

### Áreas de Risco:

1	Ambiente Externo	1.1	Contexto político, económico e social
---	------------------	-----	---------------------------------------

### Riscos Identificados:

1.1.1	Aumento da insegurança e instabilidade política e social nos países parceiros
-------	-------------------------------------------------------------------------------

### Análise dos Riscos

Causas	Impactos	Probabilidade de Ocorrência (Baixa; Média; Alta)	Grau de Impacto (Baixo; Médio; Alto)
Fraca estabilidade política e social dos países alvo da ajuda ao desenvolvimento.	Acrescida dificuldade, ou mesmo impossibilidade, de implementação e acompanhamento de intervenções em execução.	Baixa ou Média, dependendo do país.	Médio.

### Avaliação do Risco

Nível do Risco (Baixo; Moderado; Elevado)	Decisão Tomada (Aceitar; Tolerar; Tratar; Rejeitar; Partilhar/Transferir)	Decisor
Depende do país, sendo o nível entre baixo e moderado.	Tolerar	Director de Serviços

### Actividades Previstas

Comunicação e Consulta	Identificação de Riscos Associados	Análise e Avaliação dos Riscos	Tratamento dos Riscos			Controlo de Riscos	Unidade Orgânica Responsável
			Acções Preventivas	Período	Validado Por:		
Análise da informação recolhida sobre a evolução política e social dos países e troca de impressões com as representações diplomáticas.		Aplicação dos pontos 6.4 e 6.5 do PO 102.01	Reprogramação/Confirmação de acções. Evacuação de agentes da cooperação	2011	Presidente	Auditoria	GAAI/DSP/DCG/CGI/C GII/DAOP/NAC

### Áreas de Risco:

1	Ambiente Externo	1.1	Contexto político, económico e social
---	------------------	-----	---------------------------------------

### Riscos Identificados:

1.1.2	Ocorrência de situações de catástrofe natural, pandemias e/ou crises sanitárias.
-------	----------------------------------------------------------------------------------

### Análise dos Riscos

Causas	Impactos	Probabilidade de Ocorrência (Baixa; Média; Alta)	Grau de Impacto (Baixo; Médio; Alto)
Fracas condições humanas e fragilidades ao nível das infra-estruturas físicas e sociais.	Ajustamentos indesejados de orçamentos e de PPA e, por vezes impossibilidade de os executar.	Baixa a Média, dependendo do país.	Alto

### Avaliação do Risco

Nível do Risco (Baixo; Moderado; Elevado)	Decisão Tomada (Aceitar; Tolerar; Tratar; Rejeitar; Partilhar/Transferir)	Decisor
Moderado.	Tolerar.	Director de Serviços.

### Actividades Previstas

Comunicação e Consulta	Identificação de Riscos Associados	Análise e Avaliação dos Riscos	Tratamento dos Riscos			Controlo de Riscos	Unidade Orgânica Responsável
			Acções Preventivas	Período	Validado Por:		
Recolha de informação sobre a evolução das condições de saúde do país.		Aplicação dos pontos 6.4 e 6.5 do PO 102.01	Ponderação dos factores ambientais na avaliação dos PPA; Aplicação de check list internacionalmente aceite.	2011-2013	Presidente	Auditoria	GAAI/CGI/CGII/DA OP/NAC

### Áreas de Risco:

1	Ambiente Externo	1.1	Contexto político, económico e social
---	------------------	-----	---------------------------------------

### Riscos Identificados:

1.1.3	Contração de doenças epidémicas
-------	---------------------------------

### Análise dos Riscos

Causas	Impactos	Probabilidade de Ocorrência (Baixa; Média; Alta)	Grau de Impacto (Baixo; Médio; Alto)
Fracas condições humanas e fragilidades ao nível das infra-estruturas físicas e sociais.	Dificuldades de recrutamento e na permanência de recursos humanos.	Baixa a Média, dependendo do país.	Alto

### Avaliação do Risco

Nível do Risco (Baixo; Moderado; Elevado)	Decisão Tomada (Aceitar; Tolerar; Tratar; Rejeitar; Partilhar/Transferir)	Decisor
Moderado.	Tolerar.	Director de Serviços.

### Actividades Previstas

Comunicação e Consulta	Identificação de Riscos Associados	Análise e Avaliação dos Riscos	Tratamento dos Riscos			Controlo de Riscos	Unidade Orgânica Responsável
			Acções Preventivas	Período	Validado Por:		
Recolha de informação sobre a evolução das condições de vida das populações locais.		Aplicação dos pontos 6.4 e 6.5 do PO 102.01.	Vacinação dos Agentes da Cooperação (AC) e de todas as pessoas que se deslocam ao terreno.	2011-2013		Taxa de incidência de AC doentes; Instituições no terreno que disponibilizam informação sobre o risco.	CGI/CGII/DAOP/NAC

### Áreas de Risco:

1	Ambiente Externo	1.2	Decisões políticas e prioridades externas ao IPAD
---	------------------	-----	---------------------------------------------------

### Riscos Identificados:

1.2.1	Atrasos na fixação de objectivos orçamentais
-------	----------------------------------------------

### Análise dos Riscos

Causas	Impactos	Probabilidade de Ocorrência (Baixa; Média; Alta)	Grau de Impacto (Baixo; Médio; Alto)
Atrasos na identificação pela Tutela do plafond orçamental para o IPAD.	Afectação do desempenho orçamental do Instituto que coloca em causa a credibilidade do IPAD, enquanto organização coordenadora da política de cooperação.	Média	Alto

### Avaliação do Risco

Nível do Risco (Baixo; Moderado; Elevado)	Decisão Tomada (Aceitar; Tolerar; Tratar; Rejeitar; Partilhar/Transferir)	Decisor
Moderado/Elevado	Propor Tratamento	Director de Serviços

### Actividades Previstas

Comunicação e Consulta	Identificação de Riscos Associados	Análise e Avaliação dos Riscos	Tratamento dos Riscos			Controlo de Riscos	Unidade Orgânica Responsável
			Ações Preventivas	Período	Validado Por:		
Recolha de informação sobre a elaboração do OE e respectivo contexto e receptividade da tutela.		Aplicação dos pontos 6.4 e 6.5 do PO 102.01	Reunião de informação mais célere de modo a informar a tutela antecipadamente; Fazer uma calendarização rigorosa e implementar, se necessário, mecanismos que permitam assegurar a articulação entre o Planeamento e as DS do "core business" e que assegure o cumprimento dos prazos pelos Serviços. Elaboração de plano com medidas alternativas ao eventual atraso da aprovação e disponibilização do orçamento.	Junho/Setembro 2011	Presidente	Elaboração de plano com medidas alternativas ao eventual atraso da aprovação e disponibilização do orçamento.	DSG/DSP/DPP/Direcção

### Áreas de Risco:

1	Ambiente Externo	1.2	Decisões políticas e prioridades externas ao IPAD
---	------------------	-----	---------------------------------------------------

### Riscos Identificados:

1.2.2	Cativações ou cortes orçamentais
-------	----------------------------------

### Análise dos Riscos

Causas	Impactos	Probabilidade de Ocorrência (Baixa; Média; Alta)	Grau de Impacto (Baixo; Médio; Alto)
Decisão política motivada por esforço de consolidação orçamental nacional e/ou crise financeira	Reprogramação forçada de projectos ou acções de cooperação. Eventual cancelamento dos PPA. Incumprimento dos compromissos internacionais.	Média	Alto

### Avaliação do Risco

Nível do Risco (Baixo; Moderado; Elevado)	Decisão Tomada (Aceitar; Tolerar; Tratar; Rejeitar; Partilhar/Transferir)	Decisor
Moderado/Elevado	Propor Tratamento	Director de Serviços

### Actividades Previstas

Comunicação e Consulta	Identificação de Riscos Associados	Análise e Avaliação dos Riscos	Tratamento dos Riscos			Controlo de Riscos	Unidade Orgânica Responsável
			Acções Preventivas	Período	Validado Por:		
Recolha de informação sobre a elaboração do OE e respectivo contexto e receptividade da tutela.		Aplicação dos pontos 6.4 e 6.5 do PO 102.01	Criar um sistema de informação que possibilite com rapidez reequacionar e otimizar os recursos; Prosseguir esforços para consolidar a programação orçamental plurianual da cooperação para diminuir tal risco. Elaboração de um Plano com medidas alternativas.	Contínuo	Presidente	Nº de PPA reprogramados /candidaturas rejeitadas/Total de PPA/Total de candidaturas	DSG/DSP

### Áreas de Risco:

1	Ambiente Externo	1.2	Decisões políticas e prioridades externas ao IPAD
---	------------------	-----	---------------------------------------------------

