plano, processo que se considera mais determinante para a atuação em 2017.

C. AVALIAÇÃO

Com base nas fichas de avaliação que foram recebidas dos dirigentes até 25 de janeiro, 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, assunto tratado de forma mais centrada nas dificuldades de implementação das medidas e sobre a eventual ocorrência de infrações.

DIREÇÃO GERAL DE PROJETOS E GESTÃO DE ATIVOS

Riscos Identificados

Os Riscos identificados como elevados e ou moderados dizem respeito a todas as Funções Genéricas e Específicas atribuídas à DGPGA.

Principais Dificuldades na Implementação das Medidas de Prevenção

Nada referido.

Infrações Verificadas

Nada referido.

DIREÇÃO GERAL DE INVESTIMENTO

Riscos Identificados

Os Riscos identificados como elevados e ou moderados dizem respeito a todas as Funções Genéricas e Específicas atribuídas à DGI.

Principais Dificuldades na Implementação das Medidas de Prevenção

Demasiada extensão dos reportes a prestar a CA, relativamente à função G1 e muita e diversa informação a prestar a Terceiros, relativamente à função G4

Infrações Verificadas

Nada a referir.

DIREÇÃO GERAL DE MANUTENÇÃO

Riscos Identificados

Os Riscos identificados como elevados e ou moderados dizem respeito a todas as Funções Genéricas e Específicas atribuídas à DGM.

Principais Dificuldades na Implementação das Medidas de Prevenção

A DGM identifica várias dificuldades para implementação de medidas de prevenção, que se consideram importantes e a saber:

PF. L

- Relativamente às Funções G1 e G2, a simultaneidade de operações de manutenção e conservação com fechos de processos administrativos/contratos, receções definitivas/liberação de cauções e processos de imputação de responsabilidades aos projetistas por erros e omissões;
- Nas Funções G3 a G5, a excessiva quantidade de expediente e informações a tratar, resultante dos contratos/processos atrás referidos;
- Na Função G5, a falta de divulgação de nova legislação de modo centralizado;
- Na Função G6, a falta de substituição dos técnicos que recentemente saíram da empresa;
- Na Função G12, o impedimento de maior acompanhamento dos contratos de manutenção, pelo excesso de trabalho das atuais equipas de gestão; e
- Finalmente na Função E13, os atrasos de contratação para as escolas de serviços correspondentes a disposições legais obrigatórias;

Infrações Verificadas

Nada referido pela unidade orgânica.

DIREÇÃO DE PLANEAMENTO E APOIO À GESTÃO

Riscos Identificados

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

Dificuldades Principais na Implementação das Medidas de Prevenção

- Na Função G1, a unidade orgânica continua a indicar que o atual nível de informatização ainda não garante a inexistência de atos incompetentes;
- Nas Funções G1, G6 e G7, identifica necessidade de obter formação específica e também sobre “delegação de competências”;
- Na Função G3 a DPAG indica a diminuição de capacidade na área da “integração operacional”, por saída de funcionários o que constituirá enorme entrave ao eficaz desempenho das funções atribuídas; e
- Por último na Função E6, dificuldade de meios para efetuar auditorias aos “sistemas de informação”, para testar a fiabilidade/qualidade de informação registada e também para passar a procedimento as práticas em vigor relacionadas com os mesmos sistemas.

Infrações Verificadas

Nada referido pela unidade orgânica.

DIREÇÃO FINANCEIRA

Riscos Identificados

A DF identifica Riscos de nível elevado e ou moderado em todas as Funções, exceto nas Funções G9 - Produção de Normas e Especificações Técnicas e E17 – Gestão da Frota.

Principais Dificuldades na Implementação das Medidas de Prevenção

Nada referido pela unidade orgânica.

Infrações Verificadas

Nada referido pela unidade orgânica.

DIREÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Riscos Identificados

A DRH identifica Riscos de nível elevado e ou moderado em todas as Funções, exceto na G9 - Produção de Normas e Especificações Técnicas.

Principais Dificuldades na Implementação das Medidas de Prevenção

- No caso da Função G1 a DRH identifica que existiu alguma "resistência" à assinatura da "declaração de interesses", entretanto ultrapassada;
- Na Função G6, a solicitação de aprovação de ações de formação extra plano pelas unidades orgânicas, muito próximas das datas de realização; pouca objetividade na identificação das necessidades de formação e articulação de datas entre formandos e formadores.

Infrações Verificadas

Nada a referir quanto a infrações propriamente ditas.

SECRETARIA GERAL

Riscos Identificados

Os Riscos identificados como elevados e ou moderados dizem respeito a todas as Funções Genéricas e Específicas atribuídas à SG.

Principais Dificuldades na Implementação das Medidas de Prevenção

Única dificuldade apontada refere-se à utilização do Adendo no que respeita às Funções G3 (Gestão de Documentação) e E7 (Apoio Jurídico).

Infrações Verificadas

Nada referido pela unidade orgânica.

28. 1

DIREÇÃO JURÍDICA

Riscos Identificados

Os Riscos identificados como elevados e ou moderados dizem respeito a todas as Funções Genéricas e Específicas atribuídas à DJ.

Principais Dificuldades na Implementação das Medidas de Prevenção

Nada referido pela unidade orgânica.

Infrações Verificadas

Nada referido pela unidade orgânica.

DIREÇÃO DE CONTRATAÇÃO

Riscos Identificados

A DC identifica riscos moderados e ou elevados nas Funções que lhe estão cometidas, exceto nos casos das G1 a G3, G5, G7 e G11.

Principais Dificuldades na Implementação das Medidas de Prevenção:

- No controlo de acessos ao arquivo (Função G3), situação entretanto ultrapassada no final do ano;
- Meios humanos limitados durante 2016, criando dificuldades no bom desempenho nas Funções G4, G10, E9, E14 e E15.

Infrações Verificadas

Uma única referida, na Função E15 (Revisão de Processos de Contratação), por falta de integração num processo de concurso de um anexo ao Caderno de Encargos, situação posteriormente corrigida devidamente.

DIREÇÃO DE AUDITORIA INTERNA

Riscos Identificados

Os Riscos identificados como elevados e ou moderados dizem respeito a todas as Funções Genéricas e Específicas atribuídas à DAI.

Principais Dificuldades na Implementação das Medidas de Prevenção

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

Infrações Verificadas

Nada referido pela unidade orgânica.

D. CONCLUSÕES

A avaliação descrita do presente Relatório foi efetuada com base no Plano de Prevenção de Riscos aprovado pelo Conselho de Administração, em dezembro de 2014. Este Plano encontra-se, como já foi referido, em fase de conclusão de nova revisão para melhoramento da estrutura descritiva das medidas de prevenção e simplificação mais geral e ainda para acolher Recomendações do Conselho de Prevenção da Corrupção, decisão resultante das Conclusões e Recomendações do Relatório de Execução e Avaliação de 2015.

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 executou o Plano de uma forma mais estabilizada, podendo verificar-se uma boa implementação das medidas de prevenção previstas, com situações de dificuldade já bastante delimitadas a algumas unidades orgânicas e funções e sem registo de efetivas infrações cometidas.

A Comissão tem no entanto de assinalar as dificuldades apontadas por cada unidade orgânica e que constam no mesmo capítulo anterior, sendo de referir as que se consideram mais importantes e que envolvem riscos de gestão:

- A quantidade, multiplicidade e simultaneidade de tarefas não adequadas aos meios humanos disponíveis, como informa a DGM e insuficiência dos mesmos limitando a atividade como reporta a DC;
- A diminuição da capacidade na área da integração operacional e impossibilidade de realização de auditorias aos sistemas de informação por falta de meios humanos, como informa a DPAG;
- A necessidade de formação específica, como informa a DPAG; e
- As dificuldades na utilização do Adendo, como indica a SG.

Em 2016 foi dada continuidade ao trabalho de monitorização e controlo das medidas de prevenção, nos termos do Plano, trabalho deveras importante para se garantir uma permanente atenção e assim mitigação dos riscos, realizando-se em dois períodos - o primeiro de janeiro a maio e o segundo de junho a outubro, dos quais foram emitidos os respetivos relatórios - o primeiro em 18 de julho e o segundo em 24 de novembro. Situando-nos relativamente ao último dos dois relatórios atrás referidos, foi possível observar que a Empresa conseguiu monitorizar 61% de um total de 1703 medidas de prevenção definidas, respeitando as restantes a medidas que não foram aplicáveis no período ou que não foi possível monitorizar. No caso concreto das

medidas com nível de risco elevado, a Empresa apresentou um nível de monitorização de cerca de 58%, uma vez que 29% dizem respeito a situações não aplicáveis, verificando-se que ficaram efetivamente por monitorizar 13%

PF. 4

E. RECOMENDAÇÕES

No Relatório referente a 2015 foram enunciadas várias recomendações, algumas das quais parecem não ter sido seguidas, pelo menos totalmente, a saber:

- maior esforço de monitorização das medidas de prevenção nos casos de risco elevado;
- concretização pelos Dirigentes junto da Administração, sobre os meios necessários para ultrapassar as dificuldades então elencadas pelos mesmos, no caso das mais importantes, tanto mais que as mesmas constavam já da avaliação e relatórios dos anos anteriores e que se mantinham em 2015.

Das que foram seguidas deve dar-se especial relevância às ações de formação contratadas pela Parque Escolar relativas à Gestão de Risco e que julgamos ter resultado no incremento do conhecimento, discussão e utilização do Plano de Prevenção de Riscos.

Outra recomendação que se encontra em vias de ser concretizada é a própria revisão do Plano pelos motivos já expressos.

Relativamente a 2016, e tendo presente a informação das unidades orgânicas, apresentam-se as seguintes Recomendações:

- mais uma vez se recomenda, o reforço de monitorização, ao longo de 2017, das medidas de prevenção e que os Dirigentes priorizem aquelas que se referem a riscos elevados e, neste caso, seja realizada a monitorização de todas as medidas;
- que a Empresa, Administração e Unidades Orgânicas citadas no capítulo anterior possam melhorar a situação referente à insuficiência referida de meios humanos por forma a que as ações atualmente atribuídas possam ser melhor desenvolvidas, nomeadamente a gestão de contratos; e
- que seja ponderada a implementação de alterações no sistema de informação Adendo que resulte em melhorias na utilização do mesmo como ferramenta de registo, circulação e arquivo de documentos, dificuldades atuais que embora só referidas este ano pela SG, são muitas vezes comentadas de modo informal.

A Comissão apresenta ainda uma recomendação adicional – que seja ponderada pela Administração, a reimplementação de um sistema de avaliação de desempenho, procedimento corrente nas empresas e na Administração Pública em geral, considerando-se importante para

pf. 7

uma boa gestão dos meios humanos, no sentido da sua melhor adequação, formação e assim valorização.

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, 7 de fevereiro de 2017



João Carneiro da Silva
(Presidente)

JOÃO LUÍS
TORRES DE
SOUSA
MARQUES

Digitally signed by JOÃO LUÍS TORRES
DE SOUSA MARQUES
DN: cn=PT, ou=Caixa da Piedade,
ou=Caixa da Piedade, ou=Administrat
Quilómetros da Caixa da Piedade, ou=TORRES DE
SOUSA MARQUES, givenName=JOÃO
LUÍS, serialNumber=10001023657
c=JOÃO LUÍS TORRES DE SOUSA
MARQUES
Date: 2017.02.07 11:29:41 Z

João Sousa Marques
(Vogal)



Paula Correia Ferrão
(Vogal)

ANEXO

pf.

ANEXO I

- Fichas de avaliação 2016 das Unidades Orgânicas -



PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCOS DE GESTÃO, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS - REVISÃO 2014
 AVALIAÇÃO 2016

MATRIZ DE AVALIAÇÃO DA EXECUÇÃO DO PLANO DE RISCOS REFERENTE A 2016
 DIREÇÃO GERAL PROJETOS E GESTÃO ATIVOS

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	Actuação conforme Código de Ética da PE;	Declaração de conflito de interesses emitida por todos os colaboradores			
		Moderado	Reuniões e procedimentos para controlo de funções;				
	Conflito de interesses	Moderado	Controlo de situações de conflito de interesses;	Declaração de conflito de interesses emitida por todos os colaboradores			
		Moderado	Actuação conforme Código de Ética da PE;				
	Incumprimento de Delegação de Competências	Moderado	Adoção pela DRH de declarações de inexistência de conflito de interesses;				
		Moderado	Monitorização e controlo;				
		Moderado	Formação adequada.	Realização de reuniões periódicas com os Coordenadores das Equipas de Estudos e Projetos (EP) e Gestão de Ativos (GA).			
		Moderado	Informalização de processos.	Relatórios trimestrais dos atos praticados (que impliquem despesa ou gerem despesa) ao abrigo da Delegação de Competências.			
G2. Gestão de Risco	Falta de divulgação	Moderado	Análise periódica da despesa autorizada ao abrigo da Delegação de Competências do CA nos Diretores	Realização de reuniões periódicas com os Coordenadores das Equipas de Estudos e Projetos (EP) e Gestão de Ativos (GA).			
		Moderado	Promoção de reuniões;	Divulgação de toda a informação (via email ou pastas de arquivo partilhadas) pelos Coordenadores das Equipas de EP e GA, consoante o assunto.			
		Moderado	Utilização das ferramentas internas de comunicação (p.ex. intranet)				
	Falta de acompanhamento	Moderado	Permanente trabalho de equipa.				
		Moderado	Adopção 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;				
	Incorreta/deficiente avaliação dos riscos	Moderado	Acompanhamento pela Comissão.	Realização de reuniões periódicas com os Coordenadores das Equipas de Estudos e Projetos (EP) e Gestão de Ativos (GA).			
		Moderado	Reuniões de planeamento e controlo;				
G3. Gestão de documentação	Não implementação das medidas de correção	Moderado	Avaliação do histórico por contraponto com as Auditorias e reports (internos e externos).				
		Moderado	Acompanhamento pela Comissão, com report ao CA e atuação junto dos órgãos responsáveis	Não aplicável			
	Incumprimento de procedimentos	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)			
		Moderado	Afetação aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições				
	Extravio de documentos	Moderado	Utilização obrigatória do sistema Adendo; Plataforma Electrónica;				
		Moderado	Utilização obrigatória do arquivo físico e digital.				
	Divulgação e acesso indevidos	Moderado	Redefinição e controlo dos níveis de acesso aos diversos sistemas de informação da Empresa (Adendo, Primavera, ProNIC, DataWareHouse, pastas de rede partilhada etc.).	Centralização dos processos no secretariado, com formação adequada para apoio à gestão da documentação (Adendo/Primavera)			
		Moderado	Controlo de acessos ao arquivo;				
Falsificação 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	Redefinição e controlo dos níveis de acesso aos diversos sistemas de informação da Empresa (Adendo, Primavera, ProNIC, DataWareHouse, pastas de rede partilhada etc.).	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 na "Subrede DGPGA (O)"; não existindo a necessidade de redefinir os níveis de acesso.				
	Moderado	Controlo de acessos ao arquivo;	Toda a documentação formal relevante (cartas, fax's, informações/pareceres internos, etc) é analisada/ avaliada pelo DGPGA, previamente ao seu envio.				
	Moderado	Ações de controlo e monitorização					
Informação errada	Elevado	Utilização obrigatória de sistema integrado de informação, dando conhecimento aos restantes órgãos da PE.					
	Elevado	Ações de controlo e monitorização;					
	Elevado	Utilização obrigatória de sistema integrado de informação, dando conhecimento aos restantes órgãos da PE.					
	Elevado	Afetação aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições					

MATRIZ DE AVALIAÇÃO DA EXECUÇÃO DO PLANO DE RISCOS REFERENTE A 2016
DIREÇÃO GERAL PROJETOS E GESTÃO ATIVOS

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	Moderado	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).						
		Moderado	Definição de competências e segregação de funções;	Tendo em conta a dimensão /estrutura das equipas da DGPGA, os assuntos são geridos diretamente pelos Coordenadores das Equipas de EP e GA.						
	Moderado	Definição de canais adequados;								
	Moderado	Articulação com outras áreas designadas para o efeito.								
	Informação errada ou inconsistente	Moderado	Ações de controlo e monitorização;							
		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;	Centralização nos Coordenadores das Equipas de EP e GA, em articulação com o DGPGA.						
		Moderado	Partilha de informação.							
		Reduzido	Identificação da legislação aplicável;							
		Reduzido	Ações de controlo e monitorização; utilização de Adendo no relacionamento dentro da PE;							
		Reduzido	Marcar prazos em calendário partilhado com alertas;	Realização de reuniões periódicas com os Coordenadores das Equipas de Estudos e Projetos (EP) e Gestão de Alívos (GA).						
	Incumprimento de prazos	Reduzido	Planeamento adequado de ações;							
		Reduzido	Partilha de informação;							
		Reduzido	Monitorização da execução das deliberações do CA;							
		Reduzido	Aleitação 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;	O DGPGA define a informação que é confidencial, informando os Coordenadores de Equipa e a UT.							
Moderado		Sujeição da informação a prestar a validação superior;	Avaliação da informação pelos Coordenadores das Equipas (EP ou GA) e pelo DGPGA, antes da sua divulgação externa ou interna.							
G5. Produção de Instruções de Serviço, Normas e Procedimentos de Gestão	Quebra de confidencialidade	Moderado	Implementação de mecanismos tendentes à preservação da confidencialidade nos sistemas de informação da Empresa	Não aplicável.	Não foram produzidas Instruções de Serviço, Normas e Procedimentos de Gestão pela DGPGA.					
		Moderado	Registo divulgação e utilização de modelos, procedimentos e instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação;							
	Documentos desadequados e desatualizados	Moderado	Implementação de sistema de gestão documental eficaz, com registo de atualizações e possibilidade de auditoria por data;							
		Moderado	Validação dos conteúdos pela DJ, para cada alteração legislativa relacionada;							
	Normas e procedimentos ilegais	Moderado	Divulgação diária na intranet, pela SG, de legislação publicada relevante para a PE.	Não aplicável.	Não foram produzidas Instruções de Serviço, Normas e Procedimentos de Gestão pela DGPGA.					
		Moderado	Levantamento e divulgação das recomendações efetuadas no âmbito de auditorias externas à PE;							
	Falta de registo, aprovação, publicação e acesso	Moderado	Implementação de sistema de gestão documental com procedimentos de aprovação bem definidos e de carácter obrigatório;	Não aplicável.	Não foram produzidas Instruções de Serviço, Normas e Procedimentos de Gestão pela DGPGA.					
		Moderado	Publicação no Portal da PE.							

PF.

MATRIZ DE AVALIAÇÃO DA EXECUÇÃO DO PLANO DE RISCOS REFERENTE A 2016
DIREÇÃO GERAL PROJETOS E GESTÃO ATIVOS

Funções	Identificação dos Riscos	Nível de Risco Definido	Medidas de Prevenção identificadas no Plano	Medidas Concretas Implementadas	Dificuldades Observadas	Infrações Verificadas / Ações Correctivas
		Nível				
G6. Recrutamento e Gestão de Pessoal	Incumprimento de procedimentos	Reduzido	Divulgação de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação;	Não aplicável.		
		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 da DRH.			
	Inadequação de competências e de perfil	Moderado	Definição dos requisitos validada a nível superior;	Não aplicável.		
		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;			
		Moderado	Supervisão pelo superior;	Foi realizada avaliação de desempenho associada a renovação contratual.		
		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.				
	Moderado	Cumprimento rigoroso de procedimentos e Código de Ética da PE;				
	Moderado	Supervisão superior.				
	Moderado	Revisão pela DRH a todo o processo na Empresa;				
G7. Avaliação de Desempenho de Pessoal	Sistema de avaliação desadequado	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.			
		Reduzido	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;	Foi realizada avaliação de desempenho associada a renovação contratual.		
		Reduzido	Cumprimento de procedimento sobre avaliação de desempenho.			
		Moderado	Acompanhamento do processo pelo RH;			
		Moderado	Implementação da autoavaliação e possibilidade de recurso hierárquico;			
	Avaliação deficiente	Moderado	Aprovação superior; Formação dos avaliadores e avaliandos;	Foi realizada avaliação de desempenho associada a renovação contratual.		
		Moderado	Sensibilização na utilização da ferramenta de avaliação de desempenho;			
	Ausência de incentivos	Moderado	Adoção de indicadores mensuráveis e quantificáveis.			
Moderado		Adoção pela PE de regras claras sobre consequências da avaliação (embora limitadas pelas sucessivas Leis do Orçamento do Estado, desde 2011)	Não existe atividade desenvolvida em virtude das atuais circunstâncias da empresa.			
Moderado		Supervisão de todo o processo pela área dos RH;				
Favorecimento	Moderado	Aprovação superior;	Foi realizada avaliação de desempenho associada a renovação contratual.			
	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.				

[Assinatura]
[Assinatura]

MATRIZ DE AVALIAÇÃO DA EXECUÇÃO DO PLANO DE RISCOS REFERENTE A 2016
DIREÇÃO GERAL PROJETOS E GESTÃO ATIVOS

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	Má definição do objeto e dos requisitos	Reduzido		Definição do objeto e das especificações com validação 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		Decisão final a nível superior.			
		Moderado		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/transfência de verba (Adendo ou Primavera).		
		Moderado		Possibilidade de pedido de proposta de alteração ou alocação de verbas orçamentais.	Exemplos (Adendo): NUI-2016-0009544; NUI-2016-0014659; NUI-2016-0016200; NUI-2016-0016965 e NUI-2016-0020631. Exemplos (Primavera): PC-2543-2016; PC-2593-2016; PC-2579-2016; PC-2593-2016; PC-2613-2016; PC-2621-2016 e PC-2615-2016.		
	Falta de cabimento de verba	Reduzido		Segregação de funções:	Verificação das propostas pela UT antes de serem submetidas para aprovação no Primavera ou no Adendo.		
		Reduzido		Ações de controlo e monitorização:	Realização de Relatórios trimestrais dos atos praticados (que impliquem despesa ou gerem despesa) ao abrigo da Delegação de Competências.		
		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 directores;			
	Aquisição de bens inadequados/desnecessários	Reduzido		Aleação aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições	Verificação das propostas pela UT antes de serem submetidas para aprovação no Primavera ou no Adendo. As propostas são todas aprovadas pelo DGPGA (Primavera).		
		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;	As propostas são todas aprovadas pelo DGPGA (Primavera).		
G9. Produção de Normas e Especificações Técnicas para Contratos de Empreitadas Bens e Serviços	Favorecimento	Moderado		Supervisão superior.			
		Moderado		Participação da DJ na elaboração das normas;			
		Moderado		Promoção de atualização dos conteúdos pela DJ para cada alteração legislativa;	Utilização de documentação tipo disponibilizada pela DC.		
		Moderado		Revisão do processo pela DC;	Os processos de contratação são todos verificados pela UT e, quando superiores a 5.000 € remetidos para validação previa da DC (que não "valida" as Especificações Técnicas).		
	Normas e procedimentos errados ou ilegais	Moderado		Recurso a especialistas quer internos quer externos.			
		Moderado		Levantamento e divulgação das recomendações efetuadas no âmbito de auditorias externas a PE;			
		Moderado		Divulgação diária, na intranet, de legislação publicada relevante.			
		Moderado		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.		
	Falta de registo, aprovação e acesso	Moderado		Cumprimento rigoroso de procedimentos e Código de Ética da PE;			
		Moderado		Cumprimento do CCP	A documentação é analisada previamente pela UT, sendo também verificada e aprovada pelo DGPGA no Primavera.		

Handwritten signature/initials

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 Empregadas Bens e Serviços	Documentos errados ou ilegais	Elevado		Participação da DJ;	Utilização de documentação tipo disponibilizada pela DC. Para o caso específico de contratação de prestações de serviços para elaboração de projetos, não existe documentação tipo, pelo que as peças produzidas tiveram o acompanhamento da DC e DJ.			
		Elevado		Revisão dos conteúdos pela DC;				
		Elevado		Cumprimento rigoroso do CCP.				
	Falta de transparência	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		Auditoria externa à DC e ao órgão proponente		Registo de toda a documentação produzida em Primavera e aprovação pelo DGPGA.		
		Moderado		Utilização de sistema de gestão documental com procedimentos de aprovação bem definidos e de carácter obrigatório.		Utilização de documentação tipo disponibilizada pela DC e submissão dos processos de contratação para verificação prévia da UT e, posteriormente, da DC.		
	Favorecimento	Moderado		Cumprimento rigoroso de procedimentos e Código de Ética da PE;		Registo de toda a documentação produzida em Primavera e aprovação pelo DGPGA.		
		Moderado		Cumprimento do CCP;				
		Moderado		Supervisão Superior.				
		Moderado		Ações de controlo e monitorização da conformidade com modelos e procedimentos;		Utilização de minutas tipo, sempre que aplicável. Os contratos realizados são verificados pela DC ou pela DJ, previamente à sua celebração.		
G11. Elaboração de Contratos	Erro técnico ou jurídico	Elevado		Utilização de sistema integrado de informação e articulação com restantes Órgãos da PE;				
		Elevado		Minutas elaboradas pela DJ		Utilização de minutas tipo, sempre que aplicável. Os contratos realizados são verificados pela DC ou pela DJ (ex. contratos de arrendamento), previamente à sua celebração.		
		Reduzido		Registo, divulgação e utilização dos procedimentos aprovados;				
	Incumprimento de procedimentos	Reduzido		Revisão de todo o processo pela DC.				
		Moderado		Ações de controlo e monitorização na recepção de documentos pela DC;		Não aplicável.		
		Moderado		Ações de controlo e monitorização na análise de documentos, através de checklist;		Medida alocada a outra Unidade Orgânica.		
	Falta de validação e registo	Moderado		Registo divulgação e utilização de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação;		O registo e validação dos contratos é assegurado no sistema informático "Primavera".		
		Moderado		Divulgação diária, na intranet, de legislação publicada relevante;				
		Moderado		Supervisão Superior, recurso a ações de formação e atualização, interna e externa especializada e certificada.				
		Moderado		Acompanhamento pelo Gestor do Processo;		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		Geração automática de alertas pelos sistemas de informação de suporte à gestão.				

