

ANEXO II

Riscos identificados	PO	GC	Medidas Propostas	Identificação dos responsáveis
Boas Práticas				
Exercício ético e profissional de funções				
Quebra de deveres funcionais e valores de independência, integridade, responsabilidade, transparência, objectividade, imparcialidade e confidencialidade	1	2	Definição de critérios rigorosos de selecção de recursos humanos	Unidade de Recursos Humanos e Serviços Administrativos / Conselho de Administração
Existência de conflitos de interesses que ponham em causa a transparência procedimental	1	1	Obrigaçao de elaboração, pelos trabalhadores, de declarações de inexistência de conflitos de interesses e da sua renovação periódica	Unidade de Recursos Humanos e Serviços Administrativos
Violação do princípio de imparcialidade	1	2	Segregação de funções	Todas as unidades funcionais
Inexistência de garantia de um efectivo sancionamento em situações de fraude	1	1	Aplicação de pena disciplinar e comunicação ao Ministério Público	Unidade de Recursos Humanos e Serviços Administrativos / Conselho de Administração
Inexistência de estruturas que permitam agir eficazmente e com celeridade em situações de fraude	1	1	Monitorização dos procedimentos disciplinares	Unidade de Recursos Humanos e Serviços Administrativos / Gabinete Jurídico
Inexistência de um modelo uniforme e igualitário de resposta a situações de fraude	1	1	Elaborar protocolos de resposta pelos trabalhadores aquando da identificação de situações de fraude	Unidade de Recursos Humanos/Gabinete Jurídico
Tráfico de influência sobre actos de gestão				
A decisão não ser tomada pelo Conselho de Administração em assuntos da competência daquele órgão	1	3	A decisão deverá ser tomada pelo Conselho de Administração em todas as matérias da competência daquele órgão	Gabinete Jurídico
Decisão ou deliberação sobre assuntos insuficientemente documentados e fundamentados	1	3	Definição de procedimentos a serem observados com vista à tomada de decisão	Gabinete Jurídico
Decisor ter interesses particulares relacionados com os beneficiários da decisão tomada	1	2	A decisão deverá ser tomada pelo Conselho de Administração, sem a participação dos membros que tenham interesse directo ou indirecto na decisão	Gabinete Jurídico
Inexistência de níveis de controle das decisões	1	2	Segregação de funções	Conselho de Administração
Contratação Pública				
Planeamento da contratação				
Inexistência ou existência deficiente de um sistema estruturado de avaliação das necessidades	2	2	Implementação de um sistema estruturado de avaliação de necessidades	Unidade de Logística
Tratamento deficiente das estimativas de custos	2	2	Criar e manter actualizada uma base de dados de fornecedores, por categoria de bens ou serviços, a fim de permitir um melhor conhecimento do mercado	Unidade de Intervenção Local/Unidade de Logística
Inadequada prospecção do mercado ao nível dos preços e dos índices de actualização a preços correntes	2	2	Disponibilização, através de tecnologias da informação, de acesso e interacção com sites oficiais de estatísticas e documentação de carácter administrativo	Unidade de Intervenção Local / Unidade de Logística

Legenda:

PO - Probabilidade de ocorrência: 1 = Baixa; 2 = Média; 3 = Alta

GC - Gravidade da consequência: 1 = Baixa; 2 = Média; 3 = Alta

Riscos identificados	PO	GC	Medidas Propostas	Identificação dos responsáveis
Planeamento deficiente das empreitadas, das aquisições e locações de bens e das aquisições de serviços , realizado extemporaneamente e indevidamente avaliado, quer técnica, quer economicamente	2	2	Implementação de um sistema estruturado de avaliação de necessidades	Unidade de Intervenção Local / Unidade de Logística
Planeamento deficiente dos procedimentos, obstando que sejam assegurados prazos razoáveis	2	2	Aprovação de instruções/procedimentos escritos que regulem os procedimentos de planeamento, com todas as fases do concurso e seus possíveis incidentes	Unidade de Intervenção Local/Gabinete Jurídico
Inexistência ou existência deficiente de estudos adequados para efeitos de elaboração de projectos	3	3	Consagração de critérios internos que determinem e delimitem a realização e dimensão dos estudos necessários	Conselho de Administração / Unidade de Intervenção Local
Dificuldade de avaliação do desempenho dos empreiteiros e dos fornecedores	3	3	Crear uma base de dados que inclua a avaliação do desempenho técnico , temporal e financeiro dos empreiteiros e dos fornecedores	Unidade de Intervenção Local/Unidade de Logística
Dificuldade de garantir a qualidade dos materiais a adquirir	3	3	Definição clara, no caderno de encargos, dos requisitos técnicos dos materiais, bem como da possibilidade de resolução do contrato com fundamento na desconformidade dos materiais com as especificações do caderno de encargos	Unidade de Logística
Dificuldade em conhecer qual o volume adjudicado directamente a uma empresa, podendo levar a privilegiar uma empresa em detrimento de outras	3	3	Crear /manter uma base de dados que permita registar todas as empresas às quais se adjudicou por ajuste directo e conhecer qual o montante/volume adjudicado a cada uma	Unidade Financeira
Procedimentos pré-contratuais				
Inexistência de prévia informação sobre o enquadramento financeiro da despesa	3	3	Definição de procedimento a observar previamente às decisões de contratar e de autorização da despesa	Unidade Financeira
Fundamentação insuficiente do recurso ao ajuste directo, quando baseado em critérios materiais	1	2	No caso em que se opte o procedimento por ajuste directo com base em critérios materiais, os mesmos devem ser rigorosamente justificados, baseando-se em dados objectivos e devidamente documentados	Unidade de Intervenção Local / Gabinete Jurídico
Recurso reiterado ao procedimento ao ajuste directo com consulta a apenas uma entidade e sem auscultação prévia do mercado	3	3	Em caso de adopção de procedimentos por ajuste directo consultar, pelo menos, 2/3 entidades e realizar prévia auscultação do mercado	Unidade de Intervenção Local / Unidade de Logística
Inexistência ou existência deficiente de um sistema de controlo interno destinado a verificar e a certificar os procedimentos pré-contratuais	3	2	Implementar um sistema de controlo interno para verificação e certificação dos procedimentos pré-contratuais	Unidade de Intervenção Local /Unidade de Logística / Unidade Financeira / Gabinete Jurídico
Cadernos de encargos pouco claros, incompletos ou discriminatórios	2	3		
Utilização de critérios subjectivos de avaliação das propostas, com inserção de dados não quantificáveis, nem comparáveis	3	3	A escolha dos critérios, factores e subfactores de avaliação das propostas, assim como a sua ponderação relativa, deve ser adequada ao objecto de cada procedimento	Unidade de Intervenção Local / Unidade de Logística
Enunciação deficiente ou insuficiente dos critérios de adjudicação e dos factores e eventuais subfactores de avaliação das propostas, quando exigíveis	2	3	Assegurar que os critérios de adjudicação, factores e subfactores de avaliação das propostas vêm enunciados de uma forma clara e suficientemente pormenorizada no respectivo programa de procedimento ou no convite	Unidade de Intervenção Local / Unidade de Logística / Gabinete Jurídico
Seleção de empreiteiros e fornecedores sem capacidade de execução das obras / fornecimentos	1	3	Incluir peritos no júri Definir situações em que é obrigatória a qualificação dos empreiteiros / fornecedores	Unidade de Logística / Unidade de Intervenção Local
Admissão nos procedimentos de entidades com impedimentos	1	3	Assegurar que os concorrentes não estão impedidos de participar nos procedimentos	Gabinete Jurídico
Celebração e execução do contrato				
Participação dos mesmos intervenientes na negociação e redacção dos contratos	1	2	Implementar e garantir a segregação de funções	Conselho de Administração
Inexistência de correspondência entre as cláusulas contratuais e as estabelecidas nas peças do procedimento	1	1	Implementar um sistema de controlo que garanta a correspondência entre as cláusulas contratuais e o estabelecido nas peças do procedimento	Gabinete Jurídico
Existência de ambiguidades, lacunas e omissões no clausulado	2	3	Implementar um sistema que garanta que o clausulado dos contratos é claro e rigoroso, não existindo erros, ambiguidades, lacunas ou omissões que possam implicar, designadamente, o agravamento dos custos contratuais ou o adiamento dos prazos de execução	Gabinete Jurídico/Unidade de Intervenção Local/ Unidade de Logística

Legenda:

PO - Probabilidade de ocorrência: 1 = Baixa; 2 = Média; 3 = Alta

GC - Gravidade da consequência: 1 = Baixa; 2 = Média; 3 = Alta

Riscos identificados	PO	GC	Medidas Propostas	Identificação dos responsáveis
Fundamentação insuficiente ou incorrecta para a natureza imprevisível dos trabalhos e para a circunstância desses trabalhos não poderem ser técnica ou economicamente separáveis do objecto do contrato sem inconveniente para o dono da obra ou, embora separáveis, sejam estritamente necessários à conclusão da obra	1	3	Implementar um sistema de controlo que garanta que foram observados os pressupostos legalmente previstos para a execução de trabalhos a mais, designadamente a natureza imprevisível dos mesmos, incluindo a exigência de junção da respectiva documentação comprovativa	Gabinete Jurídico / Unidade de Intervenção Local
Fundamentação insuficiente ou incorrecta das situações de serviços a mais	1	3	Implementar um sistema de controlo que garanta que foram observados os pressupostos legalmente previstos para a execução de serviços a mais, designadamente a natureza imprevisível dos mesmos, incluindo a exigência de junção da respectiva documentação comprovativa	Gabinete Jurídico / todas as unidades funcionais que acompanham a execução de contratos de prestação de serviços
Não verificação da boa e atempada execução dos contratos por parte dos fornecedores / prestadores de serviços / empreiteiros	2	3	Implementação de um sistema de controlo que garanta a atempada execução dos contratos, mediante a fiscalização regular do co-contratante, controlo rigoroso dos custos do contrato, calendarização sistemática, envio de advertências, em devido tempo, ao fornecedor / prestador de serviços / empreiteiro, logo que se detectem situações irregulares e/ou derrapagem de custos e prazos contratuais	Unidade Intervenção Local / Unidade de Logística
Inexistência de inspeção ou de acto que certifique as quantidades e a qualidade dos bens e serviços, antes da emissão da ordem de pagamento	2	2	Garantir a existência de actos prévios de inspeção e confirmação da quantidade e qualidade dos bens e serviços adquiridos relativamente à emissão da ordem de pagamento	Unidade de Logística / Unidade de Intervenção Local / Unidade de Sistemas de Informação e de Comunicação / Unidade de Recursos Humanos/ Unidade de Mobilidade
Inexistência de medição dos trabalhos e de vistoria das obras antes da emissão das ordens de pagamento	1	2	Garantir a medição dos trabalhos e vistoria das obras previamente à emissão de ordens de pagamento	Unidade de Intervenção Local
Inspeção e / ou avaliação da quantidade e da qualidade dos serviços adquiridos efectuada somente por um trabalhador	2	2	Exigência da presença de dois trabalhadores na inspeção e/ou avaliação da quantidade e da qualidade dos bens e serviços adquiridos	Unidade de Logística / Unidade de Intervenção Local / Unidade de Sistemas de Informação e de Comunicação / Unidade de Recursos Humanos/ Unidade de Mobilidade
Possibilidade de aplicação, nas empreitadas de obras públicas, de materiais de qualidade inferior à prevista no projecto, sem a devida correcção do valor contratual	1	3	Todas as aprovações de materiais devem ser sujeitas à aprovação da fiscalização da obra e do autor do projecto, devidamente documentadas e registadas	Unidade de Intervenção Local
Equipas de fiscalização fixas	1	2	Evitar o recurso a equipas fixas de fiscalização, promovendo a rotatividade dos elementos que as compõem	Unidade de Intervenção Local
Deficiente execução das obras	1	2	Capacidade técnica de ajustar os projectos às dificuldades encontradas durante a sua execução	Unidade de Intervenção local
			Garantir a adequação do acompanhamento da obra à complexidade da mesma	
Recepções definitivas ou provisórias tácitas em procedimentos de empreitadas, por inércia do dono da obra	1	3	Implementar um sistema de alerta para efeitos de marcação das vistorias para efeitos de recepção provisória e de recepção definitiva das obras	Unidade de Intervenção Local
Inexistência de avaliação <i>à posteriori</i> do nível de qualidade e do preço dos bens e serviços adquiridos e das empreitadas realizadas	3	2	Avaliação <i>à posteriori</i> do nível de qualidade e do preços dos bens e serviços adquiridos e das empreitadas contratadas	Unidade de Logística / Unidade de Intervenção Local / Unidade de Sistemas de Informação e de Comunicação / Unidade de Recursos Humanos/ Unidade de Mobilidade
Inexistência de procedimentos de análise da informação recolhida para identificar eventuais lacunas ou vulnerabilidades nos procedimentos de contratação	3	2	Implementação de procedimentos de análise sistemática da informação recolhida para identificar eventuais lacunas e vulnerabilidades, bem como introduzir mecanismos de melhoria contínua e adoptar indicadores de monitorização de factores críticos ou vulnerabilidades	Unidade de Logística / Unidade de Intervenção Local
Armazéns e stocks				
Inadequado registo das entradas e saídas de material no armazém e inexistência de métodos de custeio e respectiva valorização	3	3	Definir e implementar procedimentos de recepção de materiais e métodos de custeio e valorização de stocks	Unidade de Logística
			Exigência de que o registo das entradas e saídas de material de armazém seja efectuado por 2 trabalhadores	
Deficiências ao nível da inventariação e avaliação dos bens existentes em armazém, inviabilizando a regularização de existências, que conduzem a perdas extraordinárias por divergências verificadas entre os registos contabilísticos e as contagens físicas	3	3	Definir equipas de contagem para implementação do inventário permanente e promover a realização de contagens por duas equipas distintas	Unidade de Logística