### Riscos Identificados:

1.2.3	Alterações legislativas (Parlamento e Governo)
-------	------------------------------------------------

### Análise dos Riscos

Causas	Impactos	Probabilidade de Ocorrência (Baixa; Média; Alta)	Grau de Impacto (Baixo; Médio; Alto)
Alteração da política sectorial/Reforma do Sistema Administrativo.	Alterações na organização/metodologia de trabalho e nas linhas orientadoras da cooperação.	Média	Alto

### Avaliação do Risco

Nível do Risco (Baixo; Moderado; Elevado)	Decisão Tomada (Aceitar; Tolerar; Tratar; Rejeitar; Partilhar/Transferir)	Decisor
Moderado/Elevado	Propor Tratamento	Director de Serviços

### Actividades Previstas

Comunicação e Consulta	Identificação de Riscos Associados	Análise e Avaliação dos Riscos	Tratamento dos Riscos			Controlo de Riscos	Unidade Orgânica Responsável
			Acções Preventivas	Período	Validado Por:		
Recolha de informação sobre tendência de alterações legislativas e troca de impressões com a tutela.		Aplicação dos pontos 6.4 e 6.5 do PO 102.01	Avaliar a adequação da estrutura orgânica estabelecida e da legislação que enquadra e regula a actividade do IPAD, bem como da necessidade ou não de ajustamento.	2011	Presidente	Análise crítica da eficácia da alteração orgânica e legislativa ocorrida nos últimos anos e extracção de ilações que contribuam para o seu aperfeiçoamento.	DSG/GAAI/Direcção

### Áreas de Risco:

1	Ambiente Externo	1.2	Decisões políticas e prioridades externas ao IPAD
---	------------------	-----	---------------------------------------------------

### Riscos Identificados:

1.2.4	Incumprimento do prazo na elaboração da proposta de orçamentos sectoriais
-------	---------------------------------------------------------------------------

### Análise dos Riscos

Causas	Impactos	Probabilidade de Ocorrência (Baixa; Média; Alta)	Grau de Impacto (Baixo; Médio; Alto)
Deficiente articulação externa	Não assegurar as verbas necessárias para programas dentro da programação plurianual., Coloca em causa a boa execução. Afecta as verbas necessárias para concretização dos objectivos estabelecidos nos diversos PPA.	Alta	Alto

### Avaliação do Risco

Nível do Risco (Baixo; Moderado; Elevado)	Decisão Tomada (Aceitar; Tolerar; Tratar; Rejeitar; Partilhar/Transferir)	Decisor
Elevado	Propor Tratamento	Director de Serviços

### Actividades Previstas

Comunicação e Consulta	Identificação de Riscos Associados	Análise e Avaliação dos Riscos	Tratamento dos Riscos			Controlo de Riscos	Unidade Orgânica Responsável
			Acções Preventivas	Período	Validado Por:		
Formular o pedido de contributos da forma mais clara possível, recorrendo eventualmente a tabelas previamente formatadas com vista a facilitar o preenchimento da informação por parte		Aplicação dos pontos 6.4 e 6.5 do PO 102.01	Sensibilizar os Ministérios sectoriais para se comprometerem com: 1) a inscrição das verbas que gastam em cooperação no Programa Orçamental da Cooperação para o Desenvolvimento; 2) o cumprimento dos prazos estipulados para envio dos contributos solicitados pelo IPAD; 3) um maior rigor na informação prestada. Recolha de informação junto dos Ministérios sectoriais (informação sobre as verbas da cooperação a inscrever pelos Ministérios sectoriais no Programa Orçamental da Cooperação para o Desenvolvimento).	Contínuo	Presidente	Auditoria interna	DSP/DPP/GAAI



**IPAD**

Instituto Português  
de Apoio ao Desenvolvimento, I.P.

Comunicação e Consulta	Identificação de Riscos Associados	Análise e Avaliação dos Riscos	Tratamento dos Riscos			Controlo de Riscos	Unidade Orgânica Responsável
			Acções Preventivas	Período	Validado Por:		
dos ministérios sectoriais.							



### Áreas de Risco:

1	Ambiente Externo	1.2	Decisões políticas e prioridades externas ao IPAD
---	------------------	-----	---------------------------------------------------

### Riscos Identificados:

1.2.5	Atraso ou morosidade nas decisões ou orientações da tutela
-------	------------------------------------------------------------

### Análise dos Riscos

Causas	Impactos	Probabilidade de Ocorrência (Baixa; Média; Alta)	Grau de Impacto (Baixo; Médio; Alto)
Falhas na comunicação e informação com a tutela ou processo de decisão moroso	Perda de eficácia ou inviabilidade de projectos ou acções	Média	Alto

### Avaliação do Risco

Nível do Risco (Baixo; Moderado; Elevado)	Decisão Tomada (Aceitar; Tolerar; Tratar; Rejeitar; Partilhar/Transferir)	Decisor
Elevado	Propor Tratamento	Director de Serviços

### Actividades Previstas

Comunicação e Consulta	Identificação de Riscos Associados	Análise e Avaliação dos Riscos	Tratamento dos Riscos			Controlo de Riscos	Unidade Orgânica Responsável
			Acções Preventivas	Período	Validado Por:		
Comunicação permanente com os gabinetes ministeriais		Aplicação dos pontos 6.4 e 6.5 do PO 102.01	Acentuar o carácter plurianual dos PPA. Estabelecer canais de comunicação com periodização de agenda.	Contínuo	Presidente	Auditoria interna	Direcção

### Áreas de Risco:

1	Ambiente Externo	1.3	Parceiros externos (Estados Frágeis)
---	------------------	-----	--------------------------------------

### Riscos Identificados:

1.3.1	Alterações da política e das estratégias nacionais dos países parceiros
-------	-------------------------------------------------------------------------

### Análise dos Riscos

Causas	Impactos	Probabilidade de Ocorrência (Baixa; Média; Alta)	Grau de Impacto (Baixo; Médio; Alto)
Alterações do contexto interno e das prioridades da política nacional dos países parceiros. Políticas pouco consolidadas e sujeitas, com frequência, a alterações ou influências várias.	Reprogramação da Cooperação Portuguesa.	Baixa	Alto

### Avaliação do Risco

Nível do Risco (Baixo; Moderado; Elevado)	Decisão Tomada (Aceitar; Tolerar; Tratar; Rejeitar; Partilhar/Transferir)	Decisor
Moderado	Propor Tratamento	Director de Serviço

### Actividades Previstas

Comunicação e Consulta	Identificação de Riscos Associados	Análise e Avaliação dos Riscos	Tratamento dos Riscos			Controlo de Riscos	Unidade Orgânica Responsável
			Acções Preventivas	Período	Validado Por:		
Recolha sistemática de informação relevante sobre políticas sectoriais e do contexto interno do país parceiro.		Aplicação dos pontos 6.4 e 6.5 do PO 102.01	Ancorar os PPA que estejam integrados em políticas e estratégias sectoriais aprovadas. Aplicar o PO 137.01. Seguir os documentos estratégicos do país parceiro e informar superiormente quais são esses documentos.	Contínuo	Presidente	Nº de PPA alterados/Nº total de PPA	CGI/CGII/DAOP/NA C/DSP

### Áreas de Risco:

1	Ambiente Externo	1.3	Parceiros externos (Estados Frágeis)
---	------------------	-----	--------------------------------------

### Riscos Identificados:

1.3.2	Eventual incumprimento dos compromissos dos parceiros no desenvolvimento dos projectos.
-------	-----------------------------------------------------------------------------------------

### Análise dos Riscos

Causas	Impactos	Probabilidade de Ocorrência (Baixa; Média; Alta)	Grau de Impacto (Baixo; Médio; Alto)
Insuficiente envolvimento dos parceiros aquando da negociação e contratualização dos projectos.	Séria afectação da boa execução dos projectos e coloca em causa a eficácia da ajuda.	Média	Alto

### Avaliação do Risco

Nível do Risco (Baixo; Moderado; Elevado)	Decisão Tomada (Aceitar; Tolerar; Tratar; Rejeitar; Partilhar/Transferir)	Decisor
Elevado	Propor o Tratamento ou a Rejeição	Presidente

### Actividades Previstas

Comunicação e Consulta	Identificação de Riscos Associados	Análise e Avaliação dos Riscos	Tratamento dos Riscos			Controlo de Riscos	Unidade Orgânica Responsável
			Acções Preventivas	Período	Validado Por:		
Recolha de informação sobre promotores e executores e troca de impressões com parceiros e congéneres.		Aplicação dos pontos 6.4 e 6.5 do PO 102.01	Reforço do acompanhamento da execução, o incremento da formação dos recursos humanos e o reforço das relações com os parceiros executores. Continuar o acompanhamento nos termos previstos no enquadramento normativo aplicável às ONGD. Promoção de reuniões da Comissão de Acompanhamento e das linhas estratégicas dos projectos/Coordenadores de grandes Projectos. Criação da figura do focal point português e do país parceiro. Ancorar os PPA em políticas e estratégias sectoriais aprovadas.	Contínuo	Presidente	Identificação de situações ocorridas	CGI/CGII/DASC/DA OP/NAC/GAAI