[Assinatura]

MATRIZ DE AVALIAÇÃO DA EXECUÇÃO DO PLANO DE RISCOS REFERENTE A 2016
DIREÇÃO GERAL PROJETOS E GESTÃO ATIVOS

Funções	Identificação dos Riscos	Nível de Risco Definido		Medidas de Prevenção identificadas no Plano	Medidas Concretas Implementadas	Dificuldades Observadas	Infrações Verificadas / Ações Correctivas	
			Nível					
G12. Gestão de Contratos de Empreitadas/ Bens e Serviços	Incumprimentos de legislação	Moderado		Registo divulgação e utilização de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação;	Atendendo à estrutura da DGPGA, a gestão dos contratos está muito centralizada nos Coordenadores de Equipas (GA e EP), que reportam diretamente ao DGPGA. Realização de reuniões periódicas com os Coordenadores das Equipas de Estudos e Projetos (EP) e Gestão de Ativos (GA).			
		Moderado		Divulgação diária, na intranet, de legislação publicada relevante;				
		Moderado		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;	Atendendo à estrutura da DGPGA, a gestão dos contratos está muito centralizada nos Coordenadores de Equipas (GA e EP), que reportam diretamente ao DGPGA. Realização de reuniões periódicas com os Coordenadores das Equipas de Estudos e Projetos (EP) e Gestão de Ativos (GA).			
		Reduzido		Supervisão superior				
	Incumprimento de prazos e orçamento	Elevado		Acompanhamento pelo Gestor do Processo;	Atendendo à estrutura da DGPGA, a gestão dos contratos está muito centralizada nos Coordenadores de Equipas (GA e EP), que reportam diretamente ao DGPGA. Realização de reuniões periódicas com os Coordenadores das Equipas de Estudos e Projetos (EP) e Gestão de Ativos (GA).			
		Elevado		Utilização dos recursos do sistema para gerar alertas;				
		Elevado		Elaboração de Balizamentos periódicos				
	Incumprimento de qualidade	Elevado		Auditorias periódicas por amostragem, em complemento da atividade das Fiscalizações contratadas	Não aplicável.			
		Elevado		Ações de controlo e monitorização;				
Elevado			Utilização de sistema integrado de informação e articulação com restantes Órgãos da PE;					
Elevado			Reuniões com gestores dos contratos;					
Favorecimento		Elevado	Auditorias	Atendendo à estrutura da DGPGA, a gestão dos contratos está muito centralizada nos Coordenadores de Equipas (GA e EP), que reportam diretamente ao DGPGA.				
	Moderado		Cumprimento rigoroso de procedimentos e Código de Ética da PE;					
	Moderado		Supervisão superior.					
	Moderado		Execução de inventários com a entrega dos equipamentos (Escolares e não Escolares), a validar com os Autos de disponibilização					
E4. Gestão de Património	Falta de registo, cadastro, inventário e controlo do património	Moderado		Atualização de Inventários e condições dos Seguros contratados	Não existiu atividade desenvolvida.			
	Cobertura inadequada de riscos seguráveis	Elevado			Não existiu atividade desenvolvida.			
	Incorreta avaliação de imóveis	Moderado		Acompanhamento na avaliação dos imóveis;	Não existiu atividade desenvolvida em 2016			
	Perda de património	Moderado		Levantamento de registos junto dos diversos organismos (Conservatórias, Municípios, antigas DRE's, Escolas, etc). Atualização do Valor Patrimonial	Contratação de Prestação de Serviços no âmbito da regularização registral e matricial do património imobiliário da PE (ADJ 7480/2015 e ADJ 8113/2016)			
	Apropriação ilegítima	Moderado		Atualização dos registos de propriedade	Modelo 1 do IMI. Contratação de Prestação de Serviços no âmbito da regularização registral e matricial do património imobiliário da PE (ADJ 7480/2015 e ADJ 8113/2016).			
	E16. Cobrança de Receita Própria e Gestão de contas a receber	Faturação indevida e descontrolo nas cobranças	Moderado		Controlo de todos os serviços prestados e respetiva faturação;	Existência de um mapa de rendas, que é atualizado com uma periodicidade máxima mensal.		
			Moderado		Segregação de funções entre quem fatura e quem cobra a receita;			
			Moderado		A receita é maioritariamente arrecadada diretamente para conta do IGCP através de transferência bancária;			
			Moderado		Controlo diário 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 2016

MATRIZ DE AVALIAÇÃO DA EXECUÇÃO DO PLANO DE RISCOS REFERENTE A 2016
 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
G1. Responsabilidade Ética, Profissional e Técnica	Incumprimento de normas profissionais e de conduta da Empresa	Moderado	Actuação conforme Código de Ética da PE;	Reportes periódicos aos órgãos próprios (CA), sendo monitorizados pela UTI.	Reportes demasiado extensos e recolha morosa de informação	
		Moderado	Reuniões e procedimentos para controlo de funções;			
		Moderado	Controlo de situações de conflito de interesses.			
		Moderado	Actuação conforme Código de Ética da PE;			
		Moderado	Adopção pela DRH de declarações de inexistência de conflito de interesses;			
		Moderado	Monitorização e controlo;			
		Moderado	Formação adequada.			
G2. Gestão de Risco	Incumprimento de Delegação de Competências	Moderado	Formalização de processos.	reuniões semanais entre o DGI e Administrador do Pelouro Dr. Luis Carvalho Reportes periódicos aos órgãos próprios (CA), sendo monitorizados pela UTI.		recurso a video-conferência
		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)			
	Falta de divulgação	Moderado	Permanente trabalho de equipa.			
		Moderado	Adopção de procedimento com prazos;			
		Elevado	Trabalho de equipa;			
	Inconcretização/deficiente avaliação dos riscos	Elevado	Acompanhamento pela Comissão.			
		Elevado	Reuniões de planeamento e controlo;			
		Elevado	Avaliação do histórico por contraponto com as Auditorias e reports (internos e externos).			
G3. Gestão de documentação	Não implementação das medidas de correção	Elevado	Acompanhamento pela Comissão, com report ao CA e atuação junto dos órgãos responsáveis	partilha da informação pelos colaboradores e esclarecimentos adicionais a deliberações do CA, elaboração de Diretivas internas e participação em grupos de trabalho.		
		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			
	Extravio de documentos	Moderado	Utilização obrigatória do sistema Adendo, Plataforma Electrónica;	toda a documentação segue as orientações de registo nos diversos sistemas de informação, obrigatoriamente de utilizar o Pronic na elaboração dos MQT das empreitadas.		
		Moderado	Utilização obrigatória do arquivo físico e digital.			
		Moderado	Redefinição e controlo dos níveis de acesso aos diversos sistemas de informação da Empresa (Adendo, Primavera, ProNIC, DataWareHouse, pastas de rede partilhada etc.);			
	Divulgação e acesso indevidos	Moderado	Afetação aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições	através de despacho do DGI, estão definidas as equipas de gestores e escolas atribuídas no âmbito do investimento.		
		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			
	Falsificação de Documentos	Moderado	Redefinição e controlo dos níveis de acesso aos diversos sistemas de informação da Empresa (Adendo, Primavera, ProNIC, DataWareHouse, pastas de rede partilhada etc.);	monitorização do cumprimento dos prazos		
		Moderado	Controlo de acessos ao arquivo;			
		Moderado	Ações de controlo e monitorização			
	Informação errada	Moderado	Utilização obrigatória de sistema integrado de informação, dando conhecimento aos restantes órgãos da PE.	divulgação e monitorização do cumprimento dos procedimentos instituídos e instruções de serviço.		
		Elevado	Ações de controlo e monitorização.			
		Elevado	Utilização obrigatória de sistema integrado de informação, dando conhecimento aos restantes órgãos da PE.			
		Elevado	Afetação aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições			

4
 14

MATRIZ DE AVALIAÇÃO DA EXECUÇÃO DO PLANO DE RISCOS REFERENTE A 2016
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					
G4. 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 indevido (utilização de canais de comunicação inadequados)		Moderado	Definição de competências e segregação de funções;			
			Moderado	Articulação 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 (empregueiros, fiscalizações, projetistas, etc.)		
			Elevado	Órgãos da PE Definição de um interlocutor, por Direção, para prestação de informação sobre a empresa;			
	Incumprimento de prazos		Elevado	Partilha de informação		Grande diversidade e informações institucionais necessárias para prestar (Tribunal de Contas, Tribunais Arbitrais, POVT, Governo, Auditorias em geral) geradoras de grande sobrecarga de tarefas.	
			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;			
			Elevado	Marcar prazos em calendário partilhado com alertas;			
		Elevado	Planeamento adequado de ações;	monitorização do cumprimento dos prazos, através de relatórios mensais da UTI			
Quebra de confidencialidade		Elevado	Partilha de informação;				
		Elevado	Monitorização da execução das deliberações do CA;				
		Elevado	Aleação aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições				
		Elevado	Definição/classificação do tipo de informação confidencial;				
G5. Produção de Instruções de Serviço, Normas e Procedimentos de Gestão	Quebra de confidencialidade		Elevado	Sujeição da informação a prestar a validação superior;	reuniões setoriais entre gestores de contrato e chefias e entre estes e DGI.		
	Documentos desadequados e desatualizados		Elevado	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;			
	Normas e procedimentos ilegais		Moderado	Implementação de sistema de gestão documental eficaz, com registo de atualizações e possibilidade de auditoria por data;			
			Elevado	Validação dos conteúdos pela DJ, para cada alteração legislativa relacionada;	n. a. (responsabilidade da SG)		
	Falta de registo, aprovação, publicação e acesso		Elevado	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 a PE;			
			Elevado	Implementação de sistema de gestão documental com procedimentos de aprovação bem definidos e de carácter obrigatório;			
			Moderado	Publicação no Portal da PE;			
			Moderado	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;				
G6. Recrutamento e Gestão de Pessoal	Incumprimento de procedimentos		Reduzido	Nomeação de equipas de recrutamento compostas por pessoas da área técnica e um elemento da DRH.			
	Inadequação de competências e de perfil		Moderado	Definição dos requisitos validada a nível superior;			
			Moderado	Decisão final a nível superior.			
	Falta de qualidade de desempenho		Moderado	Utilização de critérios de recrutamento objetivos e precisos, com reduzida margem de discricionariedade.	n. a. (responsabilidade da DRH)		
			Moderado	Ações de formação e de integração.			
	Formação inadequada		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.			
			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;				
Favorecimento		Moderado	Criação e implementação de um plano de Formação				
		Elevado	Cumprimento rigoroso de procedimentos e Código de Ética da PE.				
		Elevado	Supervisão superior				

MATRIZ DE AVALIAÇÃO DA EXECUÇÃO DO PLANO DE RISCOS REFERENTE A 2016
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					
G7 Avaliação de Desempenho de 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 a estratégia da Empresa.			
		Moderado		Acompanhamento de todo o processo pela área dos RH.			
		Reduzido		Implementação e monitorização de todo o processo pela área dos RH.			
	Incumprimento do sistema de avaliação	Reduzido		Cumprimento de procedimento sobre avaliação de desempenho.	n. a.		
		Reduzido		Acompanhamento do processo pelo RH.			
		Moderado		Implementação da autoavaliação e possibilidade de recurso hierárquico.			
		Moderado		Aprovação superior; Formação dos avaliadores e avaliandos;			
	Avaliação deficiente	Moderado		Sensibilização na utilização da ferramenta de avaliação de desempenho;	n. a.		
		Moderado		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)	n.a.		
		Moderado		Supervisão de todo o processo pela área dos RH;			
		Moderado		Aprovação superior.			
	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.	n.a.		
		Moderado		Definição do objeto e das especificações com validação a nível superior.		registo e validação pela cadeia hierárquica e fluxo do Primavera.	
		Moderado		Decisão final a nível superior.			
	Má definição do objeto e dos requisitos	Reduzido		Implementação de verificação automática do processo no sistema Primavera;	n.a.		
		Reduzido		Possibilidade de pedido de proposta de alteração ou alocação de verbas orçamentais;			
		Reduzido		Segregação de funções.			
		Reduzido		Ações de controlo e monitorização.			
G9 Produção de Normas e Especificações Técnicas para Contratos de Empreitadas 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;		reuniões setoriais entre gestores de contrato e chefias e entre estes e DGI.	
		Reduzido		Afetação aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições			
		Reduzido		Definição das necessidades validada a nível superior;		aprovação de macro-planeamento e sua monitorização	
	Aquisição de bens inadequados/desnecessários	Reduzido		Decisão final a nível superior.			
		Moderado		Cumprimento rigoroso de procedimentos e Código de Ética da PE;		monitorização com apoio sistemático da UTI	
		Moderado		Supervisão superior.			
		Elevado		Participação da DJ na elaboração das normas;			
	Normas e procedimentos errados ou ilegais	Elevado		Promoção de atualização dos conteúdos pela DJ para cada alteração legislativa;	n. a. A DGI		
		Elevado		Revisão do processo pela DC;			
Elevado			Recurso a especialistas quer internos quer externos.				
Elevado			Levantamento e divulgação das recomendações efetuadas no âmbito de auditorias externas à PE;				
Elevado			Divulgação diária, na intranet, de legislação publicada relevante.				
Moderado			Utilização de sistema de gestão documental com procedimentos de aprovação bem definidos e de carácter obrigatório.	grande sobrecarga de tarefas de gestão corrente diárias			
Falta de registo, aprovação e acesso	Moderado		Cumprimento rigoroso de procedimentos e Código de Ética da PE;				
	Moderado		Cumprimento do CCP				
	Moderado		Supervisão superior.		fluxo de aprovação do Primavera		



MATRIZ DE AVALIAÇÃO DA EXECUÇÃO DO PLANO DE RISCOS REFERENTE A 2016
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					
G10. Produção de Cadernos de Encargos para Concursos de Empreitadas Bens e Serviços	Documentos errados ou ilegais	Elevado		Participação da DJ;			
		Elevado		Revisão dos conteúdos pela DC;			
		Elevado		Cumprimento rigoroso do CCP.			
		Moderado		Verificação da conformidade legal dos Cadernos de Encargos;	elaboração de documentos, procedimentos e normas tipo aprovadas pelo CA. Recursos a grupos de trabalho pluridisciplinares		
	Falta de transparência	Moderado		Auditoria externa à DC e ao órgão proponente			
		Moderado		Utilização de sistema de gestão documental com procedimentos de aprovação bem definidos e de carácter obrigatório.			
	Falta de registo, validação e acesso	Moderado		Cumprimento rigoroso de procedimentos e Código de Ética da PE.			
		Moderado		Cumprimento do CCP;			
	Favorecimento	Moderado		Supervisão Superior.			
	G11. Elaboração de Contratos	Erro técnico ou jurídico	Elevado		Ações de controlo e monitorização da conformidade com modelos e procedimentos;	utilização de documentação tipo (CE, PC, Notas técnicas, etc.)	
Elevado				Utilização de sistema integrado de informação e articulação com restantes Órgãos da PE;			
Elevado				Minutas elaboradas pela DJ			
Reduzido				Registo, divulgação e utilização dos procedimentos aprovados;			
Incumprimento de procedimentos		Reduzido		Revisão de todo o processo pela DC.			
		Moderado		Ações de controlo e monitorização na recepção de documentos pela DC;	validação técnica da DC, DF com pareceres da DJ		
Aceitação de documentos inválidos		Moderado		Ações de controlo e monitorização na análise de documentos, através de checklist;			
		Moderado		Ações de controlo e monitorização de instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação;	n.a. (responsabilidade da SG)	morosidade no longo processo de aprovação da cadeia/fluxo de aprovações	acompanhamento de proximidade dos fluxos de aprovação pelas chefias e DGI.
Falta de validação e registo		Elevado		Registo 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;			
G12. Gestão de Contratos de Empreitadas/ Bens e Serviços	Incumprimento de prazos	Elevado		Supervisão Superior, recurso a ações de formação e atualização, interna e externa especializada e certificada.			
		Moderado		Acompanhamento pelo Gestor do Processo;	Não estão implementadas aplicações informáticas com esses automatismos.		
		Moderado		Geração automática de alertas pelos sistemas de informação de suporte à gestão.			
		Moderado		Registo divulgação e utilização de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação;	sistemática monitorização do cumprimento das normas em vigor através da cadeia/fluxo de aprovações no Primavera.		
	Incumprimentos de legislação	Moderado		Divulgação diária, na intranet, de legislação publicada relevante;	Encerramento de contratos e elaboração das Contas Finais das empreitadas.		
		Moderado		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;	Diretivas Internas da DGI (6 em 2015), Documentos Orientadores (atuação das fiscalizações, receções provisórias)		
		Reduzido		Supervisão superior			
	Incumprimento de prazos e orçamento	Elevado		Acompanhamento pelo Gestor do Processo;	Não estão implementadas aplicações informáticas com esses automatismos.		
		Elevado		Utilização dos recursos do sistema para gerar alertas;			
Incumprimento de qualidade	Elevado		Elaboração de Balizamentos periódicos	ações de monitorização aos processos de gestão da fiscalização das escolas pela UTI (pelo menos 1 por ano a cada contrato) - Diretiva interna 8/DGI/2015			
	Elevado		Auditorias periódicas por amostragem, em complemento da atividade das Fiscalizações controladas				
	Elevado		Ações de controlo e monitorização;				
	Elevado		Utilização de sistema integrado de informação e articulação com restantes Órgãos da PE;	reuniõescom DGINorte e DGISul com produtividade quinzenal			
Má gestão e perda financeira	Elevado		Reuniões com gestores dos contratos;				
	Elevado		Auditorias				
Favorecimento	Elevado		Cumprimento rigoroso de procedimentos e Código de Ética da PE.				
	Elevado		Supervisão superior.				

MATRIZ DE AVALIAÇÃO DA EXECUÇÃO DO PLANO DE RISCOS REFERENTE A 2016
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					
E13. Relacionamento com Escolas	Relacionamento indevido	Moderado		Definição de interlocutores no início do processo e canais adequados;	através de despacho do DGI, estão definidas as equipas de gestores e escolas atribuídas no âmbito do investimento.		
		Moderado		Definição de Competências e segregação de funções;			
		Moderado		Articulação com outras áreas designadas para o efeito.			
		Moderado		Divulgação destes procedimentos junto de parceiros que articulem com as escolas			
	Informação errada ou inconsistente	Moderado		Utilização de sistema integrado de gestão de informação com acompanhamento e articulação dos restantes Órgãos da PE.	Não estão implementadas aplicações informáticas com esses automatismos.		
		Moderado		Ações de controlo e monitorização c/ supervisão superior;			
		Elevado		Definição/classificação do tipo de informação confidencial;			
		Elevado		Sujeição da informação a prestar a validação superior;			
	Quebra de confidencialidade	Elevado		Implementação de mecanismos tendentes a preservação da confidencialidade nos sistemas de informação da Empresa.	Troca de e partilha de informações com o DGM com grande regularidade. Tramitação formal das escolas DGI/DGM.		
		Elevado		Divulgação destes procedimentos junto de parceiros que articulem com as escolas			
	Frustração de Expectativas		Moderado		Verificação do cumprimento dos objetivos propostos e divulgados junto das escolas, com ações de controlo e acompanhamento dos interlocutores/gestores das escolas pela hierarquia;	Troca de e partilha de informações com o DGM com grande regularidade. Tramitação formal das escolas DGI/DGM.	
Moderado				Tratamento de qualquer reclamação, seguimento e fecho adequado da mesma;			
Moderado				Partilha de informação institucional c/ a área da SG em tempo útil;			

PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCOS DE GESTÃO, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS - REVISÃO 2014
 AVALIAÇÃO 2016

MATRIZ DE AVALIAÇÃO DA EXECUÇÃO DO PLANO DE RISCOS REFERENTE A 2016
 DIREÇÃO GERAL MANUTENÇÃO

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					(Nota 1): Mantém-se a atividade da DGM, com dificuldades registadas ao nível dos Gestores dos Contratos e Diretores da Divisão pela simultaneidade de fecho de processos administrativos de contratos, cumulativamente com o trabalho de liberação de caucões, recepções definitivas e imputação de responsabilidades aos projetistas, entre outras atividades em execução, colidindo estas matérias com a atividade fundamental da DGM no âmbito da manutenção e conservação dos imóveis, a qual está obrigada a responder junto do Cliente (Escolas e Edifícios não escolares). Esta falta de disponibilidade poderá afetar a consciência perante os riscos a que cada um está sujeito. Contudo, toda a monitorização das medidas de prevenção na gestão de riscos, baseia-se em grande parte nas determinações do CA, nos procedimentos e nas instruções em vigor, que poderá verificar-se nesta avaliação e por si só uma garantia da minimização de riscos junto dos colaboradores e empresa.	Sem registo de infrações no período.	
		Moderado	Moderado	Actuação conforme Código de Ética da PE.	Foi divulgado aos colaboradores a avaliação do Plano de Gestão de Riscos do período de julho a outubro de 2016			
	Conflicto de interesses			Moderado	Reuniões e procedimentos para controlo de funções.	(Nota 2) - Em 23 de fevereiro de 2016, foi divulgado pelo DGM a todos os seus colaboradores a avaliação e as ações a serem seguidas no plano para 2016, identificando as principais matérias que cada um dos responsáveis está obrigado a cumprir para uma melhor consciência dos riscos a que está sujeito. Existiu ainda uma formação com dirigentes de primeiro nível no dia 19 de fevereiro de 2016 e nos meses de abril e maio ações de formação para todos os restantes colaboradores da DGM, sobre Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas da Parque Escolar, EPE, organizada em parceria com o INA e ministrada pelo formador Dr. António Maia, Membro do Conselho de Prevenção da Corrupção.		
				Moderado	Controlo de situações de conflito de interesses.	Foi assinada a declaração de conflito de interesses pelos colaboradores relativamente ao ano de 2015. Será assinada a declaração referente ao ano de 2017, no início do ano de 2017 devendo-se consultar para o efeitos os RH's.		
				Moderado	Actuação conforme Código de Ética da PE.	Nota 2 Foi assinada a declaração de conflito de interesses pelos colaboradores relativamente ao ano de 2015. Será assinada a declaração referente ao ano de 2017, no início do ano de 2017 devendo-se consultar para o efeitos os RH's.		
				Moderado	Adoção pela DRH de declarações de inexistência de conflito de interesses;			
				Moderado	Monitorização e controlo; Formação adequada. Informalização de processos.	Avaliação mensal pelo relatório dos atos praticados de todos os colaboradores que são registados em Adendo e reporte trimestral ao CA pelo DGM, onde evidencia todas as comunicações dos colaboradores da DGM no cumprimento dos atos praticados ao abrigo das delegações de competências em vigor. O relatório referente ao último trimestre de 2016 foi executado e será levado ao CA na última semana de janeiro de 2017.		
	Incumprimento de Delegação de Competências			Moderado	Análise periódica da despesa autorizada ao abrigo da Delegação de Competências do CA nos Diretores			

MATRIZ DE AVALIAÇÃO DA EXECUÇÃO DO PLANO DE RISCOS REFERENTE A 2016
DIREÇÃO GERAL MANUTENÇÃO

Funções	Identificação dos Riscos	Nível de Risco Definido		Medidas de Prevenção Identificadas no Plano	Medidas Concretas Implementadas	Dificuldades Observadas	Infrações Verificadas / Ações Correctivas
		Nível					
G2. Gestão de Risco	Falta de divulgação	Moderado		Promoção de reuniões;	Nota 2		Sem registo de infrações no período.
		Moderado		Utilização das ferramentas internas de comunicação (p.ex. intranet)	Nota 2		
		Moderado		Permanente trabalho de equipa.	Nota 2		
	Falta de acompanhamento	Elevado		Adopção de procedimento com prazos;		Existem procedimento e instruções aprovadas em CA que estão a ser cumpridas pelos colaboradores. Estes documentos podem-se consultar no Portal PE no seguinte link: http://intranet/pe/Pages/home.aspx	Sem registo de infrações no período.
		Elevado		Trabalho de equipa;		A adoção de Equipas de Gestão com dois recursos humanos, em responsabilidade solidária dos atos, pode combater o risco de gestão dos atos praticados.	
		Elevado		Acompanhamento pela Comissão.		São elaborados relatórios trimestrais pela Comissão de Acompanhamento do Plano de Prevenção de Riscos com inerentes divulgações aos dirigentes.	
	Incorreta/deficiente avaliação dos riscos	Elevado		Reuniões de planeamento e controlo;		Sensibilização da Comissão de Acompanhamento do Plano de Prevenção de Riscos nomeada em 03.05.2016, para que os diretores de primeiro nível acompanhem a avaliação do cumprimento do plano da sua área de atuação. Nestes dois últimos meses não foram realizadas reuniões.	Sem registo de infrações no período.
		Elevado		Avaliação do histórico por contraponto com as Auditorias e reportes (internos e externos).		Relatórios da Comissão de Acompanhamento do Plano de Prevenção de Riscos.	
		Elevado		Acompanhamento pela Comissão, com report ao CA e atuação junto dos órgãos responsáveis		Receção de relatórios e reunião entre a DGM e a Comissão de Acompanhamento do Plano de Prevenção de Riscos sobre aspetos a ter em conta no futuro. Foi proposta alteração para matriz de avaliação para o próximo ano de 2017, tendo o DGM concordado com a alterações propostas.	
	Não implementação das medidas de correção	Moderado					Sem registo de infrações no período.

MATRIZ DE AVALIAÇÃO DA EXECUÇÃO DO PLANO DE RISCOS REFERENTE A 2016
DIREÇÃO GERAL MANUTENÇÃO

Funções	Identificação dos Riscos	Nível de Risco Definido	Medidas de Prevenção identificadas no Plano	Medidas Concretas Implementadas	Dificuldades Observadas	Infrações Verificadas / Ações Correctivas
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.	Sempre que necessário Divulgado em atas de CA, e em Instruções de Serviço	Dificuldade explicada na Nota 2 e no ponto Funções G6 - GESTÃO DE PESSOAL	Sem registo de infrações no período.
		Moderado	Aleação aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições	Atualmente considera-se a situação como problemática		
		Moderado	Utilização obrigatória do sistema Adendo, Plataforma Electrónica;	Executado, com muitas debilidades do ADENDO. A relação entre a diversa documentação relacionada não é efetuada, com exceção do secretariado. Verifica-se que não é lida e tratada convenientemente a correspondência - o sistema do ADENDO é muito lento, levando a que os colaboradores não façam recebidos de leitura, originando dúvidas às suas chefias sobre a devida tramitação. Considera-se necessária a emissão de um relatório mensal automático do ADENDO com a relação dos documentos pendentes por "ler" para cada gestor de contrato (a semelhança do que sucedia com o BISA). Cumulativamente, com a distribuição dos documentos de entrada e saída em ADENDO, deveriam ser alocados por processos, distribuídos por: Escola, Projetistas, Fiscalização, Fornecedores, Empreiteiros, entre outros.	Nota 3: O número de operações a cargo da responsabilidade da DGM é elevado (146 operações de edifícios não escolares, 9 edifícios não escolares e 2 escolas de hotelaria), prevenindo-se que no início de 2017 passem mais 21 operações de escolas. Com efeito a quantidade de operações e responsabilidade é desproporcional face a outras atividades na empresa, concretamente no maior número de correspondência, tratamento de reclamações e riscos associados à atividade da própria escola nas áreas da segurança (ANPC) higiene (ASAE - Delegação de saúde), segurança (queda de árvores e proteção dos utentes), etc...	Sem registo de infrações no período.
	Extravio de documentos	Moderado	Utilização obrigatória do arquivo físico e digital.	Grupo de trabalho constituído para o efeito ainda não concluiu o trabalho para o qual foi mandatado pelo CA.		
		Moderado	Redefinição e controlo dos níveis de acesso aos diversos sistemas de informação da Empresa (Adendo, Primavera, ProNIC, DataWareHouse, pastas de rede partilhada etc.)	Garantido pelos sistemas de informação da empresa.		
		Moderado	Controlo de acessos ao arquivo.	Foi realizado pela SG nas instalações do Norte o encaminhamento de documentação para a GADSA. No restante país está previsto a uniformização do processo para o ano de 2017. Foi criado grupo de trabalho em 2015 para definir procedimentos relacionados com registos e arquivo, sem conclusões e determinações à data. As listas de documentos enviados para a Gadsa não são dados a conhecer aos Gestores.		
	Divulgação e acesso indevidos	Moderado	Aleação aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições	Ver Nota 2 e Funções G6 - GESTÃO DE PESSOAL	Relativamente ao arquivo físico, a SG no porto enviou a maior parte da correspondência para a GADSA.	Sem registo de infrações no período.
		Moderado	Redefinição e controlo dos níveis de acesso aos diversos sistemas de informação da Empresa (Adendo, Primavera, ProNIC, DataWareHouse, pastas de rede partilhada etc.)	A ser implementado segundo informação recebida do DPAG no final do ano de 2015.		
		Moderado	Controlo de acessos ao arquivo.	Existente no arquivo digital e arquivos físicos de parte das áreas da empresa.		
	Falsificação de Documentos	Moderado	Ações de controlo e monitorização	Garantido pelos sistemas informáticos em vigor na empresa, nomeadamente, SIGMO, ADENDO, ERP	Continuou neste 2º quadrimestre a ser disibuida a DGM um elevado número de correspondência, tendo em conta o elevado número de Edifícios em Operação, com iscos associados tendo em consideração os Recursos Humanos disponíveis (Nota 2).	Sem registo de infrações no período.
		Moderado	Utilização obrigatória de sistema integrado de informação, dando conhecimento aos restantes órgãos da PE.	Garantido pelos sistemas informáticos em vigor na empresa, nomeadamente, SIGMO, ADENDO, ERP		
		Moderado	Ações de controlo e monitorização	Distribuição cumulativa de toda a correspondência no Diretor Geral de Manutenção e nos Diretores de Divisão ADENDO		
	Informação errada	Moderado	Utilização obrigatória de sistema integrado de informação, dando conhecimento aos restantes órgãos da PE.	Distribuição de documentos realizada com debilidades.		