Legenda:

PO - Probabilidade de ocorrência: 1 = Baixa; 2 = Média; 3 = Alta

GC - Gravidade da consequência: 1 = Baixa; 2 = Média; 3 = Alta

Riscos identificados	PO	GC	Medidas Propostas	Identificação dos responsáveis
Controlo financeiro e orçamental				
Operações contabilísticas e de tesouraria				
Inadequado preenchimento dos mapas financeiros, desvirtuando a situação económico-financeira da empresa	1	3	Garantir a segregação de funções	Unidade Financeira
Inexistência de controlo orçamental e análise mensais dos desvios ao previsto nos instrumentos de gestão previsional aprovados	1	2	Implementar a contabilidade analítica e garantir a informatização integrada dos procedimentos de controlo interno e contabilidade	Administração/Unidade Financeira
Risco de falhas na aplicação de normas, procedimentos e regulamentos de natureza financeira	1	3	Segregação de funções	Unidade Financeira
Possibilidade de realização de pagamentos de bens e serviços sem suporte contratual ou não entregues e realizados ou indevidamente facturados	2	3	Garantir a segregação de funções e implementar um sistemas de conferência / verificação da facturação	Unidade Financeira
Inexistência de controlo interno dos valores dos gastos por cada área funcional	1	2	Aprovação e implementação de um sistema de controlo interno que contemple a definição dos valores a gastar por cada área funcional	Unidade Financeira
Inexistência de pessoal qualificado e / ou com formação para substituição, nas faltas e impedimentos, do trabalhador afecto às operações de tesouraria	1	2	Assegurar a rotatividade de colaboradores e a polivalência de funções, garantido, sempre, a segregação de funções	Unidade Financeira
Inexistência de controlo interno ao nível da utilização do fundo de maneiço, que garanta que o mesmo é somente disponibilizado para despesas inadiáveis e de pequeno montante, de forma a que não constitua uma subversão às regras da contratação pública	1	2	Implementação de um sistema de controlo interno que contemple a definição das regras de utilização do fundo de maneiço, por forma a que aquele seja apenas disponibilizado para despesas inadiáveis e de pequeno porte	Unidade Financeira
Inexistência de uma política de acesso às bases de dados de gestão em função do conteúdo da informação	1	2	Contínuo processo de melhoria das aplicações e do sistema informático	Unidade Financeira / Unidade de Sistemas de Informação e de Comunicação
Realização de pagamentos sem observância da antiguidade dos créditos	2	2	Implementação de uma metodologia de pagamentos por antiguidade dos créditos e com observâncias das normas legais em matéria de verificação da situação tributária e contributiva dos fornecedores / prestadores de serviços / empreiteiros	Administração/Unidade Financeira
Produção de informação contabilística				
Afectação da qualidade da prestação de contas e da informação contabilística	1	3	Implementar a integração das contabilidades financeira e analítica, garantindo a informatização integrada dos procedimentos de controlo interno e contabilidade	Unidade Financeira
Dificuldades de controlo da execução orçamental por deficiência das aplicações informáticas	2	3	Contínuo processo de melhoria das aplicações e do sistema informático	Unidade Financeira / Unidade de Sistemas de Informação e de Comunicação
Património				
Integração / aquisição de activo não corrente e corrente em fase anterior aos respectivos estudo de viabilidade económica e avaliação / valorização	2	3	Definição de uma política de aquisição de bens, transmissão da propriedade e respectiva avaliação / valorização, de forma prospectiva e sistemática	Gabinete de Assessoria ao Conselho de Administração/Unidade Financeira
Planeamento e Organização das Tecnologias de Informação				
Inexistência de uma política de assinaturas digitais	2	2	Implementação da utilização de assinaturas digitais	Administração/Unidade de Sistemas de Informação e de Comunicação
Falta de adequação do ambiente de controlo de informação	1	3	Contínuo processo de melhoria das aplicações e do sistema informático	Unidade de Sistemas de Informação e de Comunicação
Inexistência de uma política de restrições de acessos à Internet e a dossiers técnicos	1	2	Melhoria da política de acessos e respectiva implementação	Unidade de Sistemas de Informação e de Comunicação
Perda, modificação ou adulteração de informação, por intrusão	1	3	Contínuo processo de melhoria das aplicações e do sistema informático	Unidade de Sistemas de Informação e de Comunicação