### Áreas de Risco:

1	Ambiente Externo	1.3	Parceiros externos (Estados Frágeis)
---	------------------	-----	--------------------------------------

### Riscos Identificados:

1.3.3	Fraco desempenho dos parceiros (locais, executores e serviços contratualizados) tanto na execução como no acompanhamento
-------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### Análise dos Riscos

Causas	Impactos	Probabilidade de Ocorrência (Baixa; Média; Alta)	Grau de Impacto (Baixo; Médio; Alto)
Erros cometidos na fase de análise e selecção dos PPA e dos respectivos executores e/ou na formulação dos termos de referência e execução	Séria afectação da boa execução dos projectos e colocação em causa da eficácia da ajuda	Média	Alto

### Avaliação do Risco

Nível do Risco (Baixo; Moderado; Elevado)	Decisão Tomada (Aceitar; Tolerar; Tratar; Rejeitar; Partilhar/Transferir)	Decisor
Elevado	Propor o Tratamento ou Rejeição	Director de Serviços

### Actividades Previstas

Comunicação e Consulta	Identificação de Riscos Associados	Análise e Avaliação dos Riscos	Tratamento dos Riscos			Controlo de Riscos	Unidade Orgânica Responsável
			Ações Preventivas	Período	Validado Por:		
Recolha de informação sobre promotores e executores e troca de impressões com parceiros e congéneres.		Aplicação dos pontos 6.4 e 6.5 do PO 102.01	Continuar o acompanhamento nos termos previstos no enquadramento normativo aplicável às ONGD, projectos bilaterais e agentes da cooperação. Incremento da formação dos recursos humanos e o reforço das relações com os parceiros executores. Reforço do acompanhamento da execução, nomeadamente através da reestruturação do papel das missões.	Contínuo	Presidente	Indicadores de Execução dos PPA	CGII/DAOP/NAC/D ASC/GAAI

### Áreas de Risco:

2	Planeamento, processos e sistemas.	2.1	Estratégia, planeamento e política
---	------------------------------------	-----	------------------------------------

### Riscos Identificados:

2.1.1	Deficiente identificação das acções necessárias à concretização dos objectivos referentes à "Eficácia da Ajuda".
-------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### Análise dos Riscos

Causas	Impactos	Probabilidade de Ocorrência (Baixa; Média; Alta)	Grau de Impacto (Baixo; Médio; Alto)
Inexistência de planificação. Decisões políticas e definição de prioridades externas ao IPAD.	Incumprimento dos compromissos internacionais. Previsibilidade/alinhamento da ajuda/harmonização dos procedimentos.	Média	Alto

### Avaliação do Risco

Nível do Risco (Baixo; Moderado; Elevado)	Decisão Tomada (Aceitar; Tolerar; Tratar; Rejeitar; Partilhar/Transferir)	Decisor
Moderado/Elevado	Propor Tratamento	Director de Serviços

### Actividades Previstas

Comunicação e Consulta	Identificação de Riscos Associados	Análise e Avaliação dos Riscos	Tratamento dos Riscos			Controlo de Riscos	Unidade Orgânica Responsável
			Acções Preventivas	Período	Validado Por:		
Chamar à participação as várias U.O. do IPAD a fim de as "comprometer" com as acções necessárias à prossecução da agenda da Eficácia.		Aplicação dos pontos 6.4 e 6.5 do PO 102.01	Melhorar a articulação entre serviços para melhorar a comunicação e a prestação da informação necessária, implementando mecanismos adequados a essa articulação/comunicação. Promover maior articulação entre as U.O. (partilha de informação acerca das discussões que decorrem no seio da OCDE/UE, solicitação de contributos, prestação de esclarecimentos, entre outros). Plano de Eficácia da Ajuda. Reuniões periódicas das UO. Melhorar a articulação com as Embaixadas. Aperfeiçoar o perfil do Adido para a Cooperação.	Contínuo	Presidente	Questionários às Embaixadas. Nº de objectivos transversais às UO versus objectivos cumpridos. Controlo de aplicação do Plano de Eficácia da Ajuda	DSP/DPP/AEM/Direcção

### Áreas de Risco:

2	Planeamento, processos e sistemas.	2.1	Estratégia, planeamento e política
---	------------------------------------	-----	------------------------------------

### Riscos Identificados:

2.1.2	QUAR pouco claro, mal definido ou elaborado fora de prazo.
-------	------------------------------------------------------------

### Análise dos Riscos

Causas	Impactos	Probabilidade de Ocorrência (Baixa; Média; Alta)	Grau de Impacto (Baixo; Médio; Alto)
Desconhecimento pela Organização dos objectivos operacionais e da sua relevância. Deficiente comunicação entre serviços.	Eventual avaliação negativa ou pouco satisfatória do IPAD.	Alta	Alta

### Avaliação do Risco

Nível do Risco (Baixo; Moderado; Elevado)	Decisão Tomada (Aceitar; Tolerar; Tratar; Rejeitar; Partilhar/Transferir)	Decisor
Elevado	Propor Tratamento	Director de Serviços

### Actividades Previstas

Comunicação e Consulta	Identificação de Riscos Associados	Análise e Avaliação dos Riscos	Tratamento dos Riscos			Controlo de Riscos	Unidade Orgânica Responsável
			Ações Preventivas	Período	Validado Por:		
Sensibilizar as UO para a necessidade de participação e para a necessidade de prossecução dos objectivos estratégicos e operacionais do IPAD e para a identificação em cascata dos objectivos de cada UO (individuais e transversais).		Aplicação dos pontos 6.4 e 6.5 do PO 102.01	Identificação clara dos objectivos da Organização; elaboração participativa do QUAR e em tempo útil. Sua divulgação.	Contínua	Presidente	Análise dos indicadores do QUAR	DSP/DPP

### Áreas de Risco:

2	Planeamento, processos e sistemas.	2.1	Estratégia, planeamento e política
---	------------------------------------	-----	------------------------------------

### Riscos Identificados:

2.1.3	Deficiente coordenação / articulação com os actores da cooperação
-------	-------------------------------------------------------------------

### Análise dos Riscos

Causas	Impactos	Probabilidade de Ocorrência (Baixa; Média; Alta)	Grau de Impacto (Baixo; Médio; Alto)
A Cooperação Portuguesa para o Desenvolvimento é muito descentralizada. Inexistência de definição de canais de comunicação. Falta de informação ou informação incompleta e fornecida tardiamente.	Tem efeitos negativos na execução da Estratégia e pode até resultar em níveis mais baixos de APD. Coloca em causa a concretização dos objectivos do IPAD. Dificuldade em assegurar a concretização das prioridades definidas. Dificuldades na elaboração de "pontos de situação" actualizados. Insuficiente informação o que dificulta a elaboração dos documentos sobre a cooperação e manutenção da informação actualizada com os países parceiros.	Alta	Alta

### Avaliação do Risco

Nível do Risco (Baixo; Moderado; Elevado)	Decisão Tomada (Aceitar; Tolerar; Tratar; Rejeitar; Partilhar/Transferir)	Decisor
Elevado	Propor Tratamento	Director de Serviços

### Actividades Previstas

Comunicação e Consulta	Identificação de Riscos Associados	Análise e Avaliação dos Riscos	Tratamento dos Riscos			Controlo de Riscos	Unidade Orgânica Responsável
			Acções Preventivas	Período	Validado Por:		
Implementar um sistema de transmissão e recolha de informação das intervenções, incluindo no		Aplicação dos pontos 6.4 e 6.5 do PO 102.01	Reequacionar a CIC; criar novos canais regulares de comunicação. Reforçar os mecanismos de comunicação com os actores da cooperação portuguesa de modo a obter a informação necessária	2011	Presidente	Auditoria Interna (Análise das actas CIC).	DSP/Direcção

**IPAD**Instituto Português  
de Apoio ao Desenvolvimento, I.P.

Comunicação e Consulta	Identificação de Riscos Associados	Análise e Avaliação dos Riscos	Tratamento dos Riscos			Controlo de Riscos	Unidade Orgânica Responsável
			Acções Preventivas	Período	Validado Por:		
"terreno". Recolha de informação junto dos actores da Cooperação Portuguesa.			em tempo útil. Elaboração de ofícios aos actores da cooperação portuguesa a solicitar contributos e reforçar a regularidade da CIC e Fórum da Cooperação. Tirar partido das reuniões da CIC para sensibilizar os Ministérios sectoriais para a necessidade de identificação exhaustiva das verbas afectas à Cooperação; Tirar partido das reuniões do Fórum da Cooperação para o Desenvolvimento para sensibilizar os participantes para a necessidade de identificação exhaustiva das verbas afectas à Cooperação.				