MATRIZ DE AVALIAÇÃO DA EXECUÇÃO DO PLANO DE RISCOS REFERENTE A 2016
DIREÇÃO GERAL MANUTENÇÃO

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.	Acompanhamento de proximidade com reuniões presenciais pelo DGM e Diretores de Divisão com os colaboradores.	Enorme quantidade de contratos para fecho administrativo e orientações decorrentes de procedimentos e instruções de serviço, com prazos, que colidem, por omissão, na atuação da DGM junto das escolas (Nota 2 e 3).	Sem registo de infrações no período.	
			Reduzido				Definição de competências e segregação de funções;
			Reduzido				Definição de canais adequados;
		Moderado	Articulação com outras áreas designadas para o efeito.				
		Moderado	Ações de controlo e monitorização;				
		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;				
	Incumprimento de prazos	Elevado	Moderado	Partilha de informação.	Os assuntos com necessidade de cumprimento de prazos são despachados para execução dos gestores de contrato. O controlo é efetuado através de mapas no que respeita a pedidos de liberação de garantias e receções definitivas, indo ao encontro dos prazos preconizados nas instruções de serviço e procedimento em vigor. Os restantes casos são acompanhados via Adendo, e-mail e de forma presencial pela estrutura hierárquica.	Nota 2	Sem registo de infrações no período.
			Elevado	Identificação da legislação aplicável;	Reportadas nas observações adjacentes. Multa correspondência atribuída à DGM, tendo em conta o elevado número de Edifícios em Operação, face aos Recursos Humanos disponíveis (Nota 2).		Sem registo de infrações no período.
			Elevado	Ações de controlo e monitorização, utilização de Adendo no relacionamento dentro da PE.	A relação entre a diversa documentação relacionada não é efetuada, com exceção do secretariado. Verifica-se que não é lida e tratada convenientemente a correspondência - o sistema do ADEUDO é muito lento, levando a que os colaboradores não façam recebidos de leitura, originando dúvidas às suas chefias sobre a devida tramitação. Considera-se necessária a emissão de um relatório mensal automático do ADEUDO com a relação dos documentos pendentes por "ler" para cada gestor de contrato (a semelhança do que sucedia com o BISA).		
			Elevado	Ações de controlo pelos dirigentes no relacionamento com exterior;	Acompanhamento de proximidade com reuniões presenciais pelo DGM e Diretores de Divisão com os colaboradores.	Dificuldade explicada na Nota 2 e no ponto Funções G6 - GESTÃO DE PESSOAL	
Quebra de confidencialidade	Moderado	Elevado	Marcar prazos em calendário partilhado com alertas;	Apenas existente na UTM			
		Elevado	Planeamento adequado de ações;	Acompanhamento de proximidade com reuniões presenciais pelo DGM e Diretores de Divisão com os colaboradores.			
		Elevado	Partilha de informação;				
		Elevado	Monitorização da execução das deliberações do CA;	Ver Nota 2 e 3 e Funções G6 - GESTÃO DE PESSOAL			
Quebra de confidencialidade nos sistemas de informação da Empresa.	Moderado	Moderado	Aleatização 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;				
		Moderado	Sujeção da informação a prestar a validação superior, Implementação de mecanismos tendentes à preservação da confidencialidade nos sistemas de informação da Empresa.			Sem registo de infrações no período.	



MATRIZ DE AVALIAÇÃO DA EXECUÇÃO DO PLANO DE RISCOS REFERENTE A 2016
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					
G5 - Produção de Instruções de Serviço, Normas e Procedimentos de Gestão	Documentos desadequados e desatualizados	Moderado		Registo divulgação e utilização de modelos, procedimentos e instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação;	Divulgado pelo Portal PE com publicado no Arquivo de "Documentos".		
		Moderado		Implementação de sistema de gestão documental eficaz, com registo de atualizações e possibilidade de auditoria por data;	Criado grupo de trabalho para definir procedimentos relacionados com registos e arquivo, sem conclusões e determinações a data.	Relacionado com o ponto G3 e G4. Muita correspondência atribuída à DGM, tendo em conta o elevado número de Edifícios em Operação, face aos Recursos Humanos disponíveis (Nota 2).	Sem registo de infrações no período.
	Elevado		Validação dos conteúdos pela DJ, para cada alteração legislativa relacionada;		A validação destes conteúdos é efetuada pela DC, sendo as peças concursais publicadas na Intranet		
	Elevado		Divulgação diária na intranet, pela SG, de legislação publicada relevante para a PE.		Necessidade de divulgação de legislação técnica específica e relevante para a atividade da DGM	As alterações relevantes da legislação são garantidas ocasionalmente pelos técnicos que as divulgam junto dos colegas. Não existe centralização destes processos nem procura constante destas alterações pela empresa.	Sem registo de infrações no período.
	Elevado		Levantamento e divulgação das recomendações efetuadas no âmbito de auditorias externas à PE;		Sem registos no período, trata-se de uma grande preocupação da empresa assegurada com êxito pela DJ.		
	Falta de registo, aprovação, publicação e acesso	Moderado		Implementação de sistema de gestão documental com procedimentos de aprovação bem definidos e de carácter obrigatório;	Excelto o descrito na legislação técnica específica, tudo o resto tem publicação efetiva no Portal da PE.		Sem registo de infrações no período.
			Moderado		Publicação no Portal da PE.		

[Assinatura]

Funções	Identificação dos Riscos	Nível de Risco Definido		Medidas de Prevenção Identificadas no Plano	Medidas Concretas Implementadas	Dificuldades Observadas	Infrações Verificadas / Ações Correctivas
			Nível				
G6. Recrutamento e Gestão de Pessoal	Incumprimento de procedimentos	Reduzido		Divulgação de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação;	Divulgado pelo Portal PE e devidamente publicado no Arquivo de destaques.		Sem registo de infrações no período
		Reduzido		Supervisão pelo DRH sobre o cumprimento de todos os procedimentos;	Supervisão efetiva		
		Reduzido		Nomeação de equipas de recrutamento compostas por pessoas da área técnica e um elemento da DRH.	Não havendo contratação externa, o processo de mobilidade interna faz-se por sugestão do DGM junto do PCA, com acompanhamento direto da DRH.		
	Inadequação de competências e de perfil	Moderado		Definição dos requisitos validada a nível superior;	Os requisitos são definidos por análise das competências internas e propostos ao PCA. Existe todavia falta de implementação efetiva de funções adstrita a nova orgânica da PE e cumulativamente falta de acolhimento e formação adequados dos técnicos numa mobilidade interna, para novas outras e novas funções que não eram as mesmas aquando da admissão na PE. Esta situação origina desequilíbrios na equipa e na Direção Geral de Manutenção, que o tempo obviamente colmatará pela recolha de experiência ao longo da sua nova função.	Nos meses de novembro e dezembro de 2016, saiu sa empresa o Engº João Martins e solicitou a demissão o engº Rui Correia, tendo aumentado a dificuldade da execução do serviço na DGM	Sem registo de infrações no período
		Moderado		Decisão final a nível superior;	A decisão final depende sempre de validação do PCA		Sem registo de infrações no período.
		Moderado		Utilização de critérios de recrutamento objetivos e precisos, com reduzida margem de discricionariedade.	Por impedimento da empresa em contratar, promove-se a mobilidade interna de colaboradores, não sendo por isso possível definirem-se critérios objetivos e precisos. (ver nota supra sobre definição de requisitos)		
	Falta de qualidade de desempenho	Moderado		Ações de formação e de integração;	Não são realizadas ações de integração pela DRH, sempre que existe mobilidade interna ou integração de colaboradores. São efetuadas ações internas de formação no sistema informático SIGMO, insuficientes para a atividade na DGM.		Sem registo de infrações no período.
		Moderado		Supervisão pelo superior.	Supervisão do DGM e pelo PCA em reunião de despacho.		Sem registo de atividades no período
		Moderado		Aplicação atempada do sistema de avaliação de desempenho da PE.	Não se encontra implementado à data, um sistema de avaliação de desempenho na empresa.		Sem registo de atividades no período
	Formação inadequada	Moderado		Identificação de necessidades de formação com os órgãos da PE;	As necessidades de formação previstas no ano foram cumpridas.		Sem registo de atividades no período
		Moderado		Formação interna organizada; Formação externa especializada e certificada;	Ações de formação foi executada conforme previsto e aprovado pelo A.		Sem registo de atividades no período
		Moderado		Validação da DRH e aprovação do CA para todas as formações;	Atividades técnicas são objeto de análise em reunião de despacho com o PCA e validadas pela DRH. Outras são propostas pela DRH e aprovadas pelo CA.		Sem registo de atividades no período
		Moderado		Levantamento das necessidades de formação junto dos Dirigentes;	A UTM procedeu ao levantamento das necessidades de formação junto dos colaboradores, e DGM procedeu conjuntamente com os diretores de divisão ao apuramento das principais necessidades dos restantes colaboradores.		Sem registo de atividades no período
		Moderado		Criação e implementação de um plano de Formação.	O plano de formação da DGM é desenvolvido em estreita colaboração com a DRH e posteriormente aprovado pelo CA com o objetivo claro de ser cumprido.		Sem registo de atividades no período
Favorcimento	Favorcimento	Elevado		Cumprimento rigoroso de procedimentos e Código de Ética da PE;	Decorrente dos procedimentos em vigor		Sem registo de atividades no período
		Elevado		Supervisão superior.	Cabe às chefias verificar se os procedimentos instituídos na empresa estão a ser cumpridos. A data a empresa tem procedimentos instituídos que minimizam ações de favorecimento. Não foram evenciados à data qualquer situação de apuramento ou indícios de favorecimento.		Sem registo de atividades no período

MATRIZ DE AVALIAÇÃO DA EXECUÇÃO DO PLANO DE RISCOS REFERENTE A 2016
DIREÇÃO GERAL MANUTENÇÃO

Funções	Identificação dos Riscos	Nível de Risco Definido		Medidas de Prevenção Identificadas no Plano	Medidas Concretas Implementadas	Dificuldades Observadas	Infrações Verificadas / Ações Correctivas
		Nível					
G7. Avaliação de Desempenho de Pessoal	Sistema de avaliação desadequado	Moderado		Revisão pela DRH a todo o processo na Empresa.	Não existe implementado um sistema de avaliação de desempenho implementado na empresa. Sugere-se a implementação de um sistema de monitorização do desempenho, que acompanhado pelos RH permita monitorizar a implementação as orientações estratégicas da empresa, bem como a obtenção de indicadores operacionais mensuráveis e quantificáveis da atividade desenvolvida.		Sem registo de infrações no período
		Moderado		Estabelecimento de orientações para uma aplicação objetiva e adequada à estratégia da Empresa.			
		Moderado		Acompanhamento de todo o processo pela área dos RH.			
	Incumprimento do sistema de avaliação	Reduzido		Acompanhamento de todo o processo pela área dos RH.			
		Reduzido		Implementação e monitorização de todo o processo pela área dos RH.			
		Reduzido		Cumprimento de procedimento sobre avaliação de desempenho.			
	Avaliação deficiente	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 da ferramenta de avaliação de desempenho;			
	Ausência de incentivos	Elevado		Adoção de indicadores mensuráveis e quantificáveis.			
		Elevado		Adoção 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;			
	Favorecimento	Moderado		Aprovação superior.			
		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.			
G8. Decisão de aquisição de Bens e Serviços	Má definição do objeto e dos requisitos	Moderado		Definição do objeto e das especificações com validação a nível superior;	Reuniões de despacho com o PCA com evidências de aprovação do Macroplano da atividade da DGM. Pelo PCA, DGM ou diretores de divisão consoante as delegações de competências em vigor.		Sem registo de infrações no período.
		Moderado		Decisão final a nível superior.			
	Falta de cabimento de verba	Elevado		Implementação de verificação automática do processo no sistema Primavera;	Decorrente dos sistemas informáticos e procedimentos em vigor.		Sem registo de infrações no período.
		Elevado		Possibilidade de pedido de proposta de alteração ou alocação de verbas orçamentais.			
	Incumprimento de procedimentos e de normas legais	Reduzido		Segregação de funções;	Os procedimentos de contratação estão uniformizados mediante procedimentos e minutas previamente aprovadas. Estes procedimentos são avaliados pela DG e DF. e referem-se a contratações de prestação de bens e serviços cujos limites são superiores a 5.000€. Relativamente aos Ajustes Diretos Simplificados, não existe esse controlo pelo que poderá ser mais exposto uma má decisão. Todavia todos os procedimentos são dados conhecimento a hierarquia para atenção.		Sem registo de infrações no período.
		Reduzido		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;			
		Reduzido		Análise periódica da despesa autorizada ao abrigo da delegação de competências do CA nos diretores.			
	Aquisição de bens inadequados/desnecessários	Reduzido		Afetação aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em numero suficiente face às suas atribuições	Relatório dos atos praticados descrito no ponto G1 VER NOTA 3. Os recursos afetos à atividade da DGM, tendo em consideração o elevado numero de imóveis atribuídos a cada Equipa Gestora de Contratos composta por 2 elementos, não é à data a mais adequada		Sem registo de infrações no período.
		Moderado		Definição das necessidades validada a nível superior;			
		Moderado		Decisão final a nível superior			
	Favorecimento	Moderado		Cumprimento rigoroso de procedimentos e Código de Ética da PE.	Realizada pelos Diretores de Divisão e pelo DGM Supervisão documental sem registo de qualquer denuncia (oral e escrita).		Sem registo de infrações no período.
		Moderado		Supervisão superior.			

[Assinatura]

MATRIZ DE AVALIAÇÃO DA EXECUÇÃO DO PLANO DE RISCOS REFERENTE A 2016
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					
G9 Produção de Normas e Especificações Técnicas para Contratos de Empreiladas Bens e Serviços	Normas e procedimentos errados ou ilegais	Elevado		Participação da DU na elaboração das normas;	Integram reuniões de grupo de trabalho nomeados para o efeito pelo CA. A DGM elabora Notas Técnicas, Procedimentos e Manuais específicos da atividade, não participando a DJ na sua elaboração, nem a DC na sua promoção interna		Sem registo de infrações no período.
		Elevado		Promoção de atualização dos conteúdos pela DU para cada alteração legislativa;	Recebido da DU, divulgações via e-mail e portal PE A promoção e divulgação de conteúdos legislativos e outros relacionados com a atividade técnica das diversas prestações de serviços, é efetuada pela DGM na intranet		
		Elevado		Revisão do processo pela DC;	Assegurado pela DC, exceto os conteúdos relacionados com a atividade técnica		
		Elevado		Recurso a especialistas quer internos quer externos.	Embora existam situações em que o recurso a especialistas externos possa ser necessário, essa prática ainda não foi implementada, em parte devido ao desconhecimento do processo de contratação		
		Elevado		Levantamento e divulgação das recomendações efetuadas no âmbito de auditorias externas à PE;	Não são divulgadas recomendações externas		
		Elevado		Divulgação diária, na intranet, de legislação publicada relevante.	Sempre que seja relevante. No entanto não são divulgados conteúdos legislativos relacionados com a atividade técnica de Engenharia.		
	Falta de registo, aprovação e acesso	Moderado		Utilização de sistema de gestão documental com procedimentos de aprovação bem definidos e de carácter obrigatório	Assegurado pela DC, exceto os conteúdos relacionados com a atividade técnica	Sem registo de infrações no período.	
	G10 Produção de Cadernos de Encargos para Concursos de Empreiladas Bens e Serviços	Favorecimento	Moderado		Cumprimento rigoroso de procedimentos e Código de Ética da PE;	Verificado pela DC, o cumprimento do CCP, cumulativamente com o procedimento de juris de procedimentos de contratação minimiza ações de favorecimento. Relativamente aos Ajustes Diretos Simplificados, devido à dispersão de entidades e nos valores de contratação o risco de favorecimento é baixo. Alertando-se que muitos ajustes diretos são realizados à entidade que tem responsabilidade direta sobre determinado equipamento, intransmissível, decorrente um contrato base celebrado com essa entidade (por ex: contrato de manutenção simples dos meios de elevação)	Sem registo de infrações no período.
Moderado				Cumprimento do CCP		Sem registo de infrações no período.	
Moderado				Supervisão superior		Sem registo de infrações no período.	
Moderado				Participação da DU;	Assegurado por grupos de trabalho criados pelo CA, dentro da empresa, para análise e promoção de documentação e revisões de procedimentos e instruções de serviço	Sem registo de infrações no período.	
Falta de transparência		Moderado		Verificação da conformidade legal dos Cadernos de Encargos;	Assegurado pela DC e por grupos de trabalho constituídos pelos CA, que servirão de base a procedimentos de contratação semelhantes	Sem registo de infrações no período.	
		Moderado		Auditoria externa à DC e ao órgão proponente	Não existiu qualquer ocorrência de auditorias, salvo questões solicitadas pelo Tribunal de Contas em sede de esclarecimentos no âmbito de Obtenção de Visto	Sem registo de infrações no período.	
		Falta de registo, validação e acesso	Moderado		Utilização de sistema de gestão documental com procedimentos de aprovação bem definidos e de carácter obrigatório.	Registo efetivo em: Adendo, Primavera e SIGMO.	Sem registo de infrações no período.
		Favorecimento	Moderado		Cumprimento rigoroso de procedimentos e Código de Ética da PE;	Assegurado pelo fluxo de aprovações ERP	Sem registo de infrações no período.

Funções	Identificação dos Riscos	Nível de Risco Definido		Medidas de Prevenção Identificadas no Plano	Medidas Concretas Implementadas	Dificuldades Observadas	Infrações Verificadas / Ações Correctivas
		Nível					
G11. Elaboração de Contratos	Erro técnico ou jurídico	Elevado		Ações de controlo e monitorização da conformidade com modelos e procedimentos;	Continuam a ser usados os 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 Primavera.		Sem registo de infrações no período.
		Elevado		Utilização de sistema integrado de informação e articulação com restantes Órgãos da PE;			
	Elevado		Minutas elaboradas pela DJ				
	Reduzido		Registo, divulgação e utilização dos procedimentos aprovados;				
	Reduzido		Revisão de todo o processo pela DC;				
	Moderado		Ações de controlo e monitorização na receção de documentos pela DC;				
	Moderado		Ações de controlo e monitorização na análise de documentos, através de checklist;				
	Elevado		Registo 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;				
	Elevado		Supervisão Superior, recurso a ações de formação e atualização, interna e externa especializada e certificada.				
Incumprimento de prazos	Moderado		Acompanhamento pelo Gestor do Processo;	Geração automática de alertas pelos sistemas de informação de suporte à gestão.			
	Moderado						
G12. Gestão de Contratos de Empreitadas/ Bens e Serviços	Incumprimentos de legislação	Moderado		Registo divulgação e utilização de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação;	Todos os procedimentos e instruções de serviço para a regulação da atividade da PE decorrem da realização de grupos de trabalhos nomeados pelo CA. Estes grupos têm criado documentos que são posteriormente aprovados pelo CA e divulgados na empresa para atuação imediata. Todos estes documentos são registados e divulgados no Portal da PE. É cumprido pela SG Aprovações e fluxos de verificação e aprovação de acordo com a Delegação de Competências em vigor. Verifica-se aumento de procedimentos e instruções aprovados pelo CA, com vista à regularização da atividade da empresa não se tendo verificado à data incumprimentos de atuação. Aprovações e fluxos de verificação e aprovação de acordo com a Delegação de Competências em vigor. Monitorização decorrente do SIGMO e de reuniões mensais com os prestadores de serviço Sistema ERP Primavera e SIGMO Retirado do SIGMO		Sem registo de infrações no período.
		Moderado		Divulgação diária, na intranet, de legislação publicada relevante;			
	Moderado		Supervisão Superior, recurso a ações de formação e atualização, interna e externa especializada e certificada.				
	Moderado		Registo divulgação e utilização de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação;				
	Moderado		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 contratuais;				
	Elevado		Ações de controlo e monitorização;				
Má gestão e perda financeira		Elevado		Utilização de sistema integrado de informação e articulação com restantes Órgãos da PE;	SIGMO Em fase de desenvolvimento a ligação entre aplicações. Reuniões mensais obrigatórias efetivamente realizadas. Registo SIGMO e Adendo Foram executadas auditorias pela AI aos contratos da fase 1, lotes 1, 2 e 3. Nota 1.		Sem registo de infrações no período.
		Elevado		Reuniões com gestores dos contratos;			
		Elevado		Auditorias			
		Elevado		Cumprimento rigoroso de procedimentos e Código de Ética da PE;			
		Elevado		Supervisão superior.			
Favorecimento		Elevado					Sem registo de infrações no período.

MATRIZ DE AVALIAÇÃO DA EXECUÇÃO DO PLANO DE RISCOS REFERENTE A 2016
DIREÇÃO GERAL MANUTENÇÃO

Funções	Identificação dos Riscos	Medidas de Prevenção identificadas no Plano		Medidas Concretas Implementadas	Dificuldades Observadas	Infrações Verificadas / Acções Correctivas
		Nível de Risco Definido	Nível			
E4. Gestão de Património	Falta de registo, cadastro, inventário e controlo do património	Moderado		Foi realizado em 2016, o inventário dos Equipamentos Escolares e Equipamentos Técnico Complementares, registado em SIGMO		Sem registo de infrações no período.
	Cobertura inadequada de riscos seguráveis	Elevado		Atribuição da DF		Sem registo de infrações no período.
	Apropriação ilegítima	Elevado		Atribuição da DGPGA		Sem registo de infrações no período.
	Relacionamento indevido	Reduzido		Divulgado por escrito às escolas	Continuam mudanças nas direções de escolas, sem conhecimento da PE. Dificuldade de atuação acrescida	Sem registo de infrações dignas de registo no período em análise
		Reduzido		Sempre que solicitado.		
		Reduzido		Sim, junto dos prestadores de serviço do CMAE		
		Reduzido		SIGMO		
	Informação errada ou inconsistente	Reduzido		Sim, nos fluxos de aprovação instituídos.	Relutância do uso da Plataforma SIGMO por algumas escolas.	Sem registo de infrações dignas de registo no período em análise
	Quebra de confidencialidade	Reduzido		Sempre que seja relevante, os documentos a serem enviados às escolas são assinadas pelo DGM ou pelos diretores de divisão		
		Moderado		Aprovações e fluxos de verificação e aprovação de acordo com a Delegação de Competências em vigor		
		Moderado		O atraso na contratação das diversas prestações de serviços que estamos contratualmente obrigados com as Escolas, pode gerar conflitos cujas consequências são à data imprevisíveis		
E13. Relacionamento com Escolas	Frustração de Expectativas	Elevado		A candidatura a processos de estágios profissionais de estudantes no fim de ciclo liceal ou académico, permite colmatar eventuais atrasos no início das diversas prestações de serviços bem como gerir as expectativas das Escolas. Supervisão direta pelo Diretor Geral de Manutenção.	Repercussões diretas na atuação dos gestores e satisfação das escolas da Fase 3 em operação. Atrasos nas contratações de disposições legais obrigatórias, por ex. contratação de inspeções de gás.	Sem registo de infrações dignas de registo no período em análise
		Elevado		Supervisão direta pelo Diretor Geral de Manutenção.		
		Elevado		Tratamento de qualquer reclamação, seguimento e fecho adequado da mesma.		
		Elevado		Paralisação de informação institucional e/ou a área da SG em tempo útil.		

PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCOS DE GESTÃO, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS - REVISÃO 2014
 AVALIAÇÃO 2016

MATRIZ DE AVALIAÇÃO DA EXECUÇÃO DO PLANO DE RISCOS REFERENTE A 2016
 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		Actuação conforme Código de Ética da PE;	- O Código de Ética da PE foi oportunamente distribuído, pela DRH, a todos os colaboradores, estando disponível na Intranet; - Atribuições e conteúdos funcionais da DPAG fixados por deliberação do CA, de 18/07/2014; - Manual de Atribuições, Responsabilidade e Funções da DPAG em processo de revisão; - Declarações de interesses relativas a 2016 irão ser entregues até ao final de janeiro de 2017.	- Nada a referir.	- Nada a referir.
		Moderado		Reuniões e procedimentos para controlo de funções;			
		Moderado		Controlo de situações de conflito de interesses.			
	Conflito de interesses	Moderado		Actuação conforme Código de Ética da PE;	- O Código de Ética da PE foi oportunamente distribuído, pela DRH, a todos os colaboradores, estando disponível na Intranet; - Declarações de interesses relativas a 2016 irão ser entregues até ao final de janeiro de 2017.	- Nada a referir.	- Nada a referir.
		Moderado		Adoção pela DRH de declarações de inexistência de conflito de interesses.			
		Moderado		Monitorização e controlo;	- Em 12/04/2016, 07/07/2016, 11/10/2016 e 06/01/2017, foram submetidos ao CA, pelo Diretor da DPAG, os Relatórios dos Ato Praticados ao abrigo da Delegação de Competências em vigor (de 18/07/2014), nos 1º, 2º, 3º e 4º trimestres de 2016, com implicações ao nível da despesa;	- Desconhe-se ter sido, alguma vez, ministrada formação sobre Delegação de Competências; - O nível de informatização atual ainda não é garante da inexistência de atos incompetentes.	- Nada a referir.
	Incumprimento de Delegação de Competências	Moderado		Formação adequada;	- Mensalmente, os Coordenadores da Área da DPAG têm apresentado, ao Diretor, Relatórios dos Ato Praticados ao abrigo da Subdelegação de Competências em vigor (de 17/07/2015).		
		Moderado		Informalização de processos;			
G2. Gestão de Risco	Falta de divulgação	Moderado		Análise periódica da despesa autorizada ao abrigo da Delegação de Competências do CA nos Diretores.			
		Moderado		Promoção de reuniões;	- Em 2016, foram promovidas ações de formação sobre o "Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas da Parque Escolar, EPE", destinadas a todos os trabalhadores;	- Nada a referir.	- Nada a referir.
		Moderado		Utilização das ferramentas internas de comunicação (p.ex. intranet);	- O tema "Gestão de Risco" é frequentemente abordado e considerado no seio da equipa da DPAG, em virtude das suas funções de controlo.		
	Falta de acompanhamento	Moderado		Permanente trabalho de equipa.			
		Elevado		Adopção de procedimento com prazos;	- São elaborados relatórios periódicos de monitorização do Plano de Risco, com caráter quadrimestral;		
		Elevado		Trabalho de equipa;	- Até a presente data, os relatórios periódicos de monitorização do Plano de Riscos da DPAG têm sido elaborados pelo seu Diretor;	- Nada a referir.	- Nada a referir.
		Elevado		Acompanhamento pela Comissão.	- Os relatórios periódicos de monitorização do Plano de Risco são submetidos a Comissão nomeada para o efeito.		
	Incorreta/deficiente avaliação dos riscos	Moderado		Reuniões de planeamento e controlo;	- 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 a DGI, visando o balizamento dos riscos associados ao planeamento e ao orçamento em vigor, tendo, desde junho de 2015, contado com a presença do CA, para avaliação do risco associado às empreitadas cofinanciadas. A última destas reuniões teve lugar em 15/11/2016, para avaliação da execução do mês de outubro de 2016. De forma semelhante, embora com caráter mais pontual, a DPAG também reúne com a DGM, para análise da execução acumulada e avaliação de desvios. No que se refere à DGPGA, tendo em conta a natureza dos projetos sob a sua responsabilidade e a sua interdependência com a fase de investimento subsequente, tem a mesma participado nas reuniões realizadas com a DGI.	- Nada a referir.	- Nada a referir.
		Moderado		Avaliação do histórico por contraponto com as Audições e reports (internos e externos).			
	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.	- 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 Correctivas			
		Nível								
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;	- A divulgação de procedimentos, instruções de serviços aprovados e outras deliberações do CA é feita através de email e na intranet.	- A DPAG encontra-se diminuída na sua capacidade de resposta na área da Integração Aplicacional em resultado da progressiva saída, por vontade própria, de grande parte dos seus elementos (já no mês de janeiro de 2017 saiu mais um), situação que, pese embora não tenha tradução direta no incumprimento de procedimentos, constitui um enorme entrave ao eficaz desempenho das funções que estão acometidas a essa área.	- Nada a referir.			
				Afetação aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições.						
		Moderado		Utilização obrigatória do sistema Adendo, Plataforma Electrónica;						
		Moderado		Utilização obrigatória do arquivo físico e digital;						
	Extravio de documentos	Moderado		Redefinição e controlo dos níveis de acesso aos diversos sistemas de informação da Empresa (Adendo, Primavera, ProNIC, DataWareHouse, pastas de rede partilhada etc.);	- Toda a documentação relevante é registada e tramitada através do Adendo, sendo permanentemente monitorizada, verificada e tramitada, com o Administrador do pebouro ou com 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.	- Nada a referir.			
		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.							
	Elevado		Redefinição e controlo dos níveis de acesso aos diversos sistemas de informação da Empresa (Adendo, Primavera, ProNIC, DataWareHouse, pastas de rede partilhada etc.);							
	Divulgação e acesso indevidos	Elevado		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.	- Nada a referir.			
		Moderado		Ações de controlo e monitorização;						
	Falsificação de Documentos	Moderado		Utilização obrigatória de sistema integrado de informação, dando conhecimento aos restantes órgãos da PE.				- Toda a documentação relevante é registada e tramitada através do Adendo, sendo permanentemente monitorizada, verificada e tramitada, com o Administrador do pebouro ou com os Coordenadores de Área, pelo Diretor da DPAG ou, com os técnicos, pelos Coordenadores de Área.	- Nada a referir.	- Nada a referir.
		Moderado		Ações de controlo e monitorização;						
	Informação errada	Moderado		Utilização obrigatória do sistema integrado de informação, dando conhecimento aos restantes órgãos da PE.	- Nada a referir.	- Nada a referir.	- Nada a referir.			
		Moderado		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.	- Nada a referir.	- Não existem procedimentos definidos para prestação de informação e relacionamento com terceiros.	- Nada a referir.	
				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 terceiras, em número muito reduzido (essencialmente fornecedores), é realizado na DPAG por recurso aos seguintes níveis de interlocução: Ao Diretor cabe assegurar os contactos institucionais e os contactos de enquadramento. Aos Coordenadores de Área cabe assegurar o acompanhamento, gestão e supervisão dos contratos 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.			
		0		Definição de canais adequados;			- Nada a referir.	
		0		Articulação com outras áreas designadas para o efeito.	- Com exceção dos Grupos de Trabalho, em que existe alguma autonomia na articulação interna, e dos Juris de Procedimentos, onde essa autonomia é total, 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 conhecimento destes.			
	Informação errada ou inconsistente	Moderado		Ações de controlo e monitorização;		- Toda a informação prestada pelos colaboradores da DPAG é verificada e validada pelos Coordenadores de Área ou pelo Diretor.		- Nada a referir.
		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;		- Toda a informação elaborada pela DPAG para prestação ao exterior é registada no Adendo.		
		Moderado		Partilha de informação.		- 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.		
		Elevado		Identificação da legislação aplicável;		- Toda a documentação relevante é registada e tramitada através do Adendo, sendo permanentemente monitorizada, verificada e tramitada, com o Administrador do pelouro ou com os Coordenadores de Área, pelo Diretor da DPAG ou, com os técnicos, pelos Coordenadores de Área.		
		Elevado		Ações de controlo e monitorização; utilização de Adendo no relacionamento dentro da PE;		- Todas as ações que envolvem relacionamento da DPAG com o exterior são feitas, no mínimo, com o conhecimento do seu Diretor.	- Nada a referir.	- Nada a referir.
		Elevado		Ações de controlo pelos dirigentes no relacionamento com exterior;		- O Diretor da DPAG partilha o seu calendário com o Apoio de Secretariado e com o Administrador do pelouro;		
		Elevado		Marcar prazos em calendário partilhado com alertas;		- 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.		
	Incumprimento de prazos	Elevado		Planeamento adequado de ações;				
		Elevado		Partilha de informação;				
		Elevado		Monitorização da execução das deliberações do CA;				
		Elevado		Aleitação 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;				
		Quebra de confidencialidade	Moderado		Sujeição da informação a prestar a validação superior;		- Toda a informação prestada a entidades externas pela DPAG é previamente validada pelo CA, que autoriza a sua divulgação;	- Não se encontra identificada a informação de cariz confidencial nem os procedimentos aplicáveis.
	Moderado			Implementação de mecanismos tendentes à preservação da confidencialidade nos sistemas de informação da Empresa.		- A utilização, com caráter obrigatório, das ferramentas informáticas disponíveis para registo de controlo e arquivo de documentos e informação (Primavera ERP e GOA, Adendo), assegura a limitação dos níveis de acesso.		