Legenda:

PO - Probabilidade de ocorrência: 1 = Baixa; 2 = Média; 3 = Alta

GC - Gravidade da consequência: 1 = Baixa; 2 = Média; 3 = Alta

Riscos identificados	PO	GC	Medidas Propostas	Identificação dos responsáveis
Recursos Humanos				
Crítérios de recrutamento com excessiva margem de discricionariedade	1	2	Elenco objectivo dos critérios de selecção que permita que a fundamentação das decisões de contratar seja perceptível	Administração/Unidade de Recursos Humanos e Serviços Administrativos
Recrutamento objecto de decisão de órgão não colegial	2	2	Colegialidade na tomada de decisão	Administração/Unidade de Recursos Humanos e Serviços Administrativos
Ausência de mecanismos que obriguem à rotatividade dos trabalhadores envolvidos no processo de selecção	2	2	Rotatividade dos trabalhadores que participam no processo de selecção, de forma a assegurar que as propostas de decisão não fiquem, por regra, concentradas nos mesmos trabalhadores	Unidade de Recursos Humanos e Serviços Administrativos
Inexistência de um sistema de avaliação do desempenho e respectivos indicadores de gestão / desempenho e produtividade	2	2	Aprovação e implementação de um sistema de avaliação do desempenho	Unidade de Recursos Humanos e Serviços Administrativos
Falta de transparência na promoção na carreira	2	2	Definição de um plano de carreira	Unidade de Recursos Humanos e Serviços Administrativos
Utilização excessiva do recurso a trabalho extraordinário como forma de assegurar necessidades permanentes do serviço	1	1	Elaborar orientações no sentido de não utilização de trabalho extraordinário	Unidade de Recursos Humanos e Serviços Administrativos
Utilização de contratação a termo resolutivo ou de prestação de serviços como forma de assegurar necessidades permanentes do serviço	2	2	Elaboração de orientações no sentido de não utilização de contratação a termo resolutivo e de prestação de serviços como forma de suprir necessidades permanentes do serviço	Unidade de Recursos Humanos e Serviços Administrativos
Acesso indevido a informação e quebra de sigilo sobre dados constantes dos processos individuais dos trabalhadores	1	2	Implementação de medidas de segurança no arquivo dos processos individuais e restrição do acesso aos mesmos aos trabalhadores da Subunidade de Gestão de Recursos Humanos e de Higiene e Segurança no Trabalho	Unidade de Recursos Humanos e Serviços Administrativos
Falhas nos registo da informação de cadastro individual	1	2	Cruzamento de informação e controlo adequado da assiduidade da pontualidade	Unidade de Recursos Humanos e Serviços Administrativos
Falhas na aplicação das normas relativas a obrigações fiscais e contributivas no âmbito processo de pagamento de remunerações	1	2	Cruzamento de informação	Unidade de Recursos Humanos e Serviços Administrativos
Ineficiência da formação interna e externa	2	2	Definição de um plano de formação anual, interna e externa, assente nas necessidades detectadas face aos objectivos que se pretende atingir	Unidade de Recursos Humanos e Serviços Administrativos
Deficiente conhecimento dos agentes químicos	2	2	Ministrar formação e distribuir informação aos trabalhadores de têm contacto com agentes químicos	Unidade de Recursos Humanos e Serviços Administrativos
Guarda, conservação e disponibilização de documentos				
Extravio de documentos ou sua inutilização por acção humana ou por causas naturais	2	2	Implementação de um sistema integrado de gestão de documentação	Unidade de Recursos Humanos e Serviços Administrativos
Deficiente qualidade da digitalização dos documentos	1	2	Elaboração de um manual de procedimentos	Unidade de Recursos Humanos e Serviços Administrativos
Deficiente registo sequencial numérico dos documentos e incorrecto arquivo dos mesmos	1	2	Melhoria do sistema de gestão documental	Unidade de Sistemas de Informação e de Comunicação / Unidade de Recursos Humanos e Serviços Administrativos

Legenda:

PO - Probabilidade de ocorrência: 1 = Baixa; 2 = Média; 3 = Alta

GC - Gravidade da consequência: 1 = Baixa; 2 = Média; 3 = Alta