### Áreas de Risco:

2	Planeamento, processos e sistemas.	2.1	Estratégia, planeamento e política
---	------------------------------------	-----	------------------------------------

### Riscos Identificados:

2.1.4	Estratégias sectoriais e transversais pouco claras e por vezes desadequadas e orientação pouco clara em relação às prioridades e estratégias de intervenção / participação nos Fora.
-------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### Análise dos Riscos

Causas	Impactos	Probabilidade de Ocorrência (Baixa; Média; Alta)	Grau de Impacto (Baixo; Médio; Alto)
A ausências de estratégias ou a falta de clareza das mesmas. Inexistência de planificação sobre participação e objectivos.	Implementação ou execução desarticulada da estratégia. Eventuais falhas na harmonização e coerência das políticas. A participação nos Fora internacionais e nacionais é mais reactiva e pode implicar um menor potencial de influência. Participação pouco eficaz nas reuniões, dificultam o cumprimento das recomendações resultantes da Avaliação à Cooperação Portuguesa (CAD e Avaliações PIC).	Média	Médio

### Avaliação do Risco

Nível do Risco (Baixo; Moderado; Elevado)	Decisão Tomada (Aceitar; Tolerar; Tratar; Rejeitar; Partilhar/Transferir)	Decisor
Elevado	Propor Tratamento	Director de Serviços

### Actividades Previstas

Comunicação e Consulta	Identificação de Riscos Associados	Análise e Avaliação dos Riscos	Tratamento dos Riscos			Controlo de Riscos	Unidade Orgânica Responsável
			Ações Preventivas	Período	Validado Por:		
Reforçar a comunicação de modo a chamar a atenção para a importância do cumprimento das		Aplicação dos pontos 6.4 e 6.5 do PO 102.01	Elaboração participativa (peritos, IPAD, conhecedores do terreno) das estratégias sectoriais/transversais relativas aos sectores prioritários da Cooperação e sua divulgação. Solicitação atempada de orientação	2011 a 2013	Presidente	Participação em reuniões preparadas previamente em	DSP/Direcção

**IPAD**Instituto Português  
de Apoio ao Desenvolvimento, I.P.

Comunicação e Consulta	Identificação de Riscos Associados	Análise e Avaliação dos Riscos	Tratamento dos Riscos			Controlo de Riscos	Unidade Orgânica Responsável
			Acções Preventivas	Período	Validado Por:		
recomendações aceites.			superior sobre as prioridades e interesses a defender. Implementação interna de mecanismos de reflexão relativamente a temas/questões estruturantes. Preparação prévia das reuniões. Clara orientação superior sobre as prioridades e interesses a defender. Elaboração de Pontos de situação anuais sobre o cumprimento das recomendações aceites.			termos de estratégia e linhas orientadoras/Participação em reuniões sem preparação prévia.	

### Áreas de Risco:

2	Planeamento, processos e sistemas.	2.1	Estratégia, planeamento e política
---	------------------------------------	-----	------------------------------------

### Riscos Identificados:

2.1.5	Elaboração dos PIC. Informação insuficiente associada à instabilidade governativa nos países parceiros e indefinição dos objectivos que o PIC pretende alcançar.
-------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### Análise dos Riscos

Causas	Impactos	Probabilidade de Ocorrência (Baixa; Média; Alta)	Grau de Impacto (Baixo; Médio; Alto)
Falhas de Comunicação; fraco grau governativo nos países parceiros; falhas de comunicação com a tutela e dificuldade no diálogo com as autoridades dos países parceiros.	Planeamento desadequado das realidades e necessidades do país parceiro.	Média	Alto

### Avaliação do Risco

Nível do Risco (Baixo; Moderado; Elevado)	Decisão Tomada (Aceitar; Tolerar; Tratar; Rejeitar; Partilhar/Transferir)	Decisor
Elevado	Propor Tratamento	Director de Serviços

### Actividades Previstas

Comunicação e Consulta	Identificação de Riscos Associados	Análise e Avaliação dos Riscos	Tratamento dos Riscos			Controlo de Riscos	Unidade Orgânica Responsável
			Acções Preventivas	Período	Validado Por:		
Recolha de informação permanente junto das representações diplomáticas de modo a promover um planeamento de acordo com as realidades e necessidades dos países parceiros; acompanhamento da realidade dos parceiros.		Aplicação dos pontos 6.4 e 6.5 do PO 102.01	Análise dos documentos estratégicos do país parceiro, comunicação contínua com as autoridades locais e com a nossa Embaixada. Encontros regulares com as autoridades dos países parceiros.	2011	Presidente	Auditoria Interna (Nº de instruções/Encontros promovidos com as autoridades locais)	DSP/DCG



**IPAD**

Instituto Português  
de Apoio ao Desenvolvimento, I.P.

<b>Comunicação e Consulta</b>	<b>Identificação de Riscos Associados</b>	<b>Análise e Avaliação dos Riscos</b>	<b>Tratamento dos Riscos</b>			<b>Controlo de Riscos</b>	<b>Unidade Orgânica Responsável</b>
			<b>Acções Preventivas</b>	<b>Período</b>	<b>Validado Por:</b>		
Reforçar a comunicação com a tutela.							

### Áreas de Risco:

2	Planeamento, processos e sistemas.	2.2	Processo operacional
---	------------------------------------	-----	----------------------

### Riscos Identificados:

2.2.1	Deficiências e lacunas ao nível da concepção dos projectos
-------	------------------------------------------------------------

### Análise dos Riscos

Causas	Impactos	Probabilidade de Ocorrência (Baixa; Média; Alta)	Grau de Impacto (Baixo; Médio; Alto)
Fraca preparação técnica dos executores	Maior morosidade na análise e dificuldades na análise, acompanhamento e avaliação dos PPA	Baixa	Alto

### Avaliação do Risco

Nível do Risco (Baixo; Moderado; Elevado)	Decisão Tomada (Aceitar; Tolerar; Tratar; Rejeitar; Partilhar/Transferir)	Decisor
Elevado	Propor Tratamento	Director de Serviços

### Actividades Previstas

Comunicação e Consulta	Identificação de Riscos Associados	Análise e Avaliação dos Riscos	Tratamento dos Riscos			Controlo de Riscos	Unidade Orgânica Responsável
			Acções Preventivas	Período	Validado Por:		
Recolha de informação sobre promotores e executores e troca de impressões com parceiros e congéneres. Pesquisa e registo de entidades com potencial de execução em várias áreas. Divulgação das actividades e da sua forma de implementação habitual (transparência)		Aplicação dos pontos 6.4 e 6.5 do PO 102.01	Definir linhas de orientação para a concepção das intervenções, divulgá-las e exigir o cumprimento dos seus requisitos, nomeadamente, promovendo a reformulação dos projectos mal concebidos. Eventual implementação da metodologia de avaliação ex ante (Poverty Impact Assessment). Aprovar o PO.132.01 e exigir a elaboração de projectos de acordo com o mesmo PO.	Contínuo	Presidente ou Vice-presidente com competências delegadas.	Nº de PPA com deficiências e/ou lacunas na sua concepção/Nº total de PPA	CGI e CGII/DAOP/NAC



**IPAD**

Instituto Português  
de Apoio ao Desenvolvimento, I.P.

<b>Comunicação e Consulta</b>	<b>Identificação de Riscos Associados</b>	<b>Análise e Avaliação dos Riscos</b>	<b>Tratamento dos Riscos</b>			<b>Controlo de Riscos</b>	<b>Unidade Orgânica Responsável</b>
			<b>Acções Preventivas</b>	<b>Período</b>	<b>Validado Por:</b>		
Comunicação permanente com os proponentes de projectos de cooperação.							

### Áreas de Risco:

2	Planeamento, processos e sistemas.	2.2	Processo operacional
---	------------------------------------	-----	----------------------

### Riscos Identificados:

2.2.2	Negociação directa com limitado universo de executores
-------	--------------------------------------------------------

### Análise dos Riscos

Causas	Impactos	Probabilidade de Ocorrência (Baixa; Média; Alta)	Grau de Impacto (Baixo; Médio; Alto)
Leque restrito de escolhas para a execução das intervenções. Pouco dinamismo organizacional. Deficiente publicitação. Excessiva focalização em determinados executores. Negociação directa em detrimento de realização de concursos.	Menor qualidade e eficácia da Cooperação. Maior dificuldade da intervenção da Cooperação em promover processos de mudança. Pode limitar a qualidade das intervenções.	Alta	Alto

### Avaliação do Risco

Nível do Risco (Baixo; Moderado; Elevado)	Decisão Tomada (Aceitar; Tolerar; Tratar; Rejeitar; Partilhar/Transferir)	Decisor
Moderado/Elevado	Propor Tratamento	Director de Serviços

### Actividades Previstas

Comunicação e Consulta	Identificação de Riscos Associados	Análise e Avaliação dos Riscos	Tratamento dos Riscos			Controlo de Riscos	Unidade Orgânica Responsável
			Acções Preventivas	Período	Validado Por:		
Recolha de informação sobre promotores e executores e troca de impressões com parceiros e congéneres. Pesquisa e registo de entidades com potencial de execução em várias áreas. Divulgação		Aplicação dos pontos 6.4 e 6.5 do PO 102.01	Implementar mecanismos e critérios que permitam alternativas de escolha de executores e garantam melhor selecção. Maior divulgação das iniciativas. Propor procedimento a adoptar sempre que haja necessidade de recorrer a executores não institucionais.	2011 a 2013	Presidente	Auditoria Interna	GAAI/CGI e CGII



**IPAD**

Instituto Português  
de Apoio ao Desenvolvimento, I.P.