Funções	Identificação dos Riscos	Nível de Risco Definido		Medidas de Prevenção identificadas no Plano	Medidas Concretas Implementadas	Dificuldades Observadas	Infrações Verificadas / Ações Correctivas
		Nível					
G5. Produção de Instruções de Serviço, Normas e Procedimentos de Gestão	Documentos desadequados e desatualizados	Moderado	Registo divulgação e utilização de modelos, procedimentos e instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação;	- Ainda estão a ser atualizadas, pela DPAG, as normas relativas aos sistemas de informação da Empresa. Tratando-se essencialmente de normas de canz técnico, estão as mesmas a ser desenvolvidas pelos técnicos responsáveis pela gestão e manutenção de cada uma das aplicações e sistemas em utilização na Empresa. O primeiro nível de verificação e validação das normas relativas a uma determinada aplicação ou sistema é assegurado pelos técnicos responsáveis por outras aplicações que interagem com a mesma, cabendo aos Coordenadores de Área respetivos, em primeiro nível, e ao Diretor da DPAG, em segundo, a sua validação final e submissão a CA, dando cumprimento ao procedimento de revisão e aprovação de normas. As normas aprovadas encontram-se publicadas na intranet.	- Embora se trate, essencialmente, de passar ao papel um conjunto alargado de práticas já em vigor, importa concluir o processo de atualização das normas relativas aos sistemas de informação.	- Nada a referir.	
		Moderado	Implementação de sistema de gestão documental eficaz, com registo de atualizações e possibilidade de auditoria por data.				
	Normas e procedimentos ilegais	Elevado	Validação dos conteúdos pela DJ, para cada alteração legislativa relacionada;	- Nada a referir.	- Nada a referir.	- Nada a referir.	
		Elevado	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.				
	Falta de registo, aprovação, publicação e acesso	Moderado	Implementação de sistema de gestão documental com procedimentos de aprovação bem definidos e de carácter obrigatório;	- Nada a referir.	- Nada a referir.	- Nada a referir.	
		Moderado	Publicação no Portal da PE.				

Funções	Identificação dos Riscos	Nível de Risco Definido		Medidas de Prevenção Identificadas no Plano	Medidas Concretas Implementadas	Dificuldades Observadas	Infrações Verificadas / Ações Correctivas
			Nível				
G6. Recrutamento e Gestão de Pessoal	Incumprimento de procedimentos	Reduzido		Divulgação de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação;	- Durante o 2º quadrimestre de 2015, foi iniciado o processo de recrutamento no seio do Estado de um elemento para a Área de Integração Aplicacional, em virtude da saída de um seu elemento; - A coordenação do processo foi feita pela DRH, com o acompanhamento da DPAG; - Por só ter surgido um candidato, que não se conseguiu desvincular do organismo de origem, o processo não foi concluído com sucesso; - Em 2016, saíram da Empresa mais 3 colaboradores da DPAG, tendo 2 deles sido substituídos por elementos transferidos da DGM.	- Nada a referir.	- Nada a referir.
		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 da DRH.			
	Inadequação de competências e de perfil	Moderado		Definição dos requisitos validada a nível superior;			
		Moderado		Decisão final a nível superior;		- Nada a referir.	- Nada a referir.
		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;			
		Moderado		Supervisão pelo superior;			
		Moderado		Aplicação atempada do sistema de avaliação de desempenho da PE.		- Em 2016, foram identificadas as necessidades globais de formação da DPAG e, no âmbito do Plano de Formação aprovado, foram desenvolvidas algumas ações, as quais ainda não respondem, totalmente, as necessidades da DPAG.	- Nada a referir.
	Formação inadequada	Moderado		Identificação de necessidades de formação com os órgãos da PE;			
		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.	- Nada a referir.	- 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					
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.	- O sistema de avaliação de desempenho só é aplicado nas situações de renovação de contratos ou de passagem para o quadro.	- Nada a referir.
		Reduzido		Cumprimento de procedimento sobre avaliação de desempenho;			
		Elevado		Acompanhamento do processo pelo RH;		- Não tenho conhecimento de ter sido ministrada formação ou realizadas ações de sensibilização sobre avaliação de desempenho;	- Nada a referir.
	Avaliação deficiente	Elevado		Implementação da autoavaliação e possibilidade de recurso hierárquico;			
		Elevado		Aprovação superior; Formação dos avaliadores e avaliados;	- Segundo juízo saber, a DRH só toma conhecimento.	- A escala do modelo de avaliação adotado encontra-se desajustada.	- Nada a referir.
		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	Ausência 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;		- Nada a referir.	
		Moderado		Aprovação superior;			
	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.	- Segundo juízo saber, a DRH só toma conhecimento.	- Nada a referir.	- Nada a referir.
	Má definição do objeto e dos requisitos	Moderado		Definição do objeto e das especificações com validação a nível superior;	- Todas as aquisições, incluindo as realizadas por recurso a ajuste direto simplificado e ao abrigo de delegação de competências, são previamente validadas com o Administrador do pelouro.	- Nada a referir.	- Nada a referir.
		Moderado		Decisão final a nível superior.			
	Falta de cabimento de verba	Elevado		Implementação de verificação automática do processo no sistema Primavera;	- Em complemento dos procedimentos adotados para a verificação dos fundos disponíveis e dos mecanismos de validação orçamental já hoje disponíveis no Primavera, encontram-se concluídos os desenvolvimentos necessários à verificação do cabimento e calibração orçamental, com vista à sua implementação no âmbito do exercício de 2017;	- Nada a referir.	- Nada a referir.
		Elevado		Possibilidade de pedido de proposta de alteração ou alocação de verbas orçamentais.	- Os procedimentos relativos às alterações orçamentais, que atualmente são realizados através de email e com formalização em Adendo, serão proximoamente incorporados no Primavera.		
G9. Decisão de aquisição de Bens e Serviços							
		Reduzido		Segregação de funções;	- 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		Ações de controlo e monitorização;			
	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;	- 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		Análise periódica da despesa autorizada ao abrigo da delegação de competências do CA nos diretores;	- Em 12/04/2016, 07/07/2016, 11/10/2016 e 06/01/2017, foram submetidos ao CA, pelo Diretor da DPAG, os Relatórios dos Alos Praticados ao abrigo da Delegação de Competências em vigor (de 18/07/2014), nos 1º, 2º, 3º e 4º trimestres de 2016, com implicações ao nível da despesa.	- Nada a referir.	
		Reduzido		Aleação aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições.			
	Aquisição de bens inadequados/desnecessários	Reduzido		Definição das necessidades validada a nível superior;	- Todas as aquisições, incluindo as realizadas por recurso a ajuste direto simplificado e ao abrigo de delegação de competências, são previamente validadas com o Administrador do pelouro.	- Nada a referir.	- Nada a referir.
		Reduzido		Decisão final a nível superior.			
		Moderado		Cumprimento rigoroso de procedimentos e Código de Ética da PE;	- 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.
	Favorecimento	Moderado		Supervisão superior.		- Nada a referir.	- Nada a referir.

MATRIZ DE AVALIAÇÃO DA EXECUÇÃO DO PLANO DE RISCOS REFERENTE A 2016
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 Corretivas
			Nível				
G9. Produção de Normas e Especificações Técnicas para Contratos de Empreitadas Bens e Serviços	Normas e procedimentos errados ou ilegais	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;			- Nada a referir.
		Moderado		Recurso a especialistas quer internos quer externos;			
		Moderado		Levantamento e divulgação das recomendações efetuadas no âmbito de auditorias externas a PE;			
		Moderado		Divulgação diária, na intranet, de legislação publicada relevante.			
	Falha de registo, aprovação e acesso	Moderado		Utilização de sistema de gestão documental com procedimentos de aprovação bem definidos e de carácter obrigatório			- Nada a referir.
	Favorecimento	Moderado		Cumprimento rigoroso de procedimentos e Código de Ética da PE;			- Nada a referir.
		Moderado		Supervisão superior			
		Elevado		Participação da DJ;			
	Elevado		Revisão dos conteúdos pela DC;			- Nada a referir.	
		Elevado	Cumprimento rigoroso do CCP.				
G10. Produção de Cadernos de Encargos para Concursos de Empreitadas Bens e Serviços	Falha de transparência	Moderado		Verificação da conformidade legal dos Cadernos de Encargos;			- Nada a referir.
		Moderado		Auditoria externa à DC e ao órgão proponente			
	Falha de registo, validação e acesso	Moderado		Utilização de sistema de gestão documental com procedimentos de aprovação bem definidos e de carácter obrigatório			- Nada a referir.
	Favorecimento	Moderado		Cumprimento rigoroso de procedimentos e Código de Ética da PE;			- Nada a referir.
		Moderado		Cumprimento do CCP;			
		Moderado		Supervisão Superior			- Nada a referir.
		Moderado		Ações de controlo e monitorização da conformidade com modelos e procedimentos;			
	Erro técnico ou jurídico	Moderado		Utilização de sistema integrado de informação e articulação com restantes Órgãos da PE;			- Nada a referir.
		Moderado		Minutas elaboradas pela DJ.			
	G11. Elaboração de Contratos	Incumprimento de procedimentos	Reduzido		Registo, divulgação e utilização dos procedimentos aprovados.		
		Reduzido		Revisão de todo o processo pela DC			
Aceitação de documentos inválidos		Moderado		Ações de controlo e monitorização na receção de documentos pela DC;			- Nada a referir.
		Moderado		Ações de controlo e monitorização na análise de documentos, através de checklist.			
Falha de validação e registo		Elevado		Registo 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.			
		Elevado		Supervisão Superior, recurso a ações de formação e atualização interna e externa especializada e certificada.			- Nada a referir.
Incumprimento de prazos		Moderado		Acompanhamento pelo Gestor do Processo;			- Nada a referir.
		Moderado		Geração automática de alertas pelos sistemas de informação de suporte à gestão			- 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 Correctivas	
		Nível					
G12. Gestão de Contratos de Empreitadas/ Bens e Serviços	Incumprimentos de legislação	Moderado	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.	
		Moderado	Divulgação diária, na intranet, de legislação publicada relevante;				
		Moderado	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;	- A recepção dos serviços/fornecimentos contratados encontra-se regulada pelos respetivos contratos, estando devidamente suportada em documentação validada pelos serviços da DPAG; - 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 reflexão automática no Adendo; - 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; - Também no ERP Primavera, são carregados todos os documentos comprovativos dos serviços/fornecimentos realizados, cuja verificação é realizada pela DF aquando do processamento dos correspondentes documentos de faturação.	- Nada a referir.	- Nada a referir.	- Nada a referir.
		Reduzido	Supervisão superior.				
	Incumprimento de prazos e orçamento	Elevado	Acompanhamento pelo Gestor do Processo;	- Com a crescente operacionalização do Portal da PE, conta-se que, a muito breve trecho, passem a ser disponibilizados alertas.	- Nada a referir.	- Nada a referir.	- Nada a referir.
		Elevado	Utilização dos recursos do sistema para gerar alertas;				
		Elevado	Elaboração de Balançamentos periódicos.				
	Incumprimento de qualidade	Elevado	Auditorias periódicas por amostragem, em complemento da atividade das Fiscalizações contratadas.		- Nada a referir.	- Nada a referir.	- Nada a referir.
		Elevado	Ações de controlo e monitorização;		- O controlo e monitorização é assegurado, permanentemente, pelos Coordenadores de Área e pelo Diretor da DPAG;		
		Elevado	Utilização de sistema integrado de informação e articulação com restantes Órgãos da PE;		- A gestão dos contratos é feita mediante a utilização (obrigatória) do Portal da PE (com integração automática com o ERP Primavera) e do Adendo, que assegura a segregação de funções e limita os níveis de acesso e de autorização;	- Nada a referir.	- Nada a referir.
Má gestão e perda financeira	Elevado	Reuniões com gestores dos contratos.	- Desde 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 balizamento dos riscos associados ao planeamento e ao orçamento em vigor, envolvendo as três áreas operacionais da Empresa (DGPGA, DGI e DGM).				
	Elevado	Auditorias.					
Favorecimento		Moderado	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.	
		Moderado	Supervisão superior.				

Funções	Identificação dos Riscos	Nível de Risco Definido		Medidas de Prevenção identificadas no Plano	Medidas Concretas Implementadas	Dificuldades Observadas	Infrações Verificadas / Ações Corretivas
			Nível				
E4 Gestão de Patrimônio	Falta de registro, cadastro, inventário e controle do patrimônio				- 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, encontra-se implementada uma base de dados de registro/cadastro de todas as aplicações e equipamentos informáticos e de comunicação que são propriedade da Empresa, contendo informação atualizada dos colaboradores a quem se encontram atribuídos; - Idêntico procedimento é seguido para registro/cadastro dos equipamentos e aplicações fornecidos às escolas no âmbito do PTE; - 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; - Encontra-se definido e implementado procedimento para os casos de roubo ou extravio de equipamentos, sempre em articulação com a DF; - Todos os equipamentos informáticos em utilização pela Empresa são monitorizados remotamente pela DPAG.	- Nada a referir.	- Nada a referir.
			Reduzido	Execução de inventários com a entrega dos equipamentos (Escolares e não Escolares), a validar com os Autos de disponibilização.			
			Moderado	Definição de conceitos e indicadores de gestão para monitorização da sua performance;			
			Moderado	Reuniões de acompanhamento e supervisão com outros órgãos da Empresa.			
E5 Planeamento Controlado e Estratégia	Falta de validação superior				- 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/orçamentado; - No final de 2015, foi desenvolvido um dashboard de controlo orçamental, para report mensal ao CA; - Encontra-se em estudo a implementação de um dashboard com indicadores de gestão para monitorização da performance da Empresa, cuja avaliação deverá ser reportada mensalmente ao CA e, eventualmente, aos demais Diretores.	- Nada a referir.	- Nada a referir.
			Moderado	Reporte periódico de informação.			
			Reduzido	Definição de circuitos que visam a agilização, o registro, a conferência, a aprovação e divulgação de informação.	- A divulgação interna de informação de caráter físico e financeiro, com vista à sua utilização pela Empresa, depende da sua prévia verificação e validação pelos diversos níveis de responsáveis, mediante a execução de workbooks.	- Nada a referir.	- Nada a referir.
			Elevado	Acompanhamento da atividade vs estimativas de custos correntes e investimento fornecidos pelos diversos órgãos;	- A Área de Planeamento e Controlo da DPAG apura, consolida, processa, analisa e reporta, mensalmente, a atividade da Empresa, em termos físicos e financeiros;		
			Elevado	Integração da informação de gestão registada nos diversos sistemas;	- Encontra-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 Contratos.		
			Elevado	Procedimentos de validação e monitorização;			
Deficiente Controlo do Plano de Atividades e Orçamento				Acompanhamento e supervisão.			
			Elevado	Articulação sistematizada com os demais órgãos e realização de reuniões periódicas de acompanhamento;	- Desde 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 balizamento dos riscos associados ao planeamento e ao orçamento em vigor, envolvendo as três áreas operacionais da Empresa (DPGA, DGI e DGM); - No início de 2016, foram colocados em produtivo mecanismos de controlo orçamental dos compromissos, encontrando-se já concluídos os desenvolvimentos necessários à verificação do cabimento e calibração orçamental, com vista à sua implementação no abertura do exercício de 2017	- 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 Correctivas
			Nível				
E6. Sistemas de informação	Fiabilidade entre sistemas	Elevado		Melhoria nos modelos/reports, emissão de relatórios com informação e periodicidade pretendidas;	- Encontra-se disponível, no Portal da PE, desde junho de 2015, um primeiro conjunto de funcionalidades para disponibilização de informação de gestão consolidando dados de vários sistemas, especialmente dirigida aos Gestores de Contratos, a que se deu o nome de "Cockpit de Gestão".	- Em termos da fiabilidade dos sistemas, o que se tem vindo a fazer não corresponde, efetivamente, a uma auditoria, 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;	- Nada a referir.
		Elevado		Integração da informação constante nos vários sistemas informáticos e sua disponibilização no Portal da PE;	- Encontra-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 permitem cruzar informação armazenada em vários sistemas.	- Por outro lado, confia-se que as ações de validação que integram os workflows de aprovação são, so por si, suficientes para garantir a qualidade da informação registada nos sistemas.	
		Elevado		Acompanhamento por parte do órgão interessado e pela DPAG;			
		Elevado		Auditoria sistemática aos dados armazenados nas aplicações.			
	Falta de qualidade de informação/dados	Elevado		Articulação sistemática com os demais órgãos da PE visando a atualização/correção da informação;	- Ao nível dos sistemas, a DPAG tem procurado informalizar todos os processos de canz transversal 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 compilada e carregada nos sistemas, com o apoio dos demais órgãos, informação de gestão antes aí inexistente. Trata-se de um trabalho cíclico mas essencial, que está a ser realizado por aproximações sucessivas.	- Em termos da fiabilidade dos sistemas, o que se tem vindo a fazer não corresponde, efetivamente, a uma auditoria, 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;	- Nada a referir.
		Elevado		Realização de auditorias da Direção aos sistemas informáticos.		- Por outro lado, confia-se que as ações de validação que integram os workflows de aprovação são, so por si, suficientes para garantir a qualidade da informação registada nos sistemas.	
	Falta de validação superior	Reduzido		Definição de circuitos que visem a atualização, o registo, a conferência, a aprovação e a divulgação de informação.	- Todos os mecanismos disponibilizados pelos sistemas assentam em processos que implicam validações/aprovações competentes.	- Nada a referir.	- Nada a referir.
	Cumprimento de normas	Reduzido		Divulgação de informação num repositório próprio e de conhecimento geral da Empresa, com acesso controlado;	- Os procedimentos encontram-se definidos e implementados, carecendo, alguns deles, de formalização;	- Não tem existido disponibilidade para passar ao papel um conjunto alargado de práticas já em vigor relacionadas com os sistemas informáticos, tarefa que importa concluir rapidamente.	- Nada a referir.
		Reduzido		Atualização e melhoria de manuais e procedimentos relacionados com as aplicações e sistemas informáticos.	- O acesso aos sistemas e aplicações da Empresa é feito em condições de segurança adequadas e de acordo com as melhores práticas.		
	Acesso/uso indevido e falta de segurança	Reduzido		Implementação de mecanismos seguros de acesso a processos e aplicações informáticas;	- Os procedimentos encontram-se definidos e implementados, carecendo, alguns deles, de formalização;	- Não tem existido disponibilidade para passar ao papel um conjunto alargado de práticas já em vigor relacionadas com os sistemas informáticos, tarefa que importa concluir rapidamente.	- Nada a referir.
		Reduzido		Definição e implementação de procedimentos de controlo de acessos e de backup de informação de dados.	- O acesso aos sistemas e aplicações da Empresa é feito em condições de segurança adequadas e de acordo com as melhores práticas.		

PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCOS DE GESTÃO, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS - REVISÃO 2014
 AVALIAÇÃO 2016

MATRIZ DE AVALIAÇÃO DA EXECUÇÃO DO PLANO DE RISCOS REFERENTE A 2016
 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
		Nível				
G1. Responsabilidade Ética, Profissional e Técnica	Incumprimento de normas profissionais e de conduta da Empresa	Moderado	Actuação conforme Código de Ética da PE;	- Registo de toda a correspondência em Adendo com conhecimento da Diretora Financeira; - Toda a correspondência é assinada pela Diretora Financeira.		
		Moderado	Reuniões e procedimentos para controlo de funções;	- Reuniões semanais de despacho com o vogal do CA que tem o pelouro financeiro; - Realização de reuniões periódicas com a equipa.		
		Moderado	Controlo de situações de conflito de interesses.	- Contacto por escrito com fornecedores; preferencialmente através do Portal do Fornecedor; - Contacto telefónico efetuado por trabalhadores que não efetuam pagamentos.		
		Moderado	Actuação conforme Código de Ética da PE;	- Contacto por escrito com fornecedores; preferencialmente através do Portal do Fornecedor; - Contacto telefónico efetuado por trabalhadores que não efetuam pagamentos; - A Contabilista Certificada (CC) trabalha em regime de exclusividade com a PE.		
	Conflito de interesses	Moderado	Adoção pela DRH de declarações de inexistência de conflito de interesses;	As declarações assinadas e entregues a DRH.		
		Moderado	Monitorização e controlo;	- Monitorização mensal das aprovações efetuadas através do ERP Primavera pelos coordenadores da Tesouraria e Contabilidade;		
		Moderado	Formação adequada	- Monitorização trimestral das aprovações efetuadas através do ERP Primavera pela Diretora Financeira.		
		Moderado	Formalização de processos.			
	Falta de divulgação	Moderado	Promoção de reuniões;	- Reuniões semanais de despacho com o vogal do CA que tem o pelouro financeiro; - Realização de reuniões periódicas com a equipa.		
		Moderado	Utilização das ferramentas internas de comunicação (p ex. intranet)	- Utilização da Intranet, Adendo, Primavera e Outlook.		
G2. Gestão de Risco	Falta de acompanhamento	Moderado	Permanente trabalho de equipa.	- Tarefas realizadas em equipa, que asseguram todas as ausências; - Validação de todas as tarefas por outros colegas da equipa ou superiormente.		
		Elevado	Adopção de procedimento com prazos;	- Todas as tarefas da DF têm prazos.		
		Elevado	Trabalho de equipa;	- Reuniões semanais de despacho com o vogal do CA que tem o pelouro financeiro; - Realização de reuniões periódicas com a equipa.		
		Elevado	Acompanhamento pela Comissão.	- Duas vezes por ano.		
	Incorret/deficiente avaliação dos riscos	Elevado	Reuniões de planeamento e controlo;	- Reuniões semanais de despacho com o vogal do CA que tem o pelouro financeiro; - Realização de reuniões periódicas com a equipa.		
		Elevado	Avaliação do histórico por contraponto com as Auditorias e reports (internos e externos).	- Duas vezes por ano.		
Não implementação das medidas de correção		Elevado	Acompanhamento pela Comissão, com report ao CA e atuação junto dos órgãos responsáveis	- Do último relatório não resultaram medidas de correção para a DF implementar.		

[Handwritten signature]

Funções	Identificação dos Riscos	Nível de Risco Definido		Medidas de Prevenção identificadas no Plano	Medidas Concretas Implementadas	Dificuldades Observadas	Infrações Verificadas / Ações Correctivas
		Nível					
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.	- Análise das Atas do CA e implementação e controlo da execução das deliberações; - A DF é um órgão que recebe muita documentação do exterior e também envia documentação em grande quantidades; - Por essa razão, já há muito tempo que são privilegiadas as ferramentas de apoio como o Adendo e as pastas de rede; - E efetuada uma a gestão da correspondência da DF, sendo distribuída diariamente por todos os trabalhadores que executam tarefas sobre a mesma, para além da Diretora Financeira, a quem é distribuída; - A informação da DF está toda gravada em rede e acessível à equipa; - 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 superiormente.		
		Moderado		Aleiação aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições			
		Moderado		Utilização obrigatória do sistema Adendo; Plataforma Electrónica;			
		Moderado		Utilização obrigatória do arquivo físico e digital.			
		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;			
	Extravio de documentos	Moderado		Aleiação aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições	- Análise das Atas do CA e implementação e controlo da execução das deliberações; - 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 da DF, sendo distribuída diariamente por todos os trabalhadores que executam tarefas sobre a mesma, para além da Diretora Financeira, a quem é distribuída; - A informação da DF está toda gravada em rede e acessível a equipa; - No entanto, existe alguma informação que por ser mais sensível, so está acessível a alguns trabalhadores; - Toda a informação que e enviada para o exterior é validada superiormente.		
		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		Ações de controlo e monitorização;			
		Moderado		Utilização obrigatória de sistema integrado de informação, dando conhecimento aos restantes órgãos da PE.			
		Moderado		Aleiação aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições			
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.	- Análise das Atas do CA e implementação e controlo da execução das deliberações; - 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 da DF, sendo distribuída diariamente por todos os trabalhadores que executam tarefas sobre a mesma, para além da Diretora Financeira, a quem é distribuída; - A informação da DF está toda gravada em rede e acessível a equipa; - No entanto, existe alguma informação que por ser mais sensível, so está acessível a alguns trabalhadores; - Toda a informação que e enviada para o exterior é validada superiormente.		
		Reduzido		Definição de competências e segregação de funções;			
		Reduzido		Definição de canais adequados;			
		Reduzido		Articulação com outras áreas designadas para o efeito.			
		Moderado		Ações de controlo e monitorização;			
		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.			
	Relacionamento indevido (utilização de canais de comunicação inadequados)	Moderado		Partilha de informação.	- Análise das Atas do CA e implementação e controlo da execução das deliberações; - 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 da DF, sendo distribuída diariamente por todos os trabalhadores que executam tarefas sobre a mesma, para além da Diretora Financeira, a quem é distribuída; - A informação da DF está toda gravada em rede e acessível a equipa; - No entanto, existe alguma informação que por ser mais sensível, so está acessível a alguns trabalhadores; - Toda a informação que e enviada para o exterior é validada superiormente.		
		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;			
		Elevado		Marcar prazos em calendário partilhado com alertas;			
		Elevado		Planeamento adequado de ações;			
Informação errada ou inconsistente	Elevado		Partilha de informação;	- Análise das Atas do CA e implementação e controlo da execução das deliberações; - 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 da DF, sendo distribuída diariamente por todos os trabalhadores que executam tarefas sobre a mesma, para além da Diretora Financeira, a quem é distribuída; - A informação da DF está toda gravada em rede e acessível a equipa; - No entanto, existe alguma informação que por ser mais sensível, so está acessível a alguns trabalhadores; - Toda a informação que e enviada para o exterior é validada superiormente.			
	Elevado		Monitorização da execução das deliberações do CA.				
	Elevado		Aleiação aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições.				
	Elevado		Definição/classificação do tipo de informação confidencial;				
	Moderado		Sujeição da informação a prestar a validação superior;				
	Moderado		Implementação de mecanismos tendentes a preservação da confidencialidade nos sistemas de informação da Empresa.				

[Assinatura]

MATRIZ DE AVALIAÇÃO DA EXECUÇÃO DO PLANO DE RISCOS REFERENTE A 2016
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
		Nível					
G5. Produção de Instruções de Serviço, Normas e Procedimentos de Gestão	Documentos desadequados e desatualizados	Elevado		Registo divulgação e utilização de modelos, procedimentos e instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação;	- Análise das Atas do CA e implementação e controlo da execução das deliberações.		
		Elevado		Implementação de sistema de gestão documental eficaz, com registo de atualizações e possibilidade de auditoria por data;	- Informação criada pela DF, registada com a possibilidade de auditoria.		
	Normas e procedimentos ilegais	Elevado		Validação dos conteúdos pela DJ, para cada alteração legislativa relacionada;			
		Elevado		Divulgação diária na intranet, pela SG, de legislação publicada relevante para a PE.	- Não é competência da DF.		
		Elevado		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;	- Não é competência da DF.		
	Incumprimento de procedimentos	Elevado		Publicação no 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;	- Inexistência de recrutamento		
		Reduzido		Nomeação de equipas de recrutamento compostas por pessoas da área técnica e um elemento da DRH.			
G6. Recrutamento e Gestão de Pessoal	Inadequação de competências e de perfil	Moderado		Definição dos requisitos validada a nível superior;			
		Moderado		Decisão final a nível superior;			
	Falta de qualidade de desempenho	Moderado		Utilização de critérios de recrutamento objetivos e precisos, com reduzida margem de discricionariedade.	- Inexistência de sistema de avaliação de desempenho		
		Moderado		Ações de formação e de integração;			
	Formação inadequada	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.	- Elaboração do plano anual de formação em conjunto com a DRH e atualização ao longo do ano de acordo com datas e necessidades.		
		Moderado		Formação interna organizada; Formação externa especializada e certificada;	- Frequência das ações propostas pela DRH		
	Favorecimento	Moderado		Validação da DRH e aprovação do CA para todas as formações;	- Não é competência da DF.		
		Moderado		Levantamento das necessidades de formação junto dos Dirigentes.	- Elaboração do plano anual de formação em conjunto com a DRH e atualização ao longo do ano de acordo com datas e necessidades.		
Elevado			Criação e implementação de um plano de Formação				
Elevado			Cumprimento rigoroso de procedimentos e Código de Ética da PE;	- Inexistência de recrutamento.			
G7. Avaliação de Desempenho de Pessoal	Sistema de avaliação desadequado	Elevado		Supervisão superior.			
		Moderado		Revisão pela DRH a todo o processo na Empresa;			
	Incumprimento do sistema de avaliação	Moderado		Estabelecimento de orientações para uma aplicação objetiva e adequada à estratégia da Empresa.	- Inexistência de sistema de avaliação de desempenho.		
		Reduzido		Acompanhamento de todo o processo pela área dos RH.			
		Reduzido		Implementação e monitorização de todo o processo pela área dos RH;	- Inexistência de sistema de avaliação de desempenho.		
		Reduzido		Cumprimento de procedimento sobre avaliação de desempenho			
	Avaliação deficiente	Elevado		Acompanhamento do processo pelo RH;			
		Elevado		Implementação da autoavaliação e possibilidade de recurso hierárquico;	- Inexistência de sistema de avaliação de desempenho.		
		Elevado		Aprovação superior; Formação dos avaliadores e avaliados;			
		Elevado		Sensibilização na utilização da ferramenta de avaliação de desempenho;			
Favorecimento	Elevado		Adoção de indicadores mensuráveis e quantificáveis				
	Elevado		Adoção pela PE de regras claras sobre consequências da avaliação (embora limitadas pelas sucessivas Leis do Orçamento do Estado, desde 2011)	- Inexistência de sistema de avaliação de desempenho			
	Moderado		Supervisão de todo o processo pela área dos RH;				
Favorecimento	Moderado		Aprovação superior.				
	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.	- Inexistência de sistema de avaliação de desempenho.			

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	Má definição do objeto e dos requisitos	Reduzido	Reduzido	Definição do objeto e das especificações com validação a nível superior;	- Todas as necessidades de contratação de prestação de serviços são autorizadas previamente pelo CA.			
		Reduzido	Reduzido	Decisão final a nível superior.	- A implementar em 2017 (DPAG).			
	Falta de cabimento de verba	Moderado	Moderado	Implementação de verificação automática do processo no sistema Primavera;	- Conforme instrução do CA (validação DPAG).			
		Moderado	Moderado	Possibilidade de pedido de proposta de alteração ou alocação de verbas orçamentais;				
	Incumprimento de procedimentos e de normas legais	Reduzido	Reduzido	Segregação de funções;				
		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;	- Todas as necessidades de contratação de prestação de serviços são autorizadas previamente pelo CA.			
		Reduzido	Reduzido	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 Diretora Financeira;			
		Reduzido	Reduzido	Afetação aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições	- Cumprimento dos procedimentos definidos na PE para a contratação.			
		Reduzido	Reduzido	Definição das necessidades validada a nível superior;				
		Reduzido	Reduzido	Decisão final a nível superior.				
		Moderado	Moderado	Cumprimento rigoroso de procedimentos e Código de Ética da PE;				
		Moderado	Moderado	Supervisão superior.				
G9 Produção de Normas e Especificações Técnicas para Contratos de Empreiladas Bens e Serviços	Participação da DJ na elaboração das normas;	Reduzido	Reduzido	Promoção de atualização dos conteúdos pela DJ para cada alteração legislativa;	- Não é competência da DF			
		Reduzido	Reduzido	Revisão do processo pela DC;				
	Normas e procedimentos errados ou ilegais	Reduzido	Reduzido	Recurso a especialistas quer internos quer externos.				
		Reduzido	Reduzido	Levantamento e divulgação das recomendações efetuadas no âmbito de auditorias externas a PE;				
	Falta de registo, aprovação e acesso	Reduzido	Reduzido	Divulgação diária, na intranet, de legislação publicada relevante.				
		Reduzido	Reduzido	Utilização de sistema de gestão documental com procedimentos de aprovação bem definidos e de carácter obrigatório.	- Cumprimento dos procedimentos definidos na PE para a contratação.			
	Favorecimento	Reduzido	Reduzido	Cumprimento rigoroso de procedimentos e Código de Ética da PE;				
		Reduzido	Reduzido	Cumprimento do CCP				
	Documentos errados ou ilegais	Elevado	Elevado	Supervisão superior.				
		Elevado	Elevado	Participação da DJ;	- Não é competência da DF			
	G10 Produção de Cadernos de Encargos para Concursos de Empreiladas Bens e Serviços	Falta de transparência	Elevado	Elevado	Revisão dos conteúdos pela DC;			
			Elevado	Elevado	Cumprimento rigoroso do CCP.			
		Falta de registo, validação e acesso	Moderado	Moderado	Verificação da conformidade legal dos Cadernos de Encargos;			
Moderado			Moderado	Auditoria externa à DC e ao órgão proponente				
Favorecimento		Moderado	Moderado	Utilização de sistema de gestão documental com procedimentos de aprovação bem definidos e de carácter obrigatório.	- Cumprimento dos procedimentos definidos na PE para a contratação.			
		Moderado	Moderado	Cumprimento rigoroso de procedimentos e Código de Ética da PE;				
Favorecimento		Moderado	Moderado	Cumprimento do CCP;				
		Moderado	Moderado	Supervisão Superior.				
G11 Elaboração de Contratos		Erro técnico ou jurídico	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;	- Cumprimento dos procedimentos definidos na PE para a contratação.		
		Incumprimento de procedimentos	Elevado	Elevado	Minutas elaboradas pela DJ			
			Reduzido	Reduzido	Registo, divulgação e utilização dos procedimentos aprovados;			
		Aceliação de documentos inválidos	Reduzido	Reduzido	Revisão de todo o processo pela DC.			
	Moderado		Moderado	Ações de controlo e monitorização na receção de documentos pela DC;				
	Ação de controlo e monitorização na análise de documentos, através de checklist;	Moderado	Moderado	Ações de controlo e monitorização na análise de documentos, através de checklist;	- Não é competência da DF			
		Elevado	Elevado	Registo divulgação e utilização de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação;	- Análise das Atas do CA e implementação e controlo da execução das deliberações.			
	Falta de validação e registo	Elevado	Elevado	Divulgação diária, na intranet, de legislação publicada relevante;	- Não é competência da DF.			
		Elevado	Elevado	Supervisão Superior, recurso a ações de formação e atualização, interna e externa especializada e certificada.	- Participação na formação interna sobre CCP em 2015.			
	Incumprimento de prazos	Moderado	Moderado	Acompanhamento pelo Gestor do Processo;	- O gestor ou o proponente acompanham todo o processo de contratação.			
		Moderado	Moderado	Geração automática de alertas pelos sistemas de informação de suporte à gestão.	- Não existe.			

MATRIZ DE AVALIAÇÃO DA EXECUÇÃO DO PLANO DE RISCOS REFERENTE A 2016
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
		Nível					
G12. Gestão de Contratos de Empresas/ Bens e Serviços	Incumprimentos de legislação	Moderado		Registo divulgação e utilização de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação;	- Análise das Atas do CA e implementação e controlo da execução das deliberações		
		Moderado		Divulgação diária, na intranet, de legislação publicada relevante;	- Não é competência da DF.		
		Moderado		Supervisão Superior, recurso a ações de formação e atualização, interna e externa especializada e certificada.	- Participação na formação interna sobre CCP em 2015		
	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;	- Análise das Atas do CA e implementação e controlo da execução das deliberações		
		Reduzido		Supervisão superior	- O gestor ou o proponente acompanham toda a execução do contrato.		
	Incumprimento de prazos e orçamento	Elevado		Acompanhamento pelo Gestor do Processo;	- O gestor ou o proponente acompanham toda a execução do contrato.		
		Elevado		Utilização dos recursos do sistema para gerar alertas;	- Não existe		
	Incumprimento de qualidade	Elevado		Elaboração de Balizamentos periódicos	- O gestor ou o proponente acompanham toda a execução do contrato.		
		Elevado		Auditorias periódicas por amostragem, em complemento da atividade das Fiscalizações contratadas	- Não é competência da DF		
	E2. Atividades Contabilística, de Gestão e de Tesouraria	Má gestão e perda financeira	Elevado		Ações de controlo e monitorização;	- O gestor ou o proponente acompanham toda a execução do contrato.	
Elevado				Utilização de sistema integrado de informação e articulação com restantes Órgãos da PE;	- Não é competência da DF		
Elevado				Reuniões com gestores dos contratos;	- O gestor ou o proponente acompanham toda a execução do contrato.		
Favorecimento		Elevado		Auditorias	- Cumprimento dos procedimentos definidos na PE para a contratação.		
		Elevado		Supervisão superior.	- Aplicado a todas as tarefas.		
Informação errada ou inconsistente ou tardia		Moderado		Segregação de Funções e supervisão por parte dos responsáveis;	- Utilização de calendários de reportes e tarefas.		
		Moderado		Criação de Rotinas e validação de informação e cruzamento de dados com outras áreas da empresa;	- Aplicado a todas as tarefas.		
Incumprimento de procedimentos		Moderado		Conferência e verificação mensal das contas por outro órgão interno;	- Conferências efetuadas pelas equipas da DF e algumas pela DPAG.		
		Moderado		Certificação das contas por uma sociedade de ROC;	- Certificação de contas anual e emissão de parecer sobre a execução orçamental, trimestral		
E2. Atividades Contabilística, de Gestão e de Tesouraria		Incumprimento de prazos legais	Moderado		Auditorias;	- Efetuadas trimestralmente pelo ROC; ações de acompanhamento anuais pelo POVT e auditoria do TC.	
	Moderado			Ações de Formação p/ reciclagem de conhecimentos técnicos;	- De acordo com o plano definido com a DRH.		
	Má gestão de Fundos de Maneio	Reduzido		Acompanhamento do calendário com check-List de tarefas;	- Utilização de calendários de reportes e tarefas.		
		Reduzido		Acompanhamento do calendário das obrigações legais, fiscais e de report de dados financeiros;	- Utilização de calendários de reportes e tarefas.		
	Insuficiência de sistemas Informáticos	Moderado		Segregação de funções;	- Todas as despesas são aprovadas por quem tem competência para tal.		
		Moderado		Conferência e supervisão pela DF.	- Mensalmente.		
	Pagamentos indevidos ou tardios	Moderado		Melhoria nos modelos/reportes, emissão de relatórios com informação e periodicidade pretendida;	- Através de deliberação do CA.		
		Reduzido		Integração da informação constante nos vários sistemas informáticos;	- Verificaram-se melhorias ao nível do Primavera, resolvendo alguns dos problemas relatados pela DF.		
	Pagamentos indevidos ou tardios	Reduzido		Acompanhamento por parte da Direção e da área gestora da aplicação informática;			
		Elevado		Controlo do indicador do Prazo Médio de Pagamentos;	- Reportado mensalmente à DGTF.		
Pagamentos indevidos ou tardios	Elevado		Reconciliações Bancárias mensais e controlo diário da movimentação das contas bancárias;	- Lançamentos efetuados diariamente pela Tesouraria e reconciliações bancárias elaboradas mensalmente pela Contabilidade.			
	Elevado						

Funções	Identificação dos Riscos	Nível de Risco Definido		Medidas de Prevenção identificadas no Plano	Medidas Concretas Implementadas	Dificuldades Observadas	Infrações Verificadas / Ações Correctivas
		Nível					
E3. Gestão de Recursos Financeiros	Informação errada ou inconsistente	Moderado		Criação de Rotinas e validação de informação e cruzamento de dados com diversos mapas de gestão;			
		Moderado		Registo atempado dos compromissos assumidos pela Empresa;		- Os inúmeros reportes mensais à DGO e DGTF permitem todos os cruzamentos possíveis. - 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 de fundo e controlo rigoroso da sua assunção de compromissos vs despesas vs receitas.		- Acompanhamento registo a registo de compromisso.	
		Moderado		Articulação com restantes Órgãos/Direcções da PE no âmbito dos financiamentos obtidos.		- Articulação efetuada através do CA.	
		Moderado		Auditorias Externas;		- Efetuadas trimestralmente pelo ROC; ações de acompanhamento anuais pelo POVT e auditoria do TC.	
	Insuficiência de sistemas Informáticos	Moderado		Orçamentos Realistas		- Competência da DPAG.	
		Reduzido		Melhoria nos modelos/reportes, emissão de relatórios com informação e periodicidade pretendida;		- Verificaram-se melhorias ao nível do Primavera, resolvendo alguns dos problemas relatados pela DF.	
		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 respetivo cabimento orçamental);		- DF participa na validação de todas as despesas, onde verifica a classificação económica. - O Compromisso é registado assim que a despesa é aprovada.	
		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 fontes de financiamento, reporte de encargos plurianuais 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.	
E4. Gestão de Património	Deficiente Controlo da Execução de Despesa e Receta	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 na íntegra da Unidade da Tesouraria do Estado.	
		Moderado		Adequação do número e cargo 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 intervem nos pagamentos e recebimentos		- Lançamentos efetuados diariamente pela Tesouraria e reconciliações bancárias elaboradas mensalmente pela Contabilidade.	
		Moderado		Gestão das aplicações de tesouraria		- Não ocorreram durante o ano.	
	Incumprimento da Unidade de Tesouraria do Estado	Moderado		Justificação para a existência de contas bancárias fora do IGCP		- Cumprimento na íntegra da Unidade da Tesouraria do Estado.	
		Moderado		Remessa para o IGCP dos juros credores recebidos noutras instituições de crédito		- Não ocorreram durante o ano.	
		Moderado		Total aproveitamento das funcionalidades oferecidas pelo IGCP		- Cumprimento na íntegra da Unidade da Tesouraria do Estado.	
		Moderado		Divulgação dos contratos e legislação relacionada com os processos de candidatura a fundos e subsídios		- Divulgação à empresa efetuada através do CA.	
		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 fontes de financiamento, reporte de encargos plurianuais e emissão das faturas relativas ao contrato programa.	
		Moderado		Execução de inventários com a entrega dos equipamentos (Escolares e não Escolares), a validar com os Autos de disponibilização		- Processo relativo ao inventário das escolas parado. Relativamente ao inventário dos equipamentos não escolares, está em curso.	
Falta de registo, cadastro, inventário e controlo do património	Elevado		Atualização de inventários e condições dos Seguros contratados		- O valor coberto corresponde ao valor contabilístico do edifício.		

MATRIZ DE AVALIAÇÃO DA EXECUÇÃO DO PLANO DE RISCOS REFERENTE A 2016
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
		Nível				
E16. Cobrança de Recella Própria e Gestão de contas a receber	Faturação indevida e descontrolo nas cobranças	Moderado	Segregação de funções entre quem fatura e quem cobra a receita;	- Na DF a faturação é emitida pela Contabilidade e cobrada pela Tesouraria.		
		Moderado	A recella é maioritariamente arrecadada direlamente para conta do IGCP através de transferência bancaria,	- Em vigor.		
		Moderado	Controlo diário dos recebimentos e registo contabilístico	- Em vigor.		
		Moderado	Controlo diano dos recebimento;	- Em vigor.		
E17. Gestão da Frota	Gestão ineficiente da frota disponível	Reduzido	Manutenção do cadastro de todas as viaturas da frota, assim como de toda a documentação legal	- Em vigor.		
		Reduzido	Controlo de consumos, portagens e quilómetros	- Possibilitado pelo serviço de gestão de frota Inosat.		
		Reduzido	Informalização dos processos de gestão associados para permitir um controlo eficaz e eficiente da frota			
	Incumprimento de procedimentos	Reduzido	Ações de controlo e monitorização;	- Apuramento mensal dos gastos com combustíveis e portagens;		
		Reduzido	Segregação de funções;	- Utilização da aplicação de gestão de frota Inosat		
		Reduzido	Utilização de ferramentas e de aplicações informáticas disponíveis			

PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCOS DE GESTÃO, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS - REVISÃO 2014
 AVALIAÇÃO 2016

MATRIZ DE AVALIAÇÃO DA EXECUÇÃO DO PLANO DE RISCOS REFERENTE A 2016
 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 Correctivas
		Nível					
G1. Responsabilidade Ética, Profissional e Técnica	Incumprimento de normas profissionais e de conduta da Empresa	Elevado	Elevado	Actuação conforme Código de Ética da PE;			
		Elevado	Elevado	Reuniões e procedimentos para controlo de funções;			
		Elevado	Elevado	Controlo de situações de conflito de interesses.			
	Conflito de interesses	Elevado	Elevado	Actuação conforme Código de Ética da PE;			Três colaboradores não entregaram a declaração assinada até ao final do prazo estipulado; A DRH informou a Comissão desse facto; A DRH enviou email aos referidos colaboradores alertando da necessidade de entrega urgente da declaração. A última declaração foi entregue no dia 18/02/2016.
		Elevado	Elevado	Adoção pela DRH de declarações de inexistência de conflito de interesses;	Reenvio, a 04/01/2016, da comunicação interna relativa à assinatura da declaração de interesses, para o 2º semestre de 2015, definição da data limite de entrega da mesma à DRH (i.e., até 29/01/2016)	Alguns colaboradores demonstraram resistência à assinatura da declaração por falta de conhecimento do Plano de Prevenção de Riscos em vigor na Empresa.	
		Elevado	Elevado	Monitorização e controlo;	Relatórios apresentados ao CA no final de cada trimestre (sendo que o relatório referente ao quarto trimestre de 2016 será apresentado até ao final do mês de janeiro de 2017).		
	Falta de divulgação	Elevado	Elevado	Formação adequada.			
		Elevado	Elevado	Formalização de processos.			
		Elevado	Elevado	Análise periódica da despesa autorizada ao abrigo da Delegação de Competências do CA nos Diretores			
		Elevado	Elevado	Promoção de reuniões;	Ações de formação no âmbito do "Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e infrações Conexas da Parque Escolar, EPE" ministradas pelo Dr. António Maia (através do INA) a todos os colaboradores e Dirigentes da Empresa.		
G2. Gestão de Risco	Falta de acompanhamento	Elevado	Elevado	Adopção de procedimento com prazos;	Monitorização do plano de prevenção de riscos realizada em parceria com os elementos da equipa da DRH.		
		Elevado	Elevado	Trabalho de equipa;			
		Elevado	Elevado	Acompanhamento pela Comissão.			
	Incorrelação/deficiente avaliação dos riscos	Elevado	Elevado	Reuniões de planeamento e controlo;			
		Elevado	Elevado	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			
	Incumprimento de procedimentos	Elevado	Elevado	Registo, divulgação e utilização de procedimentos, instruções de serviços aprovados e outras deliberações do CA que definam regras de atuação.			
		Moderado	Moderado	Aleação aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições			
		Moderado	Moderado	Utilização obrigatória do sistema Adendo, Plataforma Electrónica;			
		Moderado	Moderado	Utilização obrigatória do arquivo físico e digital.	Arquivo em suporte papel guardado em armários fechados a chave, cujo acesso é limitado aos membros da equipa da DRH; pastas de arquivo digital e módulo RH no EEP Primavera com acesso restrito aos utilizadores RH e administradores de sistema.	Os armários disponibilizados à DRH mostraram-se insuficientes para guardar o arquivo existente.	
G3. Gestão de documentação	Extravio de documentos	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.).			
		Moderado	Moderado	Controlo de acessos ao arquivo;			
		Moderado	Moderado	Aleação aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições			
	Divulgação e acesso indevidos	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.).			
		Elevado	Elevado	Controlo de acessos ao arquivo;			
		Elevado	Elevado	Ações de controlo e monitorização			
	Falsificação de Documentos	Moderado	Moderado	Utilização obrigatória de sistema integrado de informação, dando conhecimento aos restantes órgãos da PE			
		Moderado	Moderado	Ações de controlo e monitorização;			
		Reduzido	Reduzido	Utilização obrigatória de sistema integrado de informação, dando conhecimento aos restantes órgãos da PE.			
	Informação errada	Reduzido	Reduzido	Aleação aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições			

MATRIZ DE AVALIAÇÃO DA EXECUÇÃO DO PLANO DE RISCOS REFERENTE A 2016
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 Correctivas
		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.			
		Reduzido	Reduzido	Definição de competências e segregação de funções;			
		Reduzido	Reduzido	Definição de canais adequados;			
	Informação errada ou inconsistente	Elevado	Elevado	Articulação com outras áreas designadas para o efeito.			
		Elevado	Elevado	Ações de controlo e monitorização;			
		Elevado	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;			
	Incumprimento de prazos	Elevado	Elevado	Partilha de informação			
		Elevado	Elevado	Identificação da legislação aplicável;			
		Elevado	Elevado	Ações de controlo e monitorização; utilização de Adendo 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	Planeamento adequado de ações;			
	Quebra de confidencialidade	Elevado	Elevado	Partilha de informação;			
Elevado		Elevado	Monitorização da execução das deliberações do CA;				
Moderado		Moderado	Afetação aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições;				
Moderado		Moderado	Definição/classificação do tipo de informação confidencial;				
G5. Produção de Instruções de Serviço, Normas e Procedimentos de Gestão	Documentos desadequados e desatualizados	Moderado	Moderado	Sujeição da informação a prestar a validação superior;			
		Moderado	Moderado	Implementação de mecanismos tendentes a preservação da confidencialidade nos sistemas de informação da Empresa			
		Elevado	Elevado	Registo divulgação e utilização de modelos, procedimentos e instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação;			
	Normas e procedimentos ilegais	Elevado	Elevado	Implementação de sistema de gestão documental eficaz, com registo de atualizações e possibilidade de auditoria por data;			
		Moderado	Moderado	Validação dos conteúdos pela DJ, para cada alteração legislativa relacionada;			
		Moderado	Moderado	Divulgação diana na intranet, pela SG, de legislação publicada relevante para a PE;			
	Falta de registo, aprovação, publicação e acesso	Moderado	Moderado	Levantamento e divulgação das recomendações efetuadas no âmbito de auditorias externas à PE;			
		Elevado	Elevado	Implementação de sistema de gestão documental com procedimentos de aprovação bem definidos e de carácter obrigatório;			
		Elevado	Elevado	Publicação no Portal da PE;			

79F.



Funções	Identificação dos Riscos	Nível de Risco Definido		Medidas de Prevenção identificadas no Plano	Medidas Concretas Implementadas	Dificuldades Observadas	Infrações Verificadas / Ações Corretivas
		Nível					
G6. Recrutamento e Gestão de Pessoal	Incumprimento de procedimentos	Moderado		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 equipes de recrutamento compostas por pessoas da área técnica e um elemento da DRH.			
		Elevado		Definição dos requisitos validada a nível superior;			
		Elevado		Decisão final a nível superior;			
		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.			
	Falta de qualidade de desempenho	Elevado		Identificação de necessidades de formação com os órgãos da PE;	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.		
	Formação inadequada			Formação interna organizada; Formação externa especializada e certificada;	Implementação das ações de formação aprovadas pelo CA no Plano de Formação para 2016; todas as ações de formação extra plano foram submetidas à apreciação do PCA, por e-mail, só sendo realizadas as que mereceram aprovação por este.	Solicitação da aprovação das ações de formação extra plano, por parte das unidades orgânicas, muito próximo da data de realização das mesmas.	
		Elevado		Validação da DRH e aprovação do CA para todas as formações;			
		Elevado		Levantamento das necessidades de formação junto dos Dirigentes;			
Favorecimento							
	Elevado		Cumprimento rigoroso de procedimentos e Código de Ética da PE;				
	Elevado		Supervisão superior.				