<b>Comunicação e Consulta</b>	<b>Identificação de Riscos Associados</b>	<b>Análise e Avaliação dos Riscos</b>	<b>Tratamento dos Riscos</b>			<b>Controlo de Riscos</b>	<b>Unidade Orgânica Responsável</b>
			<b>Acções Preventivas</b>	<b>Período</b>	<b>Validado Por:</b>		
das actividades e da sua forma de implementação habitual (transparência).							



### Áreas de Risco:

2	Planeamento, processos e sistemas.	2.2	Processo operacional
---	------------------------------------	-----	----------------------

### Riscos Identificados:

2.2.3	Fraca coerência interna na análise das intervenções
-------	-----------------------------------------------------

### Análise dos Riscos

Causas	Impactos	Probabilidade de Ocorrência (Baixa; Média; Alta)	Grau de Impacto (Baixo; Médio; Alto)
Inexistência de uniformização de procedimentos relativos à análise. O IPAD não executa directamente a esmagadora maioria das intervenções.	Afectação do desempenho da cooperação, implicando níveis mais baixos de eficácia. Deficiente desempenho e eficácia da actuação do IPAD nas várias intervenções por si promovidas. Execução dos PPA desajustada em relação aos seus objectivos.	Média	Alto

### Avaliação do Risco

Nível do Risco (Baixo; Moderado; Elevado)	Decisão Tomada (Aceitar; Tolerar; Tratar; Rejeitar; Partilhar/Transferir)	Decisor
Elevado	Propor Tratamento	Director de Serviços

### Actividades Previstas

Comunicação e Consulta	Identificação de Riscos Associados	Análise e Avaliação dos Riscos	Tratamento dos Riscos			Controlo de Riscos	Unidade Orgânica Responsável
			Acções Preventivas	Período	Validado Por:		
Recolha de informação sobre o funcionamento de congéneres. Promoção de reuniões internas para articulação e definição de procedimentos uniformizados. Actualização e harmonização permanentes dentro dos			Identificação dos pontos críticos; clarificação e divulgação das regras e critérios; formação adequada aos técnicos envolvidos; dinamização de encontros periódicos entre serviços. PO 132.01; PO 134.01 (em elaboração). PO. 343.01 já aprovado. Identificação de situações ou factos susceptíveis de afectar negativamente a análise de cada projecto de forma coerente. Aplicação informática para análise e acompanhamento dos PPA.	2011 a 2013	Presidente	Auditoria Interna	CGI/CGII/DAOPG AAI



**IPAD**

Instituto Português  
de Apoio ao Desenvolvimento, I.P.

<b>Comunicação e Consulta</b>	<b>Identificação de Riscos Associados</b>	<b>Análise e Avaliação dos Riscos</b>	<b>Tratamento dos Riscos</b>			<b>Controlo de Riscos</b>	<b>Unidade Orgânica Responsável</b>
			<b>Ações Preventivas</b>	<b>Período</b>	<b>Validado Por:</b>		
serviços e entre serviços. Recolha de informação a partir dos elementos existentes (relatórios, telegramas etc.).							

### Áreas de Risco:

2	Planeamento, processos e sistemas.	2.2	Processo operacional
---	------------------------------------	-----	----------------------

### Riscos Identificados:

2.2.4	Falhas no acompanhamento e avaliação de PPA.
-------	----------------------------------------------

### Análise dos Riscos

Causas	Impactos	Probabilidade de Ocorrência (Baixa; Média; Alta)	Grau de Impacto (Baixo; Médio; Alto)
Ausência de Delegações no terreno ou de meios humanos suficientes ou especializados para apoio ao IPAD. Inexistência de uniformização de procedimentos relativos ao acompanhamento e avaliação das intervenções. Fraca articulação com o "terreno" e recursos humanos insuficientes. As limitações financeiras actuais não permitem a realização periódica e sistemática de missões de acompanhamento in loco.	Afectação do desempenho da cooperação, implicando níveis mais baixos de eficácia. Afectação do acompanhamento das intervenções da Cooperação Portuguesa. O deficiente acompanhamento e avaliação das intervenções coloca em causa o desempenho e pode até colocar em causa a imagem do IPAD.	Média	Alto

### Avaliação do Risco

Nível do Risco (Baixo; Moderado; Elevado)	Decisão Tomada (Aceitar; Tolerar; Tratar; Rejeitar; Partilhar/Transferir)	Decisor
Elevado	Propor Tratamento	Director de Serviços

### Actividades Previstas

Comunicação e Consulta	Identificação de Riscos Associados	Análise e Avaliação dos Riscos	Tratamento dos Riscos			Controlo de Riscos	Unidade Orgânica Responsável
			Acções Preventivas	Período	Validado Por:		
Sensibilizar a tutela sobre a necessidade das representações externas.		Aplicação dos pontos 6.4 e 6.5 do PO 102.01	Preparar um estudo fundamentado, juntando um benchmarking do <i>modus operandi</i> de outros parceiros congéneres; Propor TDR específicos para os Técnicos Sectoriais da Cooperação atendendo às principais	Contínuo	Presidente	Nº de medidas adoptadas do estudo realizado. Nº de TSC	CGI/CGIIDAOP/N AC/Direcção

Comunicação e Consulta	Identificação de Riscos Associados	Análise e Avaliação dos Riscos	Tratamento dos Riscos			Controlo de Riscos	Unidade Orgânica Responsável
			Acções Preventivas	Período	Validado Por:		
			<p>áreas da cooperação que se pretendem acompanhar. Criação de um modelo de apresentação de relatórios de projectos; Informar os executores sobre a importância dos relatórios de progresso para a libertação dos financiamentos de forma faseada; Informar os executores dos elementos obrigatórios que o relatório terá de conter; Fazer depender sempre a libertação dos apoios financeiros da correcta apresentação dos relatórios. No caso dos projectos plurianuais, informar os executores sobre a dependência dos apoios plurianuais da apresentação dos relatórios anuais dos projectos e actualização dos planos de actividades e orçamento. Possível criação de "workflow". Criação de um mecanismo de interacção com o "terreno". Melhorar o conteúdo do modelo de relatório de execução existente e a interacção com os serviços de cooperação das Embaixadas de Portugal nos países parceiros (estabelecer procedimentos de reporte mútuo de informação relevante).</p>			contratados com TDR específicos/Nº de TSC contratados	

### Áreas de Risco:

2	Planeamento, processos e sistemas.	2.2	Processo operacional
---	------------------------------------	-----	----------------------

### Riscos Identificados:

2.2.5	Insuficiente operacionalização das competências definidas nos Estatutos do IPAD
-------	---------------------------------------------------------------------------------

### Análise dos Riscos

Causas	Impactos	Probabilidade de Ocorrência (Baixa; Média; Alta)	Grau de Impacto (Baixo; Médio; Alto)
Desajustamento da estrutura orgânica em face das competências estabelecidas nos Estatutos.	Fracos resultados operacionais. Fraca agilização de processos.	Média	Médio

### Avaliação do Risco

Nível do Risco (Baixo; Moderado; Elevado)	Decisão Tomada (Aceitar; Tolerar; Tratar; Rejeitar; Partilhar/Transferir)	Decisor
Moderado	Tolerar ou propor Tratamento	Director de Serviços

### Actividades Previstas

Comunicação e Consulta	Identificação de Riscos Associados	Análise e Avaliação dos Riscos	Tratamento dos Riscos			Controlo de Riscos	Unidade Orgânica Responsável
			Acções Preventivas	Período	Validado Por:		
		Aplicação dos pontos 6.4 e 6.5 do PO 102.01	Clarificar as funções/competências de cada Serviço através da publicação dos diversos PO.	2011 a 2013	Presidente	Auditoria interna	Direcção/GAAI

### Áreas de Risco:

2	Planeamento, processos e sistemas.	2.2	Processo operacional
---	------------------------------------	-----	----------------------