Funções	Identificação dos Riscos	Nível de Risco Definido	Medidas de Prevenção identificadas no Plano	Medidas Concretas Implementadas	Dificuldades Observadas	Infrações Verificadas / Ações Correctivas
		Nível				
G7 Avaliação de Desempenho de Pessoal	Sistema de avaliação desadequado	Moderado	Revisão pela DRH a todo o processo na Empresa.			
		Moderado	Estabelecimento de orientações para uma aplicação objetiva e adequada a estratégia da Empresa.			
		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.			
	Incumprimento do sistema de avaliação	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 da ferramenta de avaliação de desempenho.			
G8 Decisão de aquisição de Bens e Serviços	Ausência de incentivos	Elevado	Adoção de indicadores mensuráveis e quantificáveis.			
		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.			
	Favorecimento	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 orçamentais.			
		Reduzido	Segregação de funções.			
G9 Produção de Normas e Especificações Técnicas para Contratos de Empreitadas Bens e Serviços	Incumprimento de procedimentos e de normas legais	Reduzido	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.			
		Reduzido	Análise periódica da despesa autorizada ao abrigo da delegação de competências do CA nos diretores.			
		Reduzido	Afetação aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições			
		Reduzido	Definição das necessidades validada a nível superior.			
	Aquisição de bens inadequados/desnecessários	Reduzido	Decisão final a nível superior.			
		Reduzido	Cumprimento rigoroso de procedimentos e Código de Ética da PE.			
		Reduzido	Supervisão superior.			
		Reduzido	Participação da DU na elaboração das normas.			
		Reduzido	Promoção de atualização dos conteúdos pela DJ para cada alteração legislativa.			
G9 Produção de Normas e Especificações Técnicas para Contratos de Empreitadas Bens e Serviços	Favorecimento	Reduzido	Revisão do processo pela DC.			
		Reduzido	Recurso a especialistas quer internos quer externos.			
		Reduzido	Levantamento e divulgação das recomendações eleituadas no âmbito de auditorias externas à PE.			
		Reduzido	Divulgação diária, na intranet, de legislação publicada relevante.			
		Reduzido	Utilização de sistema de gestão documental com procedimentos de aprovação bem definidos e de carácter obrigatório.			
	Favorecimento	Reduzido	Cumprimento rigoroso de procedimentos e Código de Ética da PE.			
		Reduzido	Cumprimento do CCP			
		Reduzido	Supervisão superior.			
		Reduzido				
		Reduzido				

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 Empreitadas Bens e Serviços	Documentos errados ou ilegais	Elevado	Participação da DJ;				
		Elevado	Revisão dos conteúdos pela DC;				
		Elevado	Cumprimento rigoroso do CCP.				
	Falta de transparência	Moderado	Verificação da conformidade legal dos Cadernos de Encargos;				
		Moderado	Auditoria externa à DC e ao órgão proponente				
	Falta de registo, validação e acesso	Reduzido	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;				
	Favorecimento	Moderado	Cumprimento do CCP;				
		Moderado	Supervisão Superior				
		Elevado	Ações de controlo e monitorização da conformidade com modelos e procedimentos;				
G11. Elaboração de Contratos	Erro técnico ou jurídico	Elevado	Utilização de sistema integrado de informação e articulação com restantes Órgãos da PE;				
		Elevado	Minutas elaboradas pela DJ				
	Incumprimento de procedimentos	Reduzido	Registo, divulgação e utilização dos procedimentos aprovados;				
		Reduzido	Revisão de todo o processo pela DC.				
		Moderado	Ações de controlo e monitorização na receção de documentos pela DC;				
	Aceltação de documentos inválidos	Moderado	Ações de controlo e monitorização na análise de documentos, através de checklist;				
		Moderado	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;				
		Moderado	Supervisão Superior, recurso a ações de formação e atualização, interna e externa especializada e certificada.				
		Moderado	Acompanhamento pelo Gestor do Processo;				
	Incumprimento de prazos	Moderado	Geração automática de alertas pelos sistemas de informação de suporte à gestão.				
		Moderado	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;				
		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 do CA que definam regras de atuação;				
G12. Gestão de Contratos de Empreitadas/ Bens e Serviços	Incumprimento de procedimentos instituídos	Reduzido	Supervisão superior				
		Reduzido	Acompanhamento pelo Gestor do Processo;				
		Reduzido	Utilização dos recursos do sistema para gerar alertas;				
	Incumprimento de prazos e orçamento	Reduzido	Elaboração de Balançamentos periódicos				
		Elevado	Auditorias periódicas por amostragem, em complemento da atividade das Fiscalizações centralizadas				
	Incumprimento de qualidade	Elevado	Ações de controlo e monitorização;				
		Elevado	Utilização de sistema integrado de informação e articulação com restantes Órgãos da PE;				
		Elevado	Reuniões com gestores dos contratos;				
	Má gestão e perda financeira	Elevado	Auditorias				
		Elevado	Cumprimento rigoroso de procedimentos e Código de Ética da PE;				
Favorecimento	Elevado	Supervisão superior.					

MATRIZ DE AVALIAÇÃO DA EXECUÇÃO DO PLANO DE RISCOS REFERENTE A 2016
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 Correctivas
		Nível					
E1. Processamento Salarial, Gestão de Processos de Pessoal, Controlo de Assiduidade e Marcação de Férias	Incumprimento de legislação	Moderado	Formação e supervisão .		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		
	Falhas de processamento de vencimentos	Reduzido	Sistema Primavera;				
		Reduzido	Validação através de mecanismos criados pela DRH (p.ex. quadro de controlo das alterações mensais afetias ao processamento);				
		Reduzido	Revisão dos mapas finais do processamento.				
	Deficiente Controlo de Assiduidade e Pontualidade	Moderado	Existência de sistema informático de gestão de assiduidade;		Todas as semanas através dos registos biométricos e/ou declarações de ausência entregues à DRH.		
		Moderado	Cumprimento do estabelecido no Regulamento de Horário de Trabalho;				
		Moderado	Rotatividade do trabalhador afeto ao sistema informático de assiduidade e validação das alterações efetuadas.				
	Incumprimento de reporte dos descontos relativos a contribuições sociais obrigatórias (Segurança Social e CGA), IRS, Sobre taxa 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);		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		
		Reduzido	Procedimentos de registo e conferência de descontos suportados pelo Primavera, que realiza automaticamente o cálculo dos montantes;				
		Reduzido	Verificação manual e individual dos valores apurados pelo Primavera.				
	Deficiente produção e controlo do Mapa de Férias	Moderado	Cumprimento do estipulado no Regulamento para Marcação de Férias;		Validação final efetuada pela DRH (marcações e/ou desmarcações de férias) em todos os pedidos; Aprovação pelo CA das férias a transitar para 2016.		
		Moderado	Existência do Portal do Colaborador para marcação e aprovação de férias;				
		Moderado	Fluxo de aprovação com dois níveis diferenciados;				
	Informação errada ou inconsistente	Moderado	Ação de aprovação pelo Dirigente/Chefia Direta e validação final pela DRH;		Utilização de calendário partilhado em Outlook.		
		Reduzido	Aprovação pelo CA do mapa global de férias, no mês de abril.				
		Reduzido	Ações de controlo e monitorização;				
Incumprimento de prazos	Reduzido	Utilização de sistema integrado de informação com acompanhamento dos restantes Órgãos da PE;		Utilização de calendário partilhado em Outlook.			
	Reduzido	Supervisão;					
	Reduzido	Utilização do sistema Adendo;;					
		Reduzido	Monitorização da prestação de informação legal.		Validação final da informação a prestar pela DRH.		

[Assinatura]

PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCOS DE GESTÃO, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS - REVISÃO 2014
 AVALIAÇÃO 2016

MATRIZ DE AVALIAÇÃO DA EXECUÇÃO DO PLANO DE RISCOS REFERENTE A 2016
 SECRETARIA GERAL

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	Actuação conforme Código de Ética da PE;	Actuação conforme Código de Ética da PE;		
		Moderado	Reuniões e procedimentos para controlo de funções;	Reuniões realizadas de acordo com necessidades evidenciadas, para discussão e esclarecimento de dúvidas e, sempre que necessário, para reformulação de procedimentos		
	Conflito de interesses	Moderado	Controlo de situações de conflito de interesses;	Observação directa e análise das situações		
		Moderado	Actuação conforme Código de Ética da PE;	Actuação conforme Código de Ética da PE;		
		Moderado	Adoção pela DRH de declarações de inexistência de conflito de interesses;	Não aplicável		
		Moderado	Monitorização e controlo;	Observação directa e análise das situações		
		Moderado	Formação adequada	Utilização das aplicações informáticas disponíveis		
Incumprimento de Delegação de Competências	Moderado	Formalização de processos;	Análise trimestral da despesa autorizada ao abrigo da Delegação de Competências e Informação ao CA			
	Moderado	Análise periódica da despesa autorizada ao abrigo da Delegação de Competências do CA nos Directores	Não foram realizadas reuniões sobre o tema			
G2. Gestão de Risco	Falta de divulgação	Moderado	Promoção de reuniões;	Implementação da Intranet e divulgação do Plano de Prevenção de Riscos e respectivos relatórios de execução		
		Moderado	Utilização das ferramentas internas de comunicação (p.ex. intranet)	Trabalho de equipa;		
	Falta de acompanhamento	Moderado	Permanente trabalho de equipa;	Medidas não executáveis pela SG		
		Elevado	Adopção de procedimento com prazos;	Trabalho de equipa;		
		Elevado	Trabalho de equipa;	Medidas não executáveis pela SG		
	Incorreciência/deficiente avaliação dos riscos	Elevado	Acompanhamento pela Comissão;	Reuniões realizadas de acordo com necessidades evidenciadas, para discussão e esclarecimento de dúvidas e, sempre que necessário, para reformulação de procedimentos		
		Elevado	Reuniões de planeamento e controlo;	Observação directa e análise das situações		
G3. Gestão de documentação	Não implementação das medidas de correção	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	Medidas não executáveis pela SG		
	Incumprimento de procedimentos	Moderado	Registo, divulgação e utilização de procedimentos, instruções de serviços aprovados e outras deliberações do CA que definam regras de atuação;	A aprovação de novos documentos é, de imediato, publicada na Intranet; Em curso, encontra-se a recuperação do histórico relativo aos documentos aprovados no passado;		
		Moderado	Aleação aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições			
	Extravio de documentos	Elevado	Utilização obrigatória do sistema Adendo; Plataforma Electrónica;	Utilização das aplicações informáticas disponíveis		
		Elevado	Utilização obrigatória do arquivo físico e digital;	Reorganização do arquivo da SG em curso;	Dificuldades na utilização do ADENDO: a aplicação é morosa, complexa e não dá resposta a necessidades básicas de registo e de consulta	
		Elevado	Redefinição e controlo dos níveis de acesso aos diversos sistemas de informação da Empresa (Adendo, Primavera, ProNIC, DataWarehouse, pastas de rede partilhada etc.);	Reorganização da documentação existente no depósito da Av. 24 de julho em curso;		
Divulgação e acesso indevidos	Elevado	Controlo de acessos ao arquivo;	Efetuada em 2014, na área partilhada da SG			
	Elevado	Aleação aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições	Controlo de acessos ao arquivo da SG			
	Elevado	Redefinição e controlo dos níveis de acesso aos diversos sistemas de informação da Empresa (Adendo, Primavera, ProNIC, DataWarehouse, pastas de rede partilhada etc.);	Efetuada em 2014, na área partilhada da SG			
	Elevado	Controlo de acessos ao arquivo;	Controlo de acessos ao arquivo da SG			
	Moderado	Ações de controlo e monitorização;	Observação directa e análise das situações			
Falsificação de Documentos	Moderado	Utilização obrigatória de sistema integrado de informação, dando conhecimento aos restantes órgãos da PE;	Utilização das aplicações informáticas disponíveis			
	Informação errada	Moderado	Ações de controlo e monitorização;	Observação directa e análise das situações		
		Moderado	Utilização obrigatória de sistema integrado de informação, dando conhecimento aos restantes órgãos da PE;	Utilização das aplicações informáticas disponíveis		
		Moderado	Aleação 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.	A aprovação de novos documentos é, de imediato, publicada na Intranet; Em curso, encontra-se a recuperação do histórico relativo aos documentos aprovados no passado;			
	Relacionamento indevido (utilização de canais de comunicação inadequados)	Moderado		Definição de competências e segregação de funções;	Comunicações com terceiros efetuadas por escrito e registadas no ADEDO			
		Moderado		Definição de canais adequados;	Articulação com interlocutores identificados em cada área			
		Moderado		Articulação com outras áreas designadas para o efeito.	Observação direta e análise das situações			
	Informação errada ou inconsistente	Elevado		Ações de controlo e monitorização;	Utilização das aplicações informáticas disponíveis			
		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.				
	G4. Prestação de Informação e Relacionamento com Terceiros		Elevado		Partilha de informação.	Divulgação na nova intranet		
			Elevado		Identificação da legislação aplicável.	Utilização do Outlook, ADEDO e registos SG		
			Elevado		Ações de controlo e monitorização, utilização de Adendo no relacionamento dentro da PE.	Utilização do Outlook, ADEDO e registos SG		
			Elevado		Ações de controlo pelos dirigentes no relacionamento com exterior;	Utilização do Outlook, ADEDO e registos SG		
Elevado				Marcar prazos em calendário partilhado com alertas;	Utilização do Outlook, ADEDO e registos SG			
Elevado				Planeamento adequado de ações;				
Elevado				Partilha de informação;	Através de registos da SG			
Elevado				Monitorização da execução das deliberações do CA.				
G5. Produção de Instruções de Serviço, Normas e Procedimentos de Gestão	Quebra de confidencialidade	Elevado		Aleitação aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições.	Restrição no acesso a Informação confidencial			
		Moderado		Definição/classificação do tipo de informação confidencial;	Aprovação/validação pela Secrelária-Geral e, quando aplicável, pelo CA			
		Moderado		Sujeição da informação a prestar a validação superior;	Definição de acessos restritos a informação da SG			
		Moderado		Implementação de mecanismos tendentes à preservação da confidencialidade nos sistemas de informação da Empresa.				
	Documentos desadequados e desatualizados	Elevado		Registo divulgação e utilização de modelos, procedimentos e instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação;	A aprovação de novos documentos é, de imediato, publicada na Intranet; Em curso, encontra-se a recuperação do histórico relativo aos documentos aprovados no passado;			
		Elevado		Implementação de sistema de gestão documental eficaz, com registo de atualizações e possibilidade de auditoria por data;	Medidas não executáveis pela SG			
	Normas e procedimentos legais	Elevado		Validação dos conteúdos pela DJ, para cada alteração legislativa relacionada;	Medidas não executáveis pela SG			
		Elevado		Divulgação diária na intranet, pela SG, de legislação publicada relevante para a PE.	Divulgação na nova intranet			
		Elevado		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;	Levantamento ainda em curso			
G6. Recrutamento e Gestão de Pessoal	Falta de registo, aprovação, publicação e acesso	Elevado		Publicação no Portal da PE.	Divulgação na intranet			
		Elevado		Divulgação de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação;	A aprovação de novos documentos é, de imediato, publicada na Intranet; Em curso, encontra-se a recuperação do histórico relativo aos documentos aprovados no passado;			
	Incumprimento de procedimentos	Reduzido		Supervisão pelo DRH sobre o cumprimento de todos os procedimentos;	Medidas não executáveis pela SG			
		Reduzido		Nomeação de equipas de recrutamento compostas por pessoas da área técnica e um elemento do DRH.	Medidas não executáveis pela SG			
	Inadequação de competências e de perfil	Elevado		Definição dos requisitos validada a nível superior;	Medidas não executáveis pela SG			
		Elevado		Decisão final a nível superior;	Medidas não executáveis pela SG			
	Falta de qualidade de desempenho	Elevado		Utilização de critérios de recrutamento objetivos e precisos, com reduzida margem de discricionariedade.	Medidas não executáveis pela SG			
		Moderado		Ações de formação e de integração;	Participação dos colaboradores da SG em ações de formação			
		Moderado		Supervisão pelo superior;	Medidas não executáveis pela SG			
		Moderado		Aplicação atempada do sistema de avaliação de desempenho da PE.	Medidas não executáveis pela SG			
G8. Recrutamento e Gestão de Pessoal	Formação inadequada	Moderado		Identificação de necessidades de formação com os órgãos da PE;	Identificação pela SG das necessidades de formação, bem como definição dos respetivos programas de formação			
		Moderado		Formação interna organizada. Formação externa especializada e certificada;	Medidas não executáveis pela SG			
		Moderado		Validação da DRH e aprovação do CA para todas as formações;	Medidas não executáveis pela SG			
		Moderado		Levantamento das necessidades de formação junto dos Dirigentes;	Identificação pela SG das necessidades de formação			
		Moderado		Criação e implementação de um plano de Formação;	Medidas não executáveis pela SG			
		Moderado		Cumprimento rigoroso de procedimentos e Código de Ética da PE;	Medidas não executáveis pela SG			
G8. Recrutamento e Gestão de Pessoal	Favorecimento	Elevado		Supervisão superior	Medidas não executáveis pela SG			
		Elevado						

[Assinatura]

Funções	Identificação dos Riscos	Nível de Risco Definido		Medidas de Prevenção identificadas no Plano	Medidas Concretas Implementadas	Dificuldades Observadas	Infrações Verificadas / Ações Correctivas	
		Nível						
G7 Avaliação de Desempenho de Pessoal	Sistema de avaliação desadequado	Moderado		Revisão pela DRH a todo o processo na Empresa.	Não existe avaliação de desempenho na empresa			
		Moderado		Estabelecimento de orientações para uma aplicação objetiva e adequada à estratégia da Empresa.	Não existe avaliação de desempenho na empresa			
		Moderado		Acompanhamento de todo o processo pela área dos RH.	Não existe avaliação de desempenho na empresa			
		Reduzido		Acompanhamento de todo o processo pela área dos RH.	Não existe avaliação de desempenho na empresa			
	Incumprimento do sistema de avaliação	Reduzido		Implementação e monitorização de todo o processo pela área dos RH.	Não existe avaliação de desempenho na empresa			
		Reduzido		Cumprimento de procedimento sobre avaliação de desempenho	Não existe avaliação de desempenho na empresa			
		Elevado		Acompanhamento do processo pelo RH.	Não existe avaliação de desempenho na empresa			
		Elevado		Implementação da autoavaliação e possibilidade de recurso hierarquico;	Não existe avaliação de desempenho na empresa			
	Avaliação deficiente	Elevado		Aprovação superior: Formação dos avaliadores e avaliandos	Não existe avaliação de desempenho na empresa			
		Elevado		Sensibilização na utilização da ferramenta de avaliação de desempenho.	Não existe avaliação de desempenho na empresa			
		Elevado		Adoção de indicadores mensuráveis e quantificáveis	Não existe avaliação de desempenho na empresa			
		Elevado		Adopção pela PE de regras claras sobre consequências da avaliação (embora limitadas pelas sucessivas Leis do Orçamento do Estado, desde 2011)	Não existe avaliação de desempenho na empresa			
	Ausência de incentivos	Elevado						
		Moderado		Supervisão de todo o processo pela área dos RH.	Não existe avaliação de desempenho na empresa			
Moderado			Aprovação superior.	Não existe avaliação de desempenho na empresa				
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 existe avaliação de desempenho na empresa				
G8 Decisão de aquisição de Bens e Serviços	Má definição do objeto e dos requisitos	Reduzido		Definição do objeto e das especificações com validação a nível superior.				
		Reduzido		Decisão final a nível superior.	Medidas não executáveis pela SG			
		Moderado		Implementação de verificação automática do processo no sistema Primavera.	Não realizado no período em avaliação			
		Moderado		Possibilidade de pedido de proposta de alteração ou alocação de verbas orçamentais.				
	Falta de cabimento de verba	Reduzido		Segregação de funções.				
		Reduzido		Ações de controlo e monitorização	Através de registos da SG			
		Reduzido		Registo divulgação e utilização de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação.	A aprovação de novos documentos é, de imediato, publicada na Intranet; Em curso, encontra-se a recuperação do histórico relativo aos documentos aprovados no passado.			
		Reduzido		Análise periódica da despesa autorizada ao abrigo da delegação de competências do CA nos diretores.	Análise trimestral da despesa autorizada ao abrigo da Delegação de Competências e informação ao CA			
	Incumprimento de procedimentos e de normas legais	Reduzido		Aleação aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições				
		Reduzido		Definição das necessidades validada a nível superior.				
		Reduzido		Decisão final a nível superior.	Aprovação/validação pela SG e quando aplicável, pelo CA			
		Reduzido		Cumprimento rigoroso de procedimentos e Código de Ética da PE.	Aprovação/validação pela SG e quando aplicável, pelo CA			
	Aquisição de bens inadequados/desnecessários	Moderado		Supervisão superior.	Observação direta e análise das situações			
		Moderado		Participação da DJ na elaboração das normas.	Medidas não executáveis pela SG			
Reduzido			Promoção de atualização dos conteúdos pela DJ para cada alteração legislativa.	Medidas não executáveis pela SG				
Reduzido			Revisão do processo pela DC;	Medidas não executáveis pela SG				
G9 Produção de Normas e Especificações Técnicas para Contratos de Empreitadas Bens e Serviços	Normas e procedimentos errados ou ilegais	Reduzido		Recurso a especialistas quer internos quer externos.				
		Reduzido		Levantamento e divulgação das recomendações efetuadas no âmbito de auditorias externas à PE;				
		Reduzido		Divulgação diária, na intranet, de legislação publicada relevante	Levantamento ainda em curso			
		Reduzido		Utilização de sistema de gestão documental com procedimentos de aprovação bem definidos e de carácter obrigatório.	Utilização das aplicações informáticas disponíveis e aplicação dos procedimentos em vigor			
	Falta de registo, aprovação e acesso	Reduzido		Cumprimento rigoroso de procedimentos e Código de Ética da PE;				
		Moderado		Cumprimento do CCP				
		Moderado		Supervisão superior.	Observação direta e análise das situações			
		Moderado		Participação da DJ;	Medidas não executáveis pela SG			
	Favorecimento	Elevado		Revisão dos conteúdos pela DC;	Medidas não executáveis pela SG			
		Elevado		Cumprimento rigoroso do CCP	Medidas não executáveis pela SG			
		Elevado		Verificação da conformidade legal dos Cadernos de Encargos;				
		Moderado		Auditoria externa à DC e ao órgão proponente	Observação direta e análise das situações			
	G10 Produção de Cadernos de Encargos para Concursos de Empreitadas Bens e Serviços	Falta de transparência	Moderado		Utilização de sistema de gestão documental com procedimentos de aprovação bem definidos e de carácter obrigatório	Medidas não executáveis pela SG		
			Moderado		Utilização de sistema de gestão documental com procedimentos de aprovação bem definidos e de carácter obrigatório	Utilização das aplicações informáticas disponíveis e aplicação dos procedimentos em vigor		
Moderado				Cumprimento rigoroso de procedimentos e Código de Ética da PE.				
Moderado				Cumprimento do CCP;				
Favorecimento	Moderado		Supervisão Superior.	Observação direta e análise das situações				
	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					
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 Órgãos da PE.	Aplicação de procedimentos e utilização de modelos em vigor		
		Elevado		Minutas elaboradas pela DJ	Utilização das aplicações informáticas disponíveis		
		Elevado		Registo, divulgação e utilização dos procedimentos aprovados;	Medidas não executáveis pela SG		
		Reduzido		Revisão de todo o processo pela DC.	A aprovação de novos documentos é, de imediato, publicada na Intranet. Em curso, encontra-se a recuperação do histórico relativo aos documentos aprovados no passado;		
	Acumulação de documentos inválidos	Reduzido		Ações de controlo e monitorização na recepção de documentos pela DC;	Medidas não executáveis pela SG		
		Moderado		Ações de controlo e monitorização na análise de documentos, através de checklist;	Medidas não executáveis pela SG		
	Falta de validação e registo	Moderado		Registo divulgação e utilização de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação;	A aprovação de novos documentos é, de imediato, publicada na Intranet. Em curso, encontra-se a recuperação do histórico relativo aos documentos aprovados no passado;		
		Elevado		Divulgação diária, na intranet, de legislação publicada relevante;			
		Elevado		Supervisão Superior, recurso a ações de formação e atualização, interna e externa especializada e certificada			
		Elevado		Acompanhamento pelo Gestor do Processo;	Participação dos colaboradores da SG em ações de formação		
G12. Gestão de Contratos de Empreendidas/ Bens e Serviços	Incumprimento de prazos	Moderado		Geração automática de alertas pelos sistemas de informação de suporte à gestão.	Utilização do Outlook, ADEMO e registos SG		
		Moderado		Registo divulgação e utilização de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação;	A aprovação de novos documentos é, de imediato, publicada na intranet. Em curso, encontra-se a recuperação do histórico relativo aos documentos aprovados no passado;		
		Moderado		Divulgação diária, na intranet, de legislação publicada relevante.	Participação dos colaboradores da SG em ações de formação		
		Moderado		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;	A aprovação de novos documentos é, de imediato, publicada na intranet. Em curso, encontra-se a recuperação do histórico relativo aos documentos aprovados no passado;		
		Reduzido		Supervisão superior	Observação direta e análise das situações		
	Incumprimento de prazos e orçamento	Elevado		Acompanhamento pelo Gestor do Processo;	Utilização do Outlook, ADEMO e registos SG		
		Elevado		Utilização dos recursos do sistema para gerar alertas,	Medidas não executáveis pela SG		
		Elevado		Elaboração de Balançamentos periódicos	Medidas não executáveis pela SG		
		Elevado		Fiscalizações contratadas	Medidas não executáveis pela SG		
E7. Apoio Jurídico	Má gestão e perda financeira	Elevado		Ações de controlo e monitorização.	Observação direta e análise das situações		
		Elevado		Utilização de sistema integrado de informação e articulação com restantes Órgãos da PE.	Utilização das aplicações informáticas disponíveis		
		Elevado		Reuniões com gestores dos contratos;	Medidas não executáveis pela SG		
		Elevado		Auditorias	Medidas não executáveis pela SG		
	Favorecimento	Elevado		Cumprimento rigoroso de procedimentos e Código de Ética da PE;	Observação direta e análise das situações		
		Elevado		Supervisão superior.			
	Sustentação errada	Moderado		Segregação e controlo de trabalho;	Aprovação/validação pela SG e, quando aplicável, pelo CA		
		Moderado		Validação superior	Participação dos colaboradores da SG em ações de formação		
		Moderado		Formação externa especializada e certificada.			
		Moderado		Troca de informação interna e externa			
Falta de clareza e transparência	Moderado		Segregação e controlo de trabalho.	Aprovação/validação pela SG e, quando aplicável, pelo CA			
	Moderado		Validação superior.	Restrição no acesso a informação confidencial			
Quebra de confidencialidade	Moderado		Definição/classificação do tipo de informação confidencial;	Aprovação/validação pela SG e, quando aplicável, pelo CA			
	Moderado		Sujeição da informação a prestar a validação superior, em caso de dúvida sobre confidencialidade e/ou sobre possibilidade de divulgação de informação confidencial				
	Incumprimento de procedimentos	Moderado		Registo divulgação e utilização de procedimentos aprovados;	A aprovação de novos documentos é, de imediato, publicada na intranet. Em curso, encontra-se a recuperação do histórico relativo aos documentos aprovados no passado;		
		Moderado		Idem das decisões do CA.	Divulgação efetuada de forma atualizada		
Incumprimento de prazos	Elevado		Ações de controlo e monitorização, utilização de Aduendo para fixar prazos intermédios	Observação direta e análise das situações	Dificuldades crescentes na utilização do Aduendo para este fim		
	Elevado		Marcar prazos em calendário partilhado com alertas	Utilização do Outlook, ADEMO e registos SG			

X

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.			
		Moderado		Segregação de funções.			
		Moderado		Definição de interlocutores da PE junto das equipas de auditoria e fiscalização externas.	Articulação com interlocutores identificados em cada área		
		Moderado		Definição de canais de Comunicação.	Comunicações com terceiros efetuadas por escrito e registadas no ADEUDO		
	Informação errada ou não validada	Elevado		Definição de um interlocutor, por Direção, para prestação de informação sobre a empresa.			
		Elevado		Segregação de funções.	Verificação e validação, pela SG, de toda a informação prestada pelas outras áreas		
		Elevado		Levantamento e divulgação das recomendações efetuadas no âmbito de auditorias externas à PE.	Levantamento em curso		
		Elevado		Utilização das aplicações informáticas da PE.			
	Extravio de documentos	Moderado		Utilização obrigatória do sistema Adendo.	Reorganização do arquivo SG em curso		
		Moderado		Arquivo físico e digital.	Trabalho em curso		
E17 Gestão da Frota	Quebra de confidencialidade	Moderado		Redefinição de regras de acesso ao acervo documental físico e em suporte digital.	Definição de acessos restritos a informação da SG		
		Moderado		Controlo de acessos ao arquivo.			
		Moderado		Aleação aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições	Restrição no acesso a informação confidencial		
		Moderado		Definição do tipo de informação confidencial.	Aprovação/validação pela SG e, quando aplicável, pelo CA		
	Incumprimento de prazos	Reduzido		Sujeição da informação a prestar a validação superior	Utilização do Outlook, ADEUDO e registos SG		
		Reduzido		Planeamento adequado de ações.	Através de registos da SG, acompanhamento do desenvolvimento dos trabalhos de recolha de informação efetuado pelas outras áreas		
		Elevado		Ações de controlo e monitorização.	Articulação com interlocutores identificados em cada área		
		Elevado		Articulação com restantes órgãos da PE.			
	Gestão ineficiente da frota disponível	Elevado		Utilização de ferramentas e de aplicações informáticas disponíveis.			
		Elevado		Aleação aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições.	Medidas não executáveis pela SG		
E17 Gestão da Frota	Gestão ineficiente da frota disponível	Reduzido		Manutenção do cadastro de todas as viaturas da frota, assim como de toda a documentação legal	Apoio à DF nesta função		
		Reduzido		Controlo de consumos, portagens e quilómetros	Apoio à DPAG na implementação da aplicação de reserva de viaturas na nova intranet		
		Reduzido		Informalização dos processos de gestão associados para permitir um controlo eficaz e eficiente da frota			
		Reduzido		Verificação física das viaturas.			
	Utilização abusiva ou danificação de viaturas	Reduzido		Auditorias internas periódicas às viaturas.	Definição do procedimento de audição interna às viaturas e início de realização de auditorias.		
		Reduzido		Registo, divulgação e cumprimento rigoroso do regulamento de viaturas.	Iniciadas auditorias físicas às viaturas. Uma audição concluída.		
		Reduzido		Controlo de consumos, portagens e quilómetros.	Utilização da aplicação informática disponível		
		Reduzido		Aleação aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições.	Apoio à DF nesta função		
	Incumprimento de prazos	Moderado		Ações de controlo e monitorização.	A SG é coadjuvada por trabalhadores de outras Direções na gestão operacional da frota automóvel		
		Moderado		Utilização de ferramentas e de aplicações informáticas disponíveis.	Utilização da aplicação informática disponível		
Incumprimento de procedimentos	Reduzido		Aleação aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições.	A SG é coadjuvada por trabalhadores de outras Direções na gestão operacional da frota automóvel			
	Reduzido		Ações de controlo e monitorização.	Utilização da aplicação informática disponível			
		Reduzido		Segregação de funções.	Utilização da aplicação existente na intranet		
		Reduzido		Utilização de ferramentas e de aplicações informáticas disponíveis.			

PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCOS DE GESTÃO, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS - REVISÃO 2014
 AVALIAÇÃO 2016

MATRIZ DE AVALIAÇÃO DA EXECUÇÃO DO PLANO DE RISCOS REFERENTE A 2016
 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				
G1. Responsabilidade Ética, Profissional e Técnica	Incumprimento de normas profissionais e de conduta da Empresa	Moderado	Actuação conforme Código de Ética da PE;	Actuação conforme Código de Ética da PE;		
		Moderado	Reuniões e procedimentos para controlo de funções;	Reuniões e procedimentos para controlo de funções;		
		Moderado	Controlo de situações de conflito de interesses.	Controlo de situações de conflito de interesses.		
		Reduzido	Actuação conforme Código de Ética da PE;	Actuação conforme Código de Ética da PE;		
	Conflito de interesses	Reduzido	Adoção pela DRH de declarações de inexistência de conflito de interesses;	Adoção pela DRH de declarações de inexistência de conflito de interesses;		
		Elevado	Monitorização e controlo;	Monitorização e controlo;		
		Elevado	Formação adequada.	Formação adequada.		
	Incumprimento de Delegação de Competências	Elevado	Formalização de processos.	Formalização de processos.		
		Elevado	Análise periódica da despesa autorizada ao abrigo da Delegação de Competências do CA nos Directores	Análise periódica da despesa autorizada ao abrigo da Delegação de Competências do CA nos Directores		
		Elevado	Promoção de reuniões;	Promoção de reuniões;		
G2. Gestão de Risco	Falta de divulgação	Moderado	Utilização das ferramentas internas de comunicação (p ex. intranet)	Utilização das ferramentas internas de comunicação (p ex. intranet)		
		Moderado	Permanente trabalho de equipa.	Permanente trabalho de equipa.		
		Moderado	Adopção de procedimento com prazos;	Adopção de procedimento com prazos;		
		Elevado	Trabalho de equipa;	Trabalho de equipa;		
	Falta de acompanhamento	Elevado	Acompanhamento pela Comissão.	Reuniões de planeamento e controlo;		
		Elevado	Reuniões de planeamento e controlo;	Reuniões de planeamento e controlo;		
		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).		
	Incorrelat/deficiente avaliação dos riscos	Elevado	Acompanhamento pela Comissão, com report ao CA e atuação junto dos órgãos responsáveis	n.a.		
		Elevado	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	Afiação aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições	n.a.		
G3. Gestão de documentação	Extravio de documentos	Elevado	Utilização obrigatória do sistema Adendo, Plataforma Electrónica;	Utilização obrigatória do sistema Adendo, Plataforma Electrónica;		
		Elevado	Utilização obrigatória do arquivo físico e digital.	Utilização obrigatória do arquivo físico e digital.		
		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	Controlo de acessos ao arquivo;	Controlo de acessos ao arquivo;		
	Divulgação e acesso indevidos	Elevado	Afiação aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições	n.a.		
		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	Controlo de acessos ao arquivo;	Controlo de acessos ao arquivo;		
	Falsificação de Documentos	Moderado	Ações de controlo e monitorização	Ações de controlo e monitorização		
		Moderado	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.		
		Moderado	Ações de controlo e monitorização;	Ações de controlo e monitorização;		
Informação errada	Moderado	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.			
	Moderado	Afiação 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				
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.		
		Reduzido	Definição de competências e segregação de funções;	Definição de competências e segregação de funções;		
		Reduzido	Definição de canais adequados;	Definição de canais adequados;		
		Reduzido	Articulação com outras áreas designadas para o efeito.	Articulação com outras áreas designadas para o efeito.		
	Informação errada ou inconsistente	Moderado	Ações de controlo e monitorização;	Ações de controlo e monitorização;		
		Moderado	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;	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	Partilha de informação;	Partilha de informação;		
		Elevado	Identificação da legislação aplicável;	Identificação da legislação aplicável;		
	Incumprimento de prazos	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 alertas;	Marcar prazos em calendário partilhado com alertas;		
		Elevado	Planeamento adequado de ações;	Planeamento adequado de ações;		
G5. Produção de Instruções de Serviço, Normas e Procedimentos de Gestão	Quebra de confidencialidade	Elevado	Partilha de informação;	Partilha de informação;		
		Elevado	Monitorização da execução das deliberações do CA;	Monitorização da execução das deliberações do CA;		
		Elevado	Aleitação aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições.	n.a.		
		Moderado	Definição/classificação do tipo de informação confidencial;	Definição/classificação do tipo de informação confidencial;		
	Documentos desatualizados	Moderado	Subjeição da informação a prestar a validação superior;	Subjeição 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 do sistema de gestão documental eficaz, com registo de atualizações e possibilidade de auditoria por data;	n.a.		
	Normas e procedimentos ilegais	Moderado	Validação dos conteúdos pela DJ, para cada alteração legislativa relacionada;	Validação dos conteúdos pela DJ, para cada alteração legislativa relacionada;		
		Moderado	Divulgação diária na intranet, pela SQ, de legislação publicada relevante para a PE.	n.a.		
		Moderado	Levantamento e divulgação das recomendações efetuadas no âmbito de auditorias externas à PE;	n.a.		
		Moderado	Implementação do sistema de gestão documental com procedimentos de aprovação bem definidos e de carácter obrigatório;	n.a.		
	Falta de registo, aprovação, publicação e acesso	Moderado	Publicação no Portal da PE.	n.a.		
		Moderado		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					
G6. Recrutamento e Gestão de Pessoal	Incumprimento de procedimentos	Reduzido		Divulgação de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação;	n.a.		
		Reduzido		Supervisão pelo DRH sobre o cumprimento de todos os procedimentos;	n.a.		
		Reduzido		Nominação do equipas de recrutamento compostas por pessoas da área técnica e um elemento da DRH.	n.a.		
		Reduzido		Definição dos requisitos validada a nível superior;	n.a.		
	Inadequação de competências e de perfil	Reduzido		Decisão final a nível superior;	n.a.		
		Reduzido		Utilização de critérios de recrutamento objetivos e precisos, com reduzida margem de discricionariedade.	n.a.		
	Falta de qualidade de desempenho	Moderado		Ações de formação e de integração;	n.a.		
		Moderado		Supervisão pelo superior;	n.a.		
		Moderado		Aplicação atempada do sistema de avaliação de desempenho da PE.	n.a.		
		Elevado		Identificação de necessidades de formação com os órgãos da PE;	Identificação de necessidades de formação com os órgãos da PE;		
G7. Avaliação de Desempenho de Pessoal	Formação inadequada	Elevado		Formação interna organizada; Formação externa especializada e certificada;	Formação interna organizada; Formação externa especializada e certificada;		
		Elevado		Validação da DRH e aprovação do CA para todas as formações;	n.a.		
		Elevado		Levantamento das necessidades de formação junto dos Dirigentes;	Levantamento das necessidades de formação junto dos Dirigentes;		
		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.		
		Elevado		Revisão pela DRH a todo o processo na Empresa.	n.a.		
G7. Avaliação de Desempenho de Pessoal	Sistema de avaliação desadequado	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.		
	Incumprimento do sistema de avaliação	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.		
	Avaliação deficiente	Elevado		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.		
	Ausência de incentivos	Elevado		Sensibilização na utilização da ferramenta de avaliação de desempenho;	n.a.		
		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.			
Favorecimento	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.			

781.

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	Má 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.		
		Moderado		Implementação de verificação automática do processo no sistema Primavera;	n.a.		
		Moderado		Possibilidade de pedido de proposta de alteração ou alocação de verbas orçamentais;	n.a.		
	Incumprimento de procedimentos e de normas legais	Reduzido		Segregação de funções;	Segregação de funções;		
		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;		
		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		Aleitação 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;	Definição das necessidades validada a nível superior;		
		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.		
		Moderado		Participação da DJ na elaboração das normas;	Participação da DJ na elaboração das normas;		
G9. Produção de Normas e Especificações Técnicas para Contratos de Empreitadas Bens e Serviços	Normas e procedimentos errados ou ilegais	Moderado		Promoção de atualização dos conteúdos pela DJ para cada alteração legislativa;	Promoção de atualização dos conteúdos pela DJ para cada alteração legislativa;		
		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 a PE;	n.a.		
	Falta de registo, aprovação e acesso	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 carácter obrigatório.	n.a.		
		Moderado		Cumprimento 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.		
		Moderado		Participação da DJ;	Participação da DJ;		
		Moderado		Revisão dos conteúdos pela DC;	Revisão dos conteúdos pela DC;		
		Moderado		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	n.a.		
G10. Produção de Cadernos de Encargos para Concursos de Empreitadas Bens e Serviços	Falta de registo, validação 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.		
		Moderado		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.		

MATRIZ DE AVALIAÇÃO DA EXECUÇÃO DO PLANO DE RISCOS REFERENTE A 2016
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					
G11. Elaboração de Contratos	Erro técnico ou jurídico	Moderado		Ações de controlo e monitorização da conformidade com modelos e procedimentos;	Ações de controlo e monitorização da conformidade com modelos e procedimentos;		
		Moderado		Utilização de sistema integrado de informação e articulação com restantes Órgãos da PE;	Utilização de sistema integrado de informação e articulação com restantes Órgãos da PE;		
		Moderado		Minutas elaboradas pela DJ	Minutas elaboradas pela DJ		
	Incumprimento de procedimentos	Reduzido		Registo, divulgação e utilização dos procedimentos aprovados;	Registo, divulgação e utilização dos procedimentos aprovados;		
		Reduzido		Revisão de todo o processo pela DC.	Revisão de todo o processo pela DC.		
		Moderado		Ações de controlo e monitorização na receção de documentos pela DC;	n.a.		
	Aceitação de documentos inválidos	Moderado		Ações de controlo e monitorização na análise de documentos, através de checklist;	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;		
		Moderado		Divulgação diária, na intranet, de legislação publicada relevante;	n.a.		
	Falta de validação e registo	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;			
Reduzido			Geração automática de alertas pelos sistemas de informação de suporte à gestão.	n.a.			
G12. Gestão de Contratos de Empreitadas/ Bens e Serviços	Incumprimento de prazos	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;		
		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		
		Moderado		Acompanhamento pelo Gestor do Processo;	Acompanhamento pelo Gestor do Processo;		
	Incumprimento de prazos e orçamento	Moderado		Utilização dos recursos do sistema para gerar alertas;	n.a.		
		Moderado		Elaboração de Balizamentos periódicos	n.a.		
		Moderado		Auditorias periódicas por amostragem, em complemento da atividade das Fiscalizações contratadas	n.a.		
	Incumprimento de qualidade	Moderado		Ações de controlo e monitorização;	Ações de controlo e monitorização;		
Moderado			Utilização de sistema integrado de informação e articulação com restantes Órgãos da PE;	Utilização de sistema integrado de informação e articulação com restantes Órgãos da PE;			
Moderado			Reuniões com gestores dos contratos;	n.a.			
Má gestão e perda financeira	Moderado		Auditorias	Auditorias			
	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.			

[Assinatura]

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;		
		Moderado		Validação superior.	Validação superior.		
		Moderado		Formação externa especializada e certificada;	Formação externa especializada e certificada;		
		Moderado		Troca de informação interna e externa	Troca de informação interna e externa		
		Moderado		Segregação e controlo de trabalho;	Segregação e controlo de trabalho;		
	Falta de clareza e transparência	Moderado		Validação superior;	Validação superior.		
		Moderado		Definição/classificação do tipo de informação confidencial;	Definição/classificação do tipo de informação confidencial;		
		Moderado		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		
		Moderado		Registo divulgação e utilização de procedimentos aprovados;	Registo divulgação e utilização de procedimentos aprovados;		
		Moderado		Idem das decisões do CA.	Idem das decisões do CA.		
	Incumprimento de procedimentos	Elevado		Identificação da legislação aplicável.	Identificação da legislação aplicável;		
		Elevado		Ações de controlo e monitorização, utilização de Adendo para fixar prazos intermédios	Ações de controlo e monitorização, utilização de Adendo para fixar prazos intermédios		
		Elevado		Marcar prazos em calendário partilhado com alertas	Marcar prazos em calendário partilhado com alertas		
		Reduzido		Utilização obrigatória do sistema Adendo; Arquivo físico e digital organizado	Utilização obrigatória do sistema Adendo; Arquivo físico e digital organizado		
		Moderado		Formação externa especializada e certificada;	Formação externa especializada e certificada;		
	Incumprimentos de normas legais	Moderado		Salvaguarda riscos profissionais com possível impacto para a empresa	Salvaguarda riscos profissionais com possível impacto para a empresa		
		Moderado		Definição/classificação do tipo de informação confidencial;	Definição/classificação do tipo de informação confidencial;		
		Moderado		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		
		Elevado		Identificação da legislação aplicável;Ações de controlo e monitorização;	Identificação da legislação aplicável;Ações de controlo e monitorização.		
		Elevado		Utilização de Adendo/Primavera no relacionamento dentro da PE	Utilização de Adendo/Primavera no relacionamento dentro da PE.		
E8. Contencioso	Incumprimento de prazos	Elevado		Calendário partilhado e alertas	Calendário partilhado e alertas		
		Elevado		Salvaguarda riscos profissionais com possível impacto para a empresa	Salvaguarda riscos profissionais com possível impacto para a empresa		
		Elevado		Supervisão;	Supervisão.		
		Elevado		Sistema de alerta de prazos;	Sistema de alerta de prazos;		
		Elevado		Contratação de especialistas e peritos;	Contratação de especialistas e peritos;		
	Perda financeira	Elevado		Regras de articulação com os restantes órgãos da PE	Regras de articulação com os restantes órgãos da PE.		

PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCOS DE GESTÃO, INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS - REVISÃO 2014
 AVALIAÇÃO 2016

MATRIZ DE AVALIAÇÃO DA EXECUÇÃO DO PLANO DE RISCOS REFERENTE A 2016
 DIREÇÃO CONTRATAÇÃO

Funções	Identificação dos Riscos	Nível de Risco Definido	Medidas de Prevenção identificadas no Plano	Medidas Concretas Implementadas	Dificuldades Observadas	Infrações Verificadas / Ações Correctivas	
G1. Responsabilidade Ética, Profissional e Técnica	Incumprimento de normas profissionais e de conduta da Empresa	Nível					
		Reduzido	Actuação 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	Reuniões e procedimentos para controlo de funções;				
	Conflito de interesses	Reduzido	Controlo de situações de conflito de interesses.				
		Reduzido	Actuação conforme Código de Ética da PE;	Foram entregues na DRH declarações de todos os colaboradores da DC de inexistência de conflitos			
		Reduzido	Adoção pela DRH de declarações de inexistência de conflito de interesses;				
	Incumprimento de Delegação de Competências	Reduzido	Monitorização e controlo;		A utilização de aplicações informáticas com níveis definidos de competências assegura o cumprimento da Delegação de Competências.		
		Reduzido	Formação adequada.				
		Reduzido	Informalização de processos.				
		Reduzido	Análise periódica da despesa autorizada ao abrigo da Delegação de Competências do CA nos Directores	Trimestralmente é entregue mapa para conhecimento do CA das despesas aprovadas por delegação de competências e por subdelegação de competências, caso existam. As despesas na DC, prendem-se exclusivamente com anúncios de publicações, na sequência de procedimentos de concursos públicos aprovados.			
G2. Gestão de Risco	Falta de divulgação	Reduzido	Promoção de reuniões;	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 da DC ter uma estrutura centralizada e pequena, permite um acompanhamento permanente das atividades desenvolvidas, com grande interação entre os diversos elementos.			
		Reduzido	Utilização das ferramentas internas de comunicação (p ex. intranet)				
		Reduzido	Permanente trabalho de equipa.				
	Falta de acompanhamento	Reduzido	Adopção de procedimento com prazos;				
		Reduzido	Trabalho de equipa;				
		Reduzido	Acompanhamento pela Comissão.	NÃO APLICÁVEIS NO PERÍODO			
	Incorreta/deficiente avaliação dos riscos	Reduzido	Reuniões de planeamento e controlo;	Realizadas reuniões periódicas de coordenação.			
		Reduzido	Avaliação do histórico por contraponto com as Auditorias e reports (internos e externos).	NÃO APLICÁVEIS NO PERÍODO			
	Não implementação das medidas de correção	Reduzido	Acompanhamento pela Comissão, com report ao CA e situação junto dos órgãos responsáveis	NÃO APLICÁVEIS NO PERÍODO			

[Assinatura]

Funções	Identificação dos Riscos	Medidas de Prevenção identificadas no Plano		Medidas Concretas Implementadas	Dificuldades Observadas	Infrações Verificadas / Ações Correctivas
		Nível de Risco Definido	Nível			
G3. Gestão de documentação	Incumprimento de procedimentos	Reduzido	Reduzido	Realizadas reuniões na DC para sensibilização de novos procedimentos/instruções de serviço com impacto no trabalho desenvolvido na DC. A equipa da DC tem-se mantido estável desde 2011, desenvolvendo o mesmo trabalho com experiência e formação adequada e específica. No entanto, durante o presente ano, os meios da DC têm sido limitados face à redução de duas horas diárias de duas colaboradoras por se encontrarem em regime de amamentação e de uma outra colaboradora que se encontra desde 15 de maio de 2016 em licença parental.		
		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	Utilização obrigatória do sistema Adendo, Plataforma Electrónica;		
		Reduzido	Reduzido	Utilização obrigatória do arquivo físico e digital.		
		Reduzido	Reduzido	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;	Durante o ano de 2016 e até ao final do mês de novembro, registou-se dificuldade na garantia do controlo do acesso ao arquivo físico dos contratos, uma vez que estava integrado em área de arquivo geral da empresa, com acesso às diversas áreas. A partir de dezembro de 2016 o local do arquivo foi alterado, garantindo-se assim as condições necessárias de controlo de acesso aos arquivos.	
	Divulgação e acesso indevidos	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	Redefinição e controlo dos níveis de acesso aos diversos sistemas de informação da Empresa (Adendo, Primavera, ProNIC, DataWareHouse, pastas de rede partilhada etc.);		
		Reduzido	Reduzido	Ações de controlo e monitorização		
		Reduzido	Reduzido	Utilização obrigatória de sistema integrado de informação, dando conhecimento aos restantes órgãos da PE.		
	Falsificação de Documentos	Reduzido	Reduzido	Ações de controlo e monitorização;		
		Reduzido	Reduzido	Utilização obrigatória de sistema integrado de informação, dando conhecimento aos restantes órgãos da PE.		
	Informação errada	Reduzido	Reduzido	Afetação aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições		

MATRIZ DE AVALIAÇÃO DA EXECUÇÃO DO PLANO DE RISCOS REFERENTE A 2016
DIREÇÃO CONTRATAÇÃO

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.	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 canais disponíveis da empresa, nomeadamente Adendo e Plataforma eletrónica, o que permite o registo, arquivo e controlo dos processos. A informação disponibilizada é objeto de análise e validação por duas pessoas diferentes, na hierarquia.		
	Relacionamento indevido (utilização de canais de comunicação inadequados)	Reduzido		Definição de competências e segregação de funções;			
		Reduzido		Definição de canais adequados;			
		Reduzido Moderado		Articulação com outras áreas designadas para o efeito.			
				Ações de controlo e monitorização;			
	Informação errada ou inconsistente	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;			
		Moderado		Partilha de informação;			
	Incumprimento de prazos	Moderado		Identificação da legislação aplicável;			
		Moderado		Ações de controlo e monitorização; utilização de Adendo no relacionamento dentro da PE;			
		Moderado		Ações de controlo pelos dirigentes no relacionamento com exterior;			
		Moderado		Marcar prazos em calendário partilhado com alertas;			
		Moderado		Planeamento adequado de ações;			
Moderado			Partilha de informação;				
Moderado			Monitorização da execução das deliberações do CA;				
Moderado			Afetação aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições.				
Quebra de confidencialidade	Reduzido		Monitorização da execução das deliberações do CA;				
	Reduzido		Afetação aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições.				
G5. Produção de Instruções de Serviço, Normas e Procedimentos de Gestão	Documentos desadequados e desatualizados	Reduzido		Definição/classificação do tipo de informação confidencial.			
		Reduzido		Sujeição da informação a prestar a validação superior;			
	Normas e procedimentos ilegais	Reduzido		Implementação de mecanismos tendentes à preservação da confidencialidade nos sistemas de informação da Empresa.			
		Reduzido		Registo divulgação e utilização de modelos, procedimentos e instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação;			
		Reduzido		Implementação de sistema de gestão documental eficaz, com registo de atualizações e possibilidade de auditoria por data;			
		Reduzido		Validação dos conteúdos pela DJ, para cada alteração legislativa relacionada;			
		Reduzido		Divulgação diária na intranet, pela SG, de legislação publicada relevante para a PE;			
		Reduzido		Levantamento e divulgação das recomendações efetuadas no âmbito de auditorias externas à PE;			
		Reduzido		Implementação de sistema de gestão documental com procedimentos de aprovação bem definidos e de carácter obrigatório;			
		Reduzido		Publicação no 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;			
G6. Recrutamento e Gestão de Pessoal	Falta de registo, aprovação, publicação e acesso	Reduzido		Nomeação de equipas de recrutamento compostas por pessoas da área técnica e um elemento da DRH.			
		Reduzido		Definição dos requisitos validada a nível superior;			
		Reduzido		Decisão final a nível superior;			
		Reduzido		Utilização de critérios de recrutamento objetivos e precisos, com reduzida margem de discricionariedade.			
	Inadequação de competências e de perfil	Reduzido		Ações de formação e de integração;			
		Reduzido		Supervisão pelo superior;			
		Reduzido		Aplicação atempada do sistema de avaliação de desempenho da PE;			
		Reduzido		Identificação de necessidades de formação com os órgãos da PE;			
	Formação inadequada	Reduzido		Formação interna organizada; Formação externa especializada e certificada;			
		Reduzido		Validação da DRH e aprovação do CA para todas as formações;			
		Reduzido		Levantamento das necessidades de formação junto dos Dirigentes;			
		Reduzido		Criação e implementação de um plano de Formação.			
Favorecimento	Reduzido		Cumprimento rigoroso de procedimentos e Código de Ética da PE;				
	Moderado		Supervisão superior;				

MATRIZ DE AVALIAÇÃO DA EXECUÇÃO DO PLANO DE RISCOS REFERENTE A 2016
DIREÇÃO CONTRATAÇÃO

Funções	Identificação dos Riscos	Nível de Risco Definido		Medidas de Prevenção identificadas no Plano	Medidas Concretas Implementadas	Dificuldades Observadas	Infrações Verificadas / Ações Correctivas
		Nível					
G7 Avaliação de Desempenho de Pessoal	Sistema de avaliação desadequado	Reduzido		Revisão pela DRH a todo o processo na Empresa;	NÃO APLICÁVEIS NO PERÍODO		
		Reduzido		Estabelecimento de orientações para uma aplicação objetiva e adequada a estratégia da Empresa.			
		Reduzido		Acompanhamento de todo o processo pela área dos RH.			
		Reduzido		Acompanhamento de todo o processo pela área dos RH.			
		Reduzido		Implementação e monitorização de todo o processo pela área dos RH;			
	Incumprimento do sistema de avaliação	Reduzido		Cumprimento de procedimento sobre avaliação de desempenho.			
		Reduzido		Acompanhamento do processo pelo RH;			
		Reduzido		Implementação da autoavaliação e possibilidade de recurso hierárquico;			
		Reduzido		Aprovação superior; Formação dos avaliadores e avaliandos;			
		Reduzido		Sensibilização na utilização da ferramenta de avaliação de desempenho;			
G8 Decisão de aquisição de Bens e Serviços	Ausência de incentivos	Reduzido		Adoção de indicadores mensuráveis e quantificáveis	NÃO APLICÁVEIS NO PERÍODO		
		Reduzido		Adopção pela PE de regras claras sobre consequências da avaliação (embora limitadas pelas sucessivas Leis do Orçamento do Estado, desde 2011)			
		Reduzido		Supervisão de todo o processo pela área dos RH;			
		Reduzido		Aprovação superior;			
		Reduzido		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.			
	Favorecimento	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 orçamentais;			
		Reduzido		Segregação de funções;			
G9 Incumprimento de procedimentos e de normas legais	Falta de cabimento de verba	Reduzido		Ações de controlo e monitorização;	NÃO APLICÁVEIS NO PERÍODO		
		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		Afetação aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em numero suficiente face as suas atribuições			
		Reduzido		Definição das necessidades validada a nível superior;			
	Aquisição de bens inadequados/desnecessários	Reduzido		Decisão final a nível superior.			
		Reduzido		Cumprimento rigoroso de procedimentos e Código de Ética da PE;			
		Reduzido		Supervisão superior.			
		Reduzido					
		Reduzido					

MATRIZ DE AVALIAÇÃO DA EXECUÇÃO DO PLANO DE RISCOS REFERENTE A 2016
DIREÇÃO CONTRATAÇÃO

Funções	Identificação dos Riscos	Nível de Risco Definido	Medidas de Prevenção identificadas no Plano	Medidas Concretas Implementadas	Dificuldades Observadas	Infrações Verificadas / Ações Correctivas
		Nível				
G9. Produção de Normas e Especificações Técnicas para Contratos de Empreitadas Bens e Serviços	Normas e procedimentos errados ou ilegais	Moderado	Participação da DJ na elaboração das normas;	NÃO APLICÁVEIS NO PERÍODO		
		Moderado	Promoção de atualização dos conteúdos pela DJ para cada alteração legislativa;			
		Moderado	Revisão do processo pela DC;			
		Moderado	Recurso a especialistas quer internos quer externos.			
		Moderado	Levantamento e divulgação das recomendações efetuadas no âmbito de auditorias externas à PE;			
		Moderado	Divulgação diária, na intranet, de legislação publicada relevante.			
		Moderado	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;			
		Reduzido	Cumprimento do CCP			
		Reduzido	Supervisão superior.			
G10. Produção de Cadernos de Encargos para Concursos de Empreitadas Bens e Serviços	Documentos errados ou ilegais	Moderado	Participação da DJ;	NÃO APLICÁVEIS NO PERÍODO	Algumas dificuldades no acompanhamento de todos os processos, nomeadamente participação em grupos de trabalhos para a elaboração de documentação tipo, face aos meios limitados que dispôs durante o ano 2016.	
		Moderado	Revisão dos conteúdos pela DC;			
		Moderado	Cumprimento rigoroso do CCP.			
		Moderado	Verificação da conformidade legal dos Cadernos de Encargos;			
		Moderado	Auditoria externa à DC e ao órgão proponente			
		Moderado	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;			
		Reduzido	Cumprimento do CCP;			
		Reduzido	Supervisão Superior.			
		Reduzido				

[Assinatura]