### Riscos Identificados:

2.2.6	Insuficiências na obtenção de informação sobre os PPA em tempo real.
-------	----------------------------------------------------------------------

### Análise dos Riscos

Causas	Impactos	Probabilidade de Ocorrência (Baixa; Média; Alta)	Grau de Impacto (Baixo; Médio; Alto)
Deficiências no sistema de informação que dificultam a recolha, tratamento e divulgação da informação sobre PPA. Falhas na uniformização de procedimentos.	Deficiente desempenho que pode originar problemas ao nível da coerência interna de procedimentos.	Alta	Alto

### Avaliação do Risco

Nível do Risco (Baixo; Moderado; Elevado)	Decisão Tomada (Aceitar; Tolerar; Tratar; Rejeitar; Partilhar/Transferir)	Decisor
Elevado	Propor Tratamento	Director de Serviços

### Actividades Previstas

Comunicação e Consulta	Identificação de Riscos Associados	Análise e Avaliação dos Riscos	Tratamento dos Riscos			Controlo de Riscos	Unidade Orgânica Responsável
			Ações Preventivas	Período	Validado Por:		
		Aplicação dos pontos 6.4 e 6.5 do PO 102.01	Melhorar a base de dados da APD e a sua acessibilidade.	2011	Presidente	Auditoria interna	GAAI/DSG/CGI CGII/DSP/DPP

### Áreas de Risco:

2	Planeamento, processos e sistemas.	2.2	Processo operacional
---	------------------------------------	-----	----------------------

### Riscos Identificados:

2.2.7	Atrasos na implementação do POCP.
-------	-----------------------------------

### Análise dos Riscos

Causas	Impactos	Probabilidade de Ocorrência (Baixa; Média; Alta)	Grau de Impacto (Baixo; Médio; Alto)
Falta de formação dos recursos humanos nesta área. Disponibilização não atempada pelas Finanças/GERAP do software informático que permita a adopção do POCP. A insuficiente organização e compilação de registos necessários à gestão do Património.	Falta de prestação de contas de acordo com as instruções do Tribunal de Contas.	Alta	Médio

### Avaliação do Risco

Nível do Risco (Baixo; Moderado; Elevado)	Decisão Tomada (Aceitar; Tolerar; Tratar; Rejeitar; Partilhar/Transferir)	Decisor
Elevado	Propor Tratamento	Director de Serviços

### Actividades Previstas

Comunicação e Consulta	Identificação de Riscos Associados	Análise e Avaliação dos Riscos	Tratamento dos Riscos			Controlo de Riscos	Unidade Orgânica Responsável
			Acções Preventivas	Período	Validado Por:		
		Aplicação dos pontos 6.4 e 6.5 do PO 102.01	Formação dos recursos humanos em contabilidade digráfica; Levantamento de processos para informatização; Elaborar inventário.	2012	Presidente	Verificação do cumprimento dos prazos	DSG/DGF

### Áreas de Risco:

2	Planeamento, processos e sistemas.	2.2	Processo operacional
---	------------------------------------	-----	----------------------

### Riscos Identificados:

2.2.8	Gestão desadequada das instalações e equipamentos do IPAD.
-------	------------------------------------------------------------

### Análise dos Riscos

Causas	Impactos	Probabilidade de Ocorrência (Baixa; Média; Alta)	Grau de Impacto (Baixo; Médio; Alto)
Deficiências no controlo das instalações e nas respostas às ocorrências.	Coloca em risco o seu funcionamento e controlo, podendo provocar quebras na produtividade.	Baixa	Médio

### Avaliação do Risco

Nível do Risco (Baixo; Moderado; Elevado)	Decisão Tomada (Aceitar; Tolerar; Tratar; Rejeitar; Partilhar/Transferir)	Decisor
Reduzido	Tolerar	Chefe de Divisão

### Actividades Previstas

Comunicação e Consulta	Identificação de Riscos Associados	Análise e Avaliação dos Riscos	Tratamento dos Riscos			Controlo de Riscos	Unidade Orgânica Responsável
			Acções Preventivas	Período	Validado Por:		
		Aplicação dos pontos 6.4 e 6.5 do PO 102.01	Criar mecanismo de controlo eficaz. Help desk informático e help desk de edifícios. Sistema de gestão do stock e sistema de gestão do imobilizado.	2011 a 2013	Presidente	Aplicação do PO 263, 264, 267, e 270	DSG



### Áreas de Risco:

2	Planeamento, processos e sistemas.	2.2	Processo operacional
---	------------------------------------	-----	----------------------

### Riscos Identificados:

2.2.9	Não retorno dos bolseiros ao país de origem após a formação
-------	-------------------------------------------------------------

### Análise dos Riscos

Causas	Impactos	Probabilidade de Ocorrência (Baixa; Média; Alta)	Grau de Impacto (Baixo; Médio; Alto)
Inexistência de estruturas administrativas nos países de origem para acolhimento destes novos quadros ou as estruturas existentes não são suficientemente apelativas para provocarem o retorno. Actual legislação da Imigração.	Falha -se com um dos objectivos da Cooperação. Ineficácia da ajuda, dado não promover a capacitação dos respectivos países.	Média	Médio

### Avaliação do Risco

Nível do Risco (Baixo; Moderado; Elevado)	Decisão Tomada (Aceitar; Tolerar; Tratar; Rejeitar; Partilhar/Transferir)	Decisor
Moderado	Tolerar ou Propor Tratamento	Director de Serviços

### Actividades Previstas

Comunicação e Consulta	Identificação de Riscos Associados	Análise e Avaliação dos Riscos	Tratamento dos Riscos			Controlo de Riscos	Unidade Orgânica Responsável
			Acções Preventivas	Período	Validado Por:		
Verificar junto de outros países mecanismos de eliminação do risco. Acompanhamento e comunicação permanente com as instituições de ensino e os bolseiros.		Aplicação dos pontos 6.4 e 6.5 do PO 102.01	Privilegiar mestrados e doutoramentos; Implementar uma maior interligação com o SEF e Serviços Consulares. Propor na legislação que sustenta a atribuição de Bolsas condições que exijam a fixação dos quadros nos países de origem. O IPAD assumir custos de regresso ao país de origem. Ao nível da licenciatura privilegiar formação interna.	Contínuo	Presidente	Nº de Bolsas atribuídas/Nº de bolseiros que regressaram ao país	CGI/NB

### Áreas de Risco:

2	Planeamento, processos e sistemas.	2.3	Alocação de orçamento, processos financeiros
---	------------------------------------	-----	----------------------------------------------

### Riscos Identificados:

2.3.1	Insuficiências no procedimento de cabimentação e pagamentos
-------	-------------------------------------------------------------

### Análise dos Riscos

Causas	Impactos	Probabilidade de Ocorrência (Baixa; Média; Alta)	Grau de Impacto (Baixo; Médio; Alto)
Falhas do sistema de controlo interno	Ineficiência na afectação de recursos	Baixa	Elevado

### Avaliação do Risco

Nível do Risco (Baixo; Moderado; Elevado)	Decisão Tomada (Aceitar; Tolerar; Tratar; Rejeitar; Partilhar/Transferir)	Decisor
Moderado	Propor Tratamento	Presidente

### Actividades Previstas

Comunicação e Consulta	Identificação de Riscos Associados	Análise e Avaliação dos Riscos	Tratamento dos Riscos			Controlo de Riscos	Unidade Orgânica Responsável
			Acções Preventivas	Período	Validado Por:		
			Reforço do ambiente de controlo interno com base nos recursos disponíveis.	Contínuo	Presidente	Auditoria interna	DSG/GAAI

### Áreas de Risco:

2	Planeamento, processos e sistemas.	2.3	Alocação de orçamento, processos financeiros
---	------------------------------------	-----	----------------------------------------------

### Riscos Identificados:

2.3.2	Atraso no processo da elaboração da proposta de orçamento
-------	-----------------------------------------------------------

### Análise dos Riscos

Causas	Impactos	Probabilidade de Ocorrência (Baixa; Média; Alta)	Grau de Impacto (Baixo; Médio; Alto)
Descoordenação na elaboração da proposta de orçamento entre os Serviços responsáveis (DSP/DSG/CGI/CGII/AEM). Deficiente articulação entre os serviços para uma orçamentação rigorosa e eficaz.	Não assegurar as verbas necessárias para programas dentro da programação plurianual. Coloca em causa a boa execução Afecta as verbas necessárias para concretização dos objectivos estabelecidos nos diversos PPA.	Alta	Alto

### Avaliação do Risco

Nível do Risco (Baixo; Moderado; Elevado)	Decisão Tomada (Aceitar; Tolerar; Tratar; Rejeitar; Partilhar/Transferir)	Decisor
Elevado	Propor Tratamento	Director de Serviços

### Actividades Previstas

Comunicação e Consulta	Identificação de Riscos Associados	Análise e Avaliação dos Riscos	Tratamento dos Riscos			Controlo de Riscos	Unidade Orgânica Responsável
			Acções Preventivas	Período	Validado Por:		
Formular o pedido de contributos da forma mais clara possível, recorrendo eventualmente a tabelas previamente formatadas com vista a facilitar o preenchimento da informação por parte das UO.		Aplicação dos pontos 6.4 e 6.5 do PO 102.01	Trabalho de equipa. Definição de uma calendarização. Aplicar PO 240.1.	Contínuo	Presidente	Auditoria interna	DSG/DGF/GAAI

### Áreas de Risco:

2	Planeamento, processos e sistemas.	2.3	Alocação de orçamento, processos financeiros
---	------------------------------------	-----	----------------------------------------------

### Riscos Identificados:

2.3.3	Deficiente controlo dos compromissos assumidos e das dotações orçamentais disponíveis
-------	---------------------------------------------------------------------------------------

### Análise dos Riscos

Causas	Impactos	Probabilidade de Ocorrência (Baixa; Média; Alta)	Grau de Impacto (Baixo; Médio; Alto)
Falta de recursos e responsabilização dos mesmos e falhas do SCI - Sistema de controle interno.	Ineficiência na afectação de recursos financeiros	Baixa	Elevado

### Avaliação do Risco

Nível do Risco (Baixo; Moderado; Elevado)	Decisão Tomada (Aceitar; Tolerar; Tratar; Rejeitar; Partilhar/Transferir)	Decisor
Moderado	Propor Tratamento	Director de Serviços

### Actividades Previstas

Comunicação e Consulta	Identificação de Riscos Associados	Análise e Avaliação dos Riscos	Tratamento dos Riscos			Controlo de Riscos	Unidade Orgânica Responsável
			Acções Preventivas	Período	Validado Por:		
Fluxo constante de informação entre responsáveis da DSG e das UO operacionais.		Aplicação dos pontos 6.4 e 6.5 do PO 102.01	Elaboração e análise mensal dos planos de tesouraria. Segregação de funções e melhoria dos procedimentos de controlo interno.	Contínuo	Presidente	Análise da eficácia dos planos de tesouraria como instrumentos de gestão e de controlo orçamental e financeiro.	DSG/DSF

### Áreas de Risco:

2	Planeamento, processos e sistemas.	2.3	Alocação de orçamento, processos financeiros
---	------------------------------------	-----	----------------------------------------------

### Riscos Identificados:

2.3.4	Insuficiências nos mecanismos de controlo (cabimentos, pagamentos).
-------	---------------------------------------------------------------------

### Análise dos Riscos

Causas	Impactos	Probabilidade de Ocorrência (Baixa; Média; Alta)	Grau de Impacto (Baixo; Médio; Alto)
Falta de recursos financeiros e responsabilização dos mesmos e falhas de controlo interno.	Pode implicar uma deficiente ou baixa execução orçamental ou descontrolo financeiro. Questão recorrente levantada pelas auditorias.	Baixa	Moderado

### Avaliação do Risco

Nível do Risco (Baixo; Moderado; Elevado)	Decisão Tomada (Aceitar; Tolerar; Tratar; Rejeitar; Partilhar/Transferir)	Decisor
Moderado	Aceitação/Propor Tratamento	Director de Serviços

### Actividades Previstas

Comunicação e Consulta	Identificação de Riscos Associados	Análise e Avaliação dos Riscos	Tratamento dos Riscos			Controlo de Riscos	Unidade Orgânica Responsável
			Acções Preventivas	Período	Validado Por:		
Actualização permanente dos Orçamentos de Tesouraria (OT).		Aplicação dos pontos 6.4 e 6.5 do PO 102.01	Aplicações financeiras integradas que congreguem os OT.	2011 a 2013	Presidente	Análise da eficácia dos planos de tesouraria como instrumentos de gestão e de controlo orçamental e financeiro.	DSG/DSF

### Áreas de Risco:

2	Planeamento, processos e sistemas.	2.4	Sistemas de Informação (TI) e de Apoio.
---	------------------------------------	-----	-----------------------------------------

### Riscos Identificados:

2.4.1	Aplicações informáticas não integradas e duplicação de processos.
-------	-------------------------------------------------------------------

### Análise dos Riscos

Causas	Impactos	Probabilidade de Ocorrência (Baixa; Média; Alta)	Grau de Impacto (Baixo; Médio; Alto)
Aquisição de aplicações e ferramentas à medida das necessidades sem grandes preocupações de conexão entre elas ou visão global de utilização. Processos de informatização implementados ao longo do tempo.	Perda de consistência e fiabilidade de informação, Duplicação de procedimentos. Falhas nas ligações entre os serviços. Desgaste funcional e morosidade no tratamento de algumas matérias.	Alta	Médio

### Avaliação do Risco

Nível do Risco (Baixo; Moderado; Elevado)	Decisão Tomada (Aceitar; Tolerar; Tratar; Rejeitar; Partilhar/Transferir)	Decisor
Elevado	Propor Tratamento	Director de Serviços

### Actividades Previstas

Comunicação e Consulta	Identificação de Riscos Associados	Análise e Avaliação dos Riscos	Tratamento dos Riscos			Controlo de Riscos	Unidade Orgânica Responsável
			Acções Preventivas	Período	Validado Por:		
Partilha de informação e comunicação permanente entre os utilizadores.		Aplicação dos pontos 6.4 e 6.5 do PO 102.01	Levantamento das áreas onde ocorre a falta de integração dos sistemas.	2011	Presidente	Análise crítica da eficiência dos sistemas informáticos e dos IT.	DSG/CINF

### Áreas de Risco:

2	Planeamento, processos e sistemas.	2.4	Sistemas de Informação (TI) e de Apoio.
---	------------------------------------	-----	-----------------------------------------

### Riscos Identificados:

2.4.2	Informatização reduzida dos arquivos e do cadastro.
-------	-----------------------------------------------------

### Análise dos Riscos

Causas	Impactos	Probabilidade de Ocorrência (Baixa; Média; Alta)	Grau de Impacto (Baixo; Médio; Alto)
Inexistência de arquivos documentais digitais.	Perda de informação. Dificuldades no acompanhamento e na avaliação. Dificuldade no acesso à informação. Deficiente desempenho e eficácia da actuação do IPAD nas várias intervenções por si promovidas.	Média	Médio

### Avaliação do Risco

Nível do Risco (Baixo; Moderado; Elevado)	Decisão Tomada (Aceitar; Tolerar; Tratar; Rejeitar; Partilhar/Transferir)	Decisor
Moderado	Propor Tratamento	Director de Serviços

### Actividades Previstas

Comunicação e Consulta	Identificação de Riscos Associados	Análise e Avaliação dos Riscos	Tratamento dos Riscos			Controlo de Riscos	Unidade Orgânica Responsável
			Acções Preventivas	Período	Validado Por:		
		Aplicação dos pontos 6.4 e 6.5 do PO 102.01	Digitalização e tratamento segundo as regras estabelecidas em Portaria, do acervo documental existente no arquivo do IPAD.	2011	Presidente	Quantidade de documentos digitalizados e catalogados.	DSG

### Áreas de Risco:

2	Planeamento, processos e sistemas.	2.4	Sistemas de Informação (TI) e de Apoio.
---	------------------------------------	-----	-----------------------------------------

### Riscos Identificados:

2.4.3	Falha na segurança dos sistemas.
-------	----------------------------------

### Análise dos Riscos

Causas	Impactos	Probabilidade de Ocorrência (Baixa; Média; Alta)	Grau de Impacto (Baixo; Médio; Alto)
Insuficiência de recursos técnicos e humanos.	Perda da fiabilidade e integridade da informação. Rotina diária com deficiências. Impossibilidade de garantir a integridade da informação e o seu armazenamento.	Baixa	Alto

### Avaliação do Risco

Nível do Risco (Baixo; Moderado; Elevado)	Decisão Tomada (Aceitar; Tolerar; Tratar; Rejeitar; Partilhar/Transferir)	Decisor
Moderado	Propor Tratamento	Director de Serviços

### Actividades Previstas

Comunicação e Consulta	Identificação de Riscos Associados	Análise e Avaliação dos Riscos	Tratamento dos Riscos			Controlo de Riscos	Unidade Orgânica Responsável
			Acções Preventivas	Período	Validado Por:		
Recolha de informação sobre os episódios verificados.		Aplicação dos pontos 6.4 e 6.5 do PO 102.01	Realização de testes de segurança pelo CINF e por uma entidade especializada. Ter uma climatização apropriada das instalações; acesso restrito ao centro de dados e aos bastidores nele instalados. Backups frequentes e adopção de regras para a instalação de softwares e downloads.	2011 e 2012	Presidente	Análise crítica da segurança dos sistemas informáticos e dos TI.	DSG/CINF