Funções	Identificação dos Riscos	Nível de Risco Definido		Medidas de Prevenção identificadas no Plano	Medidas Concretas Implementadas	Dificuldades Observadas	Infrações Verificadas / Ações Correctivas
			Nível				
G11. Elaboração de Contratos	Erro técnico ou jurídico	Reduzido		Ações de controlo e monitorização de conformidade com modelos e procedimentos;	Todas as minutas de contratos (preparadas pelas diversas áreas) são pré-validadas pela DC, que verifica se as mesmas estão de acordo com as minutas tipo em vigor na empresa e disponíveis no Portal da Contratação, verificando igualmente se estão devidamente preenchidas e adaptadas ao processo de contratação. Estes processos são tramitados através do mail propostas.dc, ficando o seu registo efetuado (de receção e de verificação) em mapa de controlo interno da DC.		
		Reduzido		Utilização de sistema integrado de informação e articulação com restantes Órgãos da PE;	Os contratos são preparados pela DC, na sequência da aprovação em sistema primavera dos mesmos, submidos pelos gestores de contrato, validados pela DF e DC e pelos responsáveis das Unidades Orgânicas. O registo dos contratos celebrados é efetuado no Mapa de Controlo de Procedimentos. O arquivo digital dos mesmos é efetuado no sistema primavera e nas pastas dos procedimentos de contratação pública.		
		Reduzido		Minutas elaboradas pela DJ	As minutas tipo de contratos são elaboradas pela DJ e encontram-se disponíveis na Intranet, no Portal da Contratação. As áreas adotam as minutas aos seus procedimentos que são revistas pela DC.		
		Reduzido		Registo, divulgação e utilização dos procedimentos aprovados;	Realização de reuniões de coordenação da DC para sensibilização na uniformização de critérios e utilização de procedimentos aprovados.		
	Incumprimento de procedimentos	Reduzido		Revisão de todo o processo pela DC	Os processos de contratação que terminam com a elaboração dos contratos, são preparados pelas áreas, submidos em sistema primavera, sendo todos os processos revistos e validados por dois elementos da DC.		
		Reduzido		Ações de controlo e monitorização na receção de documentos pela DC;	Todos os documentos para celebração de contrato são rececionados através da plataforma eletrónica de compras públicas e arquivados nas respetivas pastas dos procedimentos de contratação		
	Aceleração de documentos inválidos	Reduzido		Ações de controlo e monitorização na análise de documentos, através de checklist;	Todos os documentos rececionados para cada contrato são verificados/validados de acordo com checklist constante no Convite/ Caderno de Encargos. Sempre que haja dúvidas sobre questões jurídico-legais é solicitado o apoio à DJ. Sempre que seja exigido seguro, as apólices são enviadas para o correio de seguros para verificação do cumprimento dos requisitos exigidos no procedimento.		
		Reduzido		Registo divulgação e utilização de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação;	Registo e atualização sistemática da informação referente aos contratos a celebrar no mapa de controlo da Rede, na Direção Contratação Pública.		
		Reduzido		Divulgação diária, na intranet, de legislação publicada relevante;	NÃO APLICÁVEIS NO PERÍODO		
	Falta de validação e registo	Reduzido		Supervisão Superior, recurso a ações de formação e atualização, interna e externa especializada e certificada.	Todos os contratos, em versão definitiva, são preparados com base nas minutas aprovadas, sendo previamente validados pela Direção de Contratação, antes de serem assinados pelas partes.		
	Incumprimento de prazos	Reduzido		Acompanhamento pelo Gestor do Processo;	NÃO APLICÁVEIS NO PERÍODO		
		Reduzido		Geração automática de alertas pelos sistemas de informação de suporte a gestão	NÃO APLICÁVEIS NO PERÍODO		

MATRIZ DE AVALIAÇÃO DA EXECUÇÃO DO PLANO DE RISCOS REFERENTE A 2016
DIREÇÃO CONTRATAÇÃO

Funções	Identificação dos Riscos	Nível de Risco Definido		Medidas de Prevenção identificadas no Plano	Medidas Concretas Implementadas	Dificuldades Observadas	Infrações Verificadas / Ações Correctivas
		Nível					
G12. Gestão de Contratos de Empreitadas/ Bens e Serviços	Incumprimentos de legislação	Moderado		Registo divulgação e utilização de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação;	NÃO APLICÁVEIS NO PERÍODO		
		Moderado		Divulgação diária, na intranet, de legislação publicada relevante;			
		Moderado		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;			
		Reduzido		Supervisão superior			
	Incumprimento de prazos e orçamento	Moderado		Acompanhamento pelo Gestor do Processo;			
		Moderado		Utilização dos recursos do sistema para gerar alertas;			
		Moderado		Elaboração de Balizamentos periódicos			
	Incumprimento de qualidade	Moderado		Auditorias periódicas por amostragem, em complemento da atividade das Fiscalizações contratadas			
		Moderado		Ações de controlo e monitorização;			
	Má gestão e perda financeira	Moderado		Utilização de sistema integrado de informação e articulação com restantes Órgãos da PE;			
		Moderado		Reuniões com gestores dos contratos;			
		Moderado		Auditorias			
Favorecimento	Moderado		Cumprimento rigoroso de procedimentos e Código de Ética da PE;				
	Moderado		Supervisão superior.				

[Assinatura]

Funções	Identificação dos Riscos	Nível de Risco Definido		Medidas de Prevenção identificadas no Plano	Medidas Concretas Implementadas	Dificuldades Observadas	Infrações Verificadas / Ações Correctivas
		Nível					
E9 Gestão de Procedimentos de Contratação de Empreitadas Bens e Serviços	Incumprimento das normas legais	Elevado		Registo divulgação e utilização de normativos legais aprovados,	Realizadas reuniões de coordenação da DC para sensibilização de alterações legislativas importantes relacionadas com a contratação em geral e em particular com empreitadas, fornecimentos e Serviços.		
		Elevado		Recurso a ações de formação e atualização, interna e externa especializada e certificada.	As ações de formação conforme previsto no Plano de Formação aprovado, com recurso a ações internas e externas, c.f. especificidade.		
		Elevado		Supervisão da DC e/ou do Jun.	Todos os procedimentos são supervisionados pela DC, uma vez, que mesmo em caso de existência de Jun, a DC integra sempre o Jun.		
	Falta de controlo dos procedimentos	Elevado		Supervisão e acompanhamento de todo o processo pela DC e/ou Jun do procedimento	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. Acresce referir, que conforme IS nº18/2015, a DC integra sempre o Jun dos procedimentos.		
		Elevado		Implementação de sistemas tipo Check-List para auditoria simplificada e Auto-controlo.	Os sistemas informáticos (primavera e plataforma eletrónica) têm definidos os fluxos das diversas fases dos procedimentos, permitindo a qualquer altura a verificação dos estados em que se encontram.		
		Elevado		Atualização do Mapa de controlo dos procedimentos.	O mapa de controlo de procedimentos da DC é atualizado sempre que ocorre nova ação, estando disponível para consulta de toda a empresa.		
		Elevado		Elaboração de agendas para controlo das datas dos concursos.	Sempre que são lançados concursos públicos, são divulgados pelo Jun as agendas dos concursos, com indicação das datas relevantes para apresentação e resposta de esclarecimentos, apresentação e resposta de erros e omissões e entrega e abertura de propostas.		
		Elevado		Atualização no Portal da Contratação do calendário, com as principais datas	O calendário do Portal da Contratação é atualizado sempre que é lançado novo procedimento de contratação, estando disponível para consulta de toda a empresa.	Algumas dificuldades na DC no acompanhamento dos procedimentos concursais em que integra o Jun, e as restantes tarefas a desenvolver na DC, face ao número elevado de processos a aos meios humanos limitados que dispôs durante o ano 2016.	
		Elevado		Acompanhamento dos Juns, através da integração de um elemento da DC.	Nos termos da IS nº 18/2015, um elemento da DC integra sempre o Jun de cada procedimento. Dificuldades por vezes em analisar/responder a assuntos jurídico-legais, sendo nesses casos necessário solicitar ao CA apoio jurídico.		
	Deliberações incorretas por parte do Jun	Elevado		Ações de formação para análise de candidaturas/propostas.	Foi realizada uma ação de formação externa, ministrada pelo INA, sobre análise e avaliação de propostas para os elementos da DC e da DJ, devendo no entanto ser efetuadas ações de formação internas para os colaboradores que integram os Juns.		
	Envio de documentos ou informação incorreta	Moderado		Elaboração, validação e aprovação por pessoas diferentes na cadeia hierárquica.	Todos os procedimentos de contratação (ajustes diretos e concursos públicos, à exceção dos ajustes diretos simplificados) são tramitados na plataforma eletrónica de contratação, sendo sempre preparados, validados e aprovados por níveis de hierarquia diferentes na DC.		
		Moderado		Acompanhamento e supervisão pela DC e/ou Jun.	Estando a contratação pública centralizada na DC, todos os processos são acompanhados e supervisionados pela DC, quer os que não têm Jun, quer os que têm Jun, uma vez que um dos elementos da DC integra sempre o Jun, nos termos da IS nº 18/2015.		
		Moderado		Definição de regras internas e plano de arquivo definido.	O plano de arquivo eletrónico dos procedimentos de contratação está uniformizado e definido por tipo de procedimento, e consta de documento de regras internas de atuação na DC.		
	Arquivo incorreto ou incompleto da documentação dos procedimentos de contratação pública	Moderado		Reuniões semanais de Coordenação	Realizadas reuniões de coordenação para ponto de situação e acompanhamento dos processos. Face aos meios limitados, e a atual dimensão reduzida da equipa da DC, por vezes as reuniões não foram semanais, havendo sempre um acompanhamento muito estreito e direto dos processos.		
		Moderado		Verificação com a assinatura do contrato, de que toda a documentação do procedimento se encontra completa e arquivada.	Confirmação sempre com a assinatura do contrato e com a submissão no Portal dos contratos públicos - Base Gov, que a pasta do procedimento contém a documentação completa.		

Funções	Identificação dos Riscos	Nível de Risco Definido		Medidas de Prevenção identificadas no Plano	Medidas Concretas Implementadas	Dificuldades Observadas	Infrações Verificadas / Ações Correctivas
			Nível				
E14. Obrigações de comunicação previstas no CCP e portarias, designadamente comunicações dos relatores obrigatórios no ESPAP e portal BaseGov	Incumprimento de prazos		Elevado	Registo divulgação e utilização de normativos legais aprovados	Atualmente muitas das publicações no Portal Base Gov das diversas fases de procedimentos são asseguradas automaticamente pela plataforma eletrónica. Relativamente às publicações obrigatórias no ESPAP, nomeadamente os relatórios de contratos ao abrigo de acordos quadros e os Relatórios de Contratação no Portal Base Gov, estas são efetuadas após as celebrações dos respetivos contratos. Estas ações são efetuadas por 2 elementos diferentes da DC, ficando o registo destas ações em mapa de controlo de procedimentos, bem como arquivado nas pastas dos procedimentos, os respetivos comprovativos. Quanto aos Relatórios Finais de Obra, os mesmos são submetidos pela DC no Base Gov, nos termos da documentação constante nos processos aprovados em CA referentes às Contas Finais. O registo da submissão dos RFO's é efetuado em mapa de controlo próprio, sendo igualmente arquivados os respetivos comprovativos.	Face à limitação de meios da DC durante o presente ano, registaram-se dificuldades em assegurar os prazos para a publicação dos Relatórios Finais de obra no portal Base.gov e os relatórios de fecho de contrato, face ao número muito elevado de processos de contas finais aprovadas.	
	Incumprimento dos prazos legais		Moderado	Elaboração, validação e aprovação por 2 pessoas diferentes na cadeia hierárquica			
			Elevado	Planeamento e preparação da informação a enviar			
			Elevado	Utilização de Checklists para verificação e execução de todas as ações a desenvolver de acordo com o CCP.			
			Elevado	Reuniões semanais de Coordenação	Realizadas reuniões de coordenação para ponto de situação e acompanhamento dos processos. Face aos meios limitados, e a atual dimensão reduzida da equipa da DC, por vezes as reuniões não foram semanais, havendo sempre um acompanhamento muito estreito e direto dos processos.		
E15. Revisão de processos de contratação	Incumprimento das normas legais		Elevado	Verificação da conformidade legal dos Cadernos de Encargos	As peças tipo são validadas pela DJ assegurando-se assim o seu cumprimento legal, estando disponíveis na Homepage no site da Contratação para toda a empresa. As áreas preparam os processos com base na documentação tipo, que enviam para validação da DC que verifica se a documentação (incluindo caderno de Encargos) estão de acordo com as últimas versões disponíveis e em vigor. Em caso de dúvidas legais as mesmas são esclarecidas com a DJ, e no caso de especificações de seguros, com o corretor de seguros.		
	Falta de registo, validação e acesso		Reduzido	Utilização de sistema de gestão documental com procedimentos de aprovação bem definidos e de carácter obrigatório	Obrigatoriedade de utilização de sistemas informáticos (Adendo e Primavera) que asseguram as validações pelas diversas cadeias hierárquicas.		
	Documentos desadequados e desatualizados		Moderado	Cumprimento rigoroso de procedimentos e Código de Ética da PE;	Minutas tipificadas disponíveis na Intranet no portal da Contratação, revistas periodicamente pela DC e pela DJ caso haja necessidade. Acresce referir que a DC quando revê os processos, verifica e atualiza se necessário o conteúdo dos mesmos, face às eventuais alterações ocorridas, recorrendo a apoio jurídico se necessário.		
			Moderado	Cumprimento do CCP;		Algumas dificuldades na DC na revisão dos processos de contratação, face ao número elevado de processos a os meios humanos limitados que dispôs no ano 2016.	
			Moderado	Supervisão Superior.			
	Má revisão/verificação		Moderado	Reuniões semanais de Coordenação	Realizadas reuniões de coordenação para ponto de situação e acompanhamento dos processos. Face aos meios limitados, e a atual dimensão reduzida da equipa da DC, por vezes as reuniões não foram semanais, havendo sempre um acompanhamento muito estreito e direto dos processos.		Foi detetado num procedimento lançado a falta do Anexo I ao Caderno de Encargos, correspondente às Especificações Técnicas. Uma vez que este anexo não havia sido aprovado pelo CA juntamente com as restantes peças do procedimento, foi necessário diligenciar a sua aprovação pelo órgão e depois divulgar por todos os concorrentes o anexo em causa.
			Moderado	Utilização de Procedimentos e Normas em vigor	Todos os processos de contratação são analisados previamente pela DC (técnicas) e validados com a sua Diretora.		

MATRIZ DE AVALIAÇÃO DA EXECUÇÃO DO PLANO DE RISCOS REFERENTE A 2016
 DIREÇÃO AUDITORIA INTERNA

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	Actuação conforme Código de Ética da PE;	Implementadas	Nada a referir.	Nada a referir
		Moderado	Reuniões e procedimentos para controlo de funções;			
		Moderado	Controlo de situações de conflito de interesses.			
	Conflito de interesses	Reduzido	Actuação conforme Código de Ética da PE;	Implementada	Nada a referir.	Nada a referir
		Reduzido	Adoção pela DRH de declarações de inexistência de conflito de interesses;	Implementada		
		Moderado	Monitorização e controlo;	Implementada		
		Moderado	Formação adequada	Não implementada.		
G2 Gestão de Risco	Incumprimento de Delegação de Competências	Moderado	Formalização de processos.	Implementada	Nada a referir.	Nada a referir
		Moderado	Análise periódica da despesa autorizada ao abrigo da Delegação de Competências do CA nos Directores	Não foram efetuadas despesas ao abrigo da delegação de competências.		
		Moderado	Promoção de reuniões;	Permanente diálogo entre auditores.		
	Falta de divulgação	Reduzido	Utilização das ferramentas internas de comunicação (p.ex. intranet)	Pouco utilizada.	Nada a referir.	Nada a referir
		Reduzido	Permanente trabalho de equipa.	Implementada		
		Reduzido	Adopção de procedimento com prazos;	Implementada		
		Reduzido	Trabalho de equipa;	Implementada		
G3 Gestão de documentação	Falta de acompanhamento	Reduzido	Acompanhamento pela Comissão.	Implementada pela Comissão		
		Moderado	Reuniões de planeamento e controlo.			
		Moderado	Avaliação do histórico por contraponto com as Auditorias e reports (internos e externos).	Implementadas.	Nada a referir.	Nada a referir
	Incorreta/deficiente avaliação dos riscos	Reduzido	Acompanhamento pela Comissão, com report ao CA e atuação junto dos órgãos responsáveis	Implementada pela Comissão.	Nada a referir.	Nada a referir
		Reduzido	Registo, divulgação e utilização de procedimentos, instruções de serviços aprovados e 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
		Reduzido	Afetação 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
		Reduzido	Utilização obrigatória do sistema Adendo, Plataforma Electrónica;	Não implementada.	Não utilizado pela DAI por segurança/confidencialidade de informação tratada.	
G3 Gestão de documentação	Extravio de documentos	Reduzido	Utilização obrigatória do arquivo físico e digital.			
		Reduzido	Redefinição e controlo dos níveis de acesso aos diversos sistemas de informação da Empresa (Adendo, Primavera, ProNIC, DataWareHouse, pastas de rede partilhada etc.).	Não implementadas.	Nada a referir.	Nada a referir
		Reduzido	Controlo de acessos ao arquivo;	Não aplicável.	Nada a referir.	
	Divulgação e acesso indevidos	Reduzido	Afetação aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições	Não implementadas.	Nada a referir.	Nada a referir
		Reduzido	Redefinição e controlo dos níveis de acesso aos diversos sistemas de informação da Empresa (Adendo, Primavera, ProNIC, DataWareHouse, pastas de rede partilhada etc.).	Não implementadas.	Nada a referir.	Nada a referir
		Reduzido	Controlo de acessos ao arquivo;	Implementada.	Nada a referir.	Nada a referir
		Reduzido	Ações de controlo e monitorização	Pouco aplicada.	Nada a referir.	Nada a referir
Falsificação de Documentos	Reduzido	Utilização obrigatória de sistema integrado de informação, dando conhecimento aos restantes órgãos da PE.	Implementada	Nada a referir.	Nada a referir	
	Elevado	Ações de controlo e monitorização;	Implementada	Nada a referir.	Nada a referir	
	Elevado	Utilização obrigatória de sistema integrado de informação, dando conhecimento aos restantes órgãos da PE.	Não implementada.	Não utilizado pela DAI por segurança de informação tratada.	Nada a referir	
Informação errada	Elevado	Afetação 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	

[Assinatura]

MATRIZ DE AVALIAÇÃO DA EXECUÇÃO DO PLANO DE RISCOS REFERENTE A 2016
DIREÇÃO AUDITORIA INTERNA

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	Reduzido	Registo 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
		Reduzido	Reduzido	Definição de competências e segregação de funções;	Implementadas	Nada a referir	Nada a referir
		Reduzido	Reduzido	Definição de canais adequados;			
		Reduzido	Reduzido	Articulação com outras áreas designadas para o efeito.			
	Informação errada ou inconsistente	Elevado	Elevado	Ações de controlo e monitorização;	Implementada	Nada a referir	Nada a referir
		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.	Não implementada		
		Elevado	Elevado	Partilha de informação.	Implementada		
		Reduzido	Reduzido	Identificação da legislação aplicável;	Implementada		
	Incumprimento de prazos	Reduzido	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	Reduzido	Ações de controlo pelos dirigentes no relacionamento com exterior;	Não aplicável.		
		Reduzido	Reduzido	Marcar prazos em calendário partilhado com alertas;	Não aplicável.		
		Reduzido	Reduzido	Planeamento adequado de ações;	Implementada		
		Reduzido	Reduzido	Partilha de informação;	Implementada		
		Reduzido	Reduzido	Monitorização da execução das deliberações do CA;	Não aplicável.		
		Reduzido	Reduzido	Aleação aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições.	Não aplicável.		
		Reduzido	Reduzido	Definição/classificação do tipo de informação confidencial;	Não aplicável.		
Quebra de confidencialidade	Moderado	Moderado	Sujeição da informação a prestar a validação superior;	Implementada	Nada a referir	Nada a referir	
	Moderado	Moderado	Implementação de mecanismos tendentes à preservação da confidencialidade nos sistemas de informação da Empresa.	Implementada			
	Moderado	Moderado		Não aplicável.			
	Reduzido	Reduzido	Divulgação de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definam regras de atuação;				
G6. Recrutamento e Gestão de Pessoal	Incumprimento de procedimentos	Reduzido	Reduzido	Supervisão pelo DRH sobre o cumprimento de todos os procedimentos;	Não aplicável	Nada a referir	Nada a referir
		Reduzido	Reduzido	Nomeação de equipas de recrutamento compostas por pessoas da área técnica e um elemento da DRH.			
		Reduzido	Reduzido	Definição dos requisitos validada a nível superior;			
		Reduzido	Reduzido	Decisão final a nível superior;			
	Inadequação de competências e de perfil	Reduzido	Reduzido	Utilização de critérios de recrutamento objetivos e precisos, com reduzida margem de discricionariedade.	Não aplicável	Nada a referir	Nada a referir
		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.			
	Falta de qualidade de desempenho	Moderado	Moderado	Identificação de necessidades de formação com os órgãos da PE;	Não implementadas pela PE.	Nada a referir	Nada a referir
		Moderado	Moderado	Formação interna organizada; Formação externa especializada e certificada;	Foi identificada necessidade.		
		Moderado	Moderado	Validação da DRH e aprovação do CA para todas as formações;	Implementada parcialmente pela PE.		
		Moderado	Moderado	Levantamento das necessidades de formação junto dos Dirigentes;	Não aplicável.		
	Formação inadequada	Moderado	Moderado	Criação e implementação de um plano de Formação.	Implementada pela DRH.	Nada a referir	Nada a referir
		Moderado	Moderado	Cumprimento rigoroso de procedimentos e Código de Ética da PE;	Só parcialmente implementada.		
		Moderado	Moderado		Implementada		
		Moderado	Moderado	Supervisão superior.	Supervisão superior.		

[Assinatura]

Funções	Identificação dos Riscos	Nível de 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.	Nada a referir	Nada a referir
		Moderado		Estabelecimento de orientações para uma aplicação objetiva e adequada à estratégia da Empresa.			
		Moderado		Acompanhamento de todo o processo pela área dos RH.			
		Reduzido		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;	Não aplicável.	Nada a referir	Nada a referir
		Reduzido		Cumprimento de procedimento sobre avaliação de desempenho.			
		Moderado		Acompanhamento do processo pelo RH.			
		Moderado		Implementação da autoavaliação e possibilidade de recurso hierárquico;			
	Avaliação deficiente	Moderado		Aprovação superior; Formação dos avaliadores e avaliandos;	Não aplicável.	Nada a referir	Nada a referir
		Moderado		Sensibilização na utilização da ferramenta de avaliação de desempenho;			
G8 Decisão de aquisição de Bens e Serviços	Ausência de incentivos	Moderado		Adoção de indicadores mensuráveis e quantificáveis.			
		Elevado		Adopção 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
		Moderado		Supervisão de todo o processo pela área dos RH;			
		Moderado		Aprovação superior.	Não aplicável.	Nada a referir	Nada a referir
	Falta de cabimento de verba	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.			
		Reduzido		Definição do objeto e das especificações com validação a nível superior.	Não aplicável.	Nada a referir	Nada a referir
		Reduzido		Decisão final a nível superior.			
		Reduzido		Implementação de verificação automática do processo no sistema Primavera;	Não aplicável.	Nada a referir	Nada a referir
				Possibilidade de pedido de proposta de alteração ou alocação de verbas orçamentais;			
				Segregação de funções;			
G9 Produção de Cadernos de Encargos para Concursos de Empreiladas Bens e Serviços	Incumprimento de procedimentos e de normas legais	Reduzido		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;	Não aplicável.	Nada a referir	Nada a referir
		Reduzido		Análise periódica da despesa autorizada ao abrigo da delegação de competências do CA nos diretores;			
		Reduzido		Afetação aos órgãos da PE de recursos humanos com formação e experiência adequadas e em número suficiente face às suas atribuições			
	Aquisição de bens inadequados/desnecessários	Reduzido		Definição das necessidades validada a nível superior;	Não aplicável.	Nada a referir	Nada a referir
		Reduzido		Decisão final a nível superior.			
		Moderado		Cumprimento rigoroso de procedimentos e Código de Ética da PE;	Não aplicável.	Nada a referir	Nada a referir
		Moderado		Supervisão superior.			
	Documentos errados ou ilegais	Elevado		Participação da DJ;	Não aplicável.	Nada a referir	Nada a referir
		Elevado		Revisão dos conteúdos pela DC;			
Falta de transparência	Elevado		Cumprimento rigoroso do CCP.				
	Moderado		Verificação da conformidade legal dos Cadernos de Encargos;	Não aplicável.	Nada a referir	Nada a referir	
	Moderado		Auditoria externa à DC e ao órgão proponente				
	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;				
	Moderado		Cumprimento do CCP;	Não aplicável.	Nada a referir	Nada a referir	
	Moderado		Supervisão Superior.				

MATRIZ DE AVALIAÇÃO DA EXECUÇÃO DO PLANO DE RISCOS REFERENTE A 2016
DIREÇÃO AUDITORIA INTERNA

Funções	Identificação dos Riscos	Nível de Risco Definido		Medidas de Prevenção Identificadas no Plano	Medidas Concretas Implementadas	Dificuldades Observadas	Infrações Verificadas / Ações Correctivas
		Nível					
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 Órgãos da PE;	Não aplicável.	Nada a referir	Nada a referir
		Elevado					
	Incumprimento de procedimentos	Elevado		Minutas elaboradas pela DJ			
		Reduzido		Registo, divulgação e utilização dos procedimentos aprovados; Revisão de todo o processo pela DC.	Não aplicável.	Nada a referir	Nada a referir
	Aceleração de documentos inválidos	Moderado		Ações de controlo e monitorização na recepção de documentos pela DC;	Não aplicável.	Nada a referir.	Nada a referir
		Moderado		Ações de controlo e monitorização na análise de documentos, através de checklist; Ações de controlo e monitorização na análise de documentos, de instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definem regras de atuação;			
	Falta de validação e registo	Moderado		Registo divulgação e utilização de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definem regras de atuação;	Não aplicável.	Nada a referir.	Nada a referir
		Moderado		Divulgação diária, na intranet, de legislação publicada relevante; Supervisão Superior, recurso a ações de formação e atualização, interna e externa especializada e certificada.			
	Incumprimento de prazos	Reduzido		Acompanhamento pelo Gestor do Processo;	Não aplicável.	Nada a referir.	Nada a referir
		Reduzido		Geração automática de alertas pelos sistemas de informação de suporte à gestão.			
G12. Gestão de Contratos de Empreitadas/ Bens e Serviços	Incumprimentos de legislação	Reduzido		Registo divulgação e utilização de procedimentos, de instruções de serviço e de outras deliberações do CA que definem regras de atuação;	Não aplicável.	Nada a referir.	Nada a referir
		Reduzido		Divulgação diária, na intranet, de legislação publicada relevante; 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;	Não aplicável.	Nada a referir.	Nada a referir
		Reduzido		Supervisão superior			
	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; Elaboração de Balizamentos periódicos			
	Incumprimento de qualidade	Reduzido		Auditorias periódicas por amostragem, em complemento da atividade das Fiscalizações contratadas	Não aplicável.	Nada a referir.	Nada a referir
		Elevado					
	Má gestão e perda financeira	Reduzido		Ações de controlo e monitorização;			
		Reduzido		Utilização de sistema integrado de informação e articulação com restantes Órgãos da PE;	Não aplicável.	Nada a referir.	Nada a referir
E11. Atividade de Auditoria Interna	Favorecimento	Reduzido		Auditorias			
		Moderado		Cumprimento rigoroso de procedimentos e Código de Ética da PE; Supervisão superior.	Não aplicável.	Nada a referir.	Nada a referir
	Falta de objetivos e métodos	Reduzido		Adopção de plano de auditoria aprovado.	Não foi aprovado Plano de Auditoria pelo CA. Foram aprovadas propostas parciais.	Nada a referir.	Nada a referir
		Reduzido		Definição de competências;	Implementadas		
	Relacionamento indevido	Reduzido		Definição de interlocutores;		Nada a referir	
		Reduzido		Trabalho de equipa.			
	Informação errada ou não validada	Elevado		Ações de controlo e monitorização;	Implementada		
		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
	Quebra de confidencialidade	Elevado		Reuniões com gestores dos contratos;	Implementada		
		Elevado		Utilização do princípio do contraditório.	Implementada		
Favorecimento	Moderado		Supervisão pelo CA.	Não aplicável.	Nada a referir.	Nada a referir	
	Moderado		Definição do tipo de informação confidencial;	Implementada			