### Áreas de Risco:

3	Pessoas e organizações	3.1	Recursos humanos
---	------------------------	-----	------------------

### Riscos Identificados:

3.1.1	Insuficiente formação especializada dos Recursos Humanos do IPAD
-------	------------------------------------------------------------------

### Análise dos Riscos

Causas	Impactos	Probabilidade de Ocorrência (Baixa; Média; Alta)	Grau de Impacto (Baixo; Médio; Alto)
Ausência durante alguns anos de plano de formação adequado às necessidades do sector e secundarização da relevância da formação dos recursos humanos. Perturbações decorrentes de reformas estruturais.	Quebra de produtividade, qualidade e eficácia.	Média	Moderado

### Avaliação do Risco

Nível do Risco (Baixo; Moderado; Elevado)	Decisão Tomada (Aceitar; Tolerar; Tratar; Rejeitar; Partilhar/Transferir)	Decisor
Moderado	Propor Tratamento	Director de Serviços

### Actividades Previstas

Comunicação e Consulta	Identificação de Riscos Associados	Análise e Avaliação dos Riscos	Tratamento dos Riscos			Controlo de Riscos	Unidade Orgânica Responsável
			Acções Preventivas	Período	Validado Por:		
Avaliação das necessidades dos serviços. Sensibilização das Chefias para a relevância da formação. Calendarização das tarefas e férias, tendo em atenção as acções de formação necessárias.		Aplicação dos pontos 6.4 e 6.5 do PO 102.01	Formação profissional. Planos de formação cuidadosamente elaborados (ajustados e em articulação com cada Serviço). Elaboração de manual de procedimentos. Melhor compatibilização entre objectivos e as competências.	Contínuo	Presidente	Nº de acções propostas por serviço/Nº de acções frequentadas; Nº de PO aprovados. Avaliação do desempenho e respectiva	GAAI/DSG/DRH



**IPAD**

Instituto Português  
de Apoio ao Desenvolvimento, I.P.

Comunicação e Consulta	Identificação de Riscos Associados	Análise e Avaliação dos Riscos	Tratamento dos Riscos			Controlo de Riscos	Unidade Orgânica Responsável
			Acções Preventivas	Período	Validado Por:		
						evolução. Auditoria Interna.	

### Áreas de Risco:

3	Pessoas e organizações	3.1	Recursos humanos
---	------------------------	-----	------------------

### Riscos Identificados:

3.1.2	Absentismo
-------	------------

### Análise dos Riscos

Causas	Impactos	Probabilidade de Ocorrência (Baixa; Média; Alta)	Grau de Impacto (Baixo; Médio; Alto)
Limitações na gestão por objectivos e efectiva responsabilização pelo seu cumprimento.	Quebra de produtividade, qualidade e eficácia.	Média	Moderado

### Avaliação do Risco

Nível do Risco (Baixo; Moderado; Elevado)	Decisão Tomada (Aceitar; Tolerar; Tratar; Rejeitar; Partilhar/Transferir)	Decisor
Moderado	Tratar	Director de Serviços

### Actividades Previstas

Comunicação e Consulta	Identificação de Riscos Associados	Análise e Avaliação dos Riscos	Tratamento dos Riscos			Controlo de Riscos	Unidade Orgânica Responsável
			Acções Preventivas	Período	Validado Por:		
		Aplicação dos pontos 6.4 e 6.5 do PO 102.01	Reforço da gestão por objectivos	Contínuo	Presidente	Taxa de absentismo	DSG/DRH

### Áreas de Risco:

3	Pessoas e organizações	3.1	Recursos humanos
---	------------------------	-----	------------------

### Riscos Identificados:

3.1.3	Quebra da motivação
-------	---------------------

### Análise dos Riscos

Causas	Impactos	Probabilidade de Ocorrência (Baixa; Média; Alta)	Grau de Impacto (Baixo; Médio; Alto)
Limitações na gestão por objectivos. Inexistência de incentivos ou de instrumentos de flexibilização da gestão de e de concretização das propostas apresentadas no âmbito de consultas realizadas aos recursos humanos.	Afectação do desempenho e da motivação dos recursos humanos e dificuldades na gestão de equipas. Insucesso da acção da organização em algumas áreas.	Média	Moderado

### Avaliação do Risco

Nível do Risco (Baixo; Moderado; Elevado)	Decisão Tomada (Aceitar; Tolerar; Tratar; Rejeitar; Partilhar/Transferir)	Decisor
Moderado	Propor Tratamento	Director de Serviços

### Actividades Previstas

Comunicação e Consulta	Identificação de Riscos Associados	Análise e Avaliação dos Riscos	Tratamento dos Riscos			Controlo de Riscos	Unidade Orgânica Responsável
			Acções Preventivas	Período	Validado Por:		
Identificação das áreas de motivação.		Aplicação dos pontos 6.4 e 6.5 do PO 102.01	Reinvenção de instrumentos alternativos se impacto na despesa. Reforço da gestão por objectivos Implicar as pessoas no processo de tomada de decisão das unidades orgânicas. Definir com clareza as funções individuais-	Contínua	Presidente	Nº de incentivos concretizados/nº de propostas acolhidas e implementadas/nº de funcionários objecto de alterações dos níveis remuneratórios.	DSG/DRH/GAAI/ Direcção

### Áreas de Risco:

3	Pessoas e organizações	3.2	Ética e comportamento organizacional
---	------------------------	-----	--------------------------------------

### Riscos Identificados:

3.2.1	Quebra da reserva de confidencialidade por informação prestada a entidades alheias ao processo
-------	------------------------------------------------------------------------------------------------

### Análise dos Riscos

Causas	Impactos	Probabilidade de Ocorrência (Baixa; Média; Alta)	Grau de Impacto (Baixo; Médio; Alto)
Insuficiente acolhimento dos princípios consagrados no Código de Ética.	Ineficiência e ineficácia e afectação da imagem da Organização	Baixa	Alto

### Avaliação do Risco

Nível do Risco (Baixo; Moderado; Elevado)	Decisão Tomada (Aceitar; Tolerar; Tratar; Rejeitar; Partilhar/Transferir)	Decisor
Moderado	Propor Tratamento	Director de Serviços

### Actividades Previstas

Comunicação e Consulta	Identificação de Riscos Associados	Análise e Avaliação dos Riscos	Tratamento dos Riscos			Controlo de Riscos	Unidade Orgânica Responsável
			Acções Preventivas	Período	Validado Por:		
Ampla divulgação do Código de Ética e comunicação às chefias de alterações ou indícios.	Identificação de situações susceptíveis de originar quebra do sigilo ou de confidencialidade.	Aplicação dos pontos 6.4 e 6.5 do PO 102.01	Promoção activa do Código de Ética e do Plano de Prevenção de Corrupção e Infracções Conexas.	Contínuo	Presidente	Auditoria interna à aplicação do Código de Ética.	Comissão de Ética

### Áreas de Risco:

3	Pessoas e organizações	3.2	Ética e comportamento organizacional
---	------------------------	-----	--------------------------------------

### Riscos Identificados:

3.2.2	Utilização indevida dos recursos do IPAD, no que concerne a instalações, equipamentos e material.
-------	---------------------------------------------------------------------------------------------------

### Análise dos Riscos

Causas	Impactos	Probabilidade de Ocorrência (Baixa; Média; Alta)	Grau de Impacto (Baixo; Médio; Alto)
Insuficiente controlo dos recursos físicos	Aumentos dos custos e quebra de eficácia	Baixa	Médio

### Avaliação do Risco

Nível do Risco (Baixo; Moderado; Elevado)	Decisão Tomada (Aceitar; Tolerar; Tratar; Rejeitar; Partilhar/Transferir)	Decisor
Moderado	Tratar	Director de Serviços

### Actividades Previstas

Comunicação e Consulta	Identificação de Riscos Associados	Análise e Avaliação dos Riscos	Tratamento dos Riscos			Controlo de Riscos	Unidade Orgânica Responsável
			Acções Preventivas	Período	Validado Por:		
Comunicação às chefias de episódios, alterações ou indícios.		Aplicação dos pontos 6.4 e 6.5 do PO 102.01	Apresentação de proposta para melhoria dos procedimentos de controlo interno.	Contínuo	Presidente	Análise da eficácia do SCl na prevenção do risco.	DSG/DSF

### Áreas de Risco:

3	Pessoas e organizações	3.2	Ética e comportamento organizacional
---	------------------------	-----	--------------------------------------

### Riscos Identificados:

3.2.3	Surgimento de conflitos de interesses
-------	---------------------------------------

### Análise dos Riscos

Causas	Impactos	Probabilidade de Ocorrência (Baixa; Média; Alta)	Grau de Impacto (Baixo; Médio; Alto)
Deficiente percepção de situações potencialmente geradoras de conflitos de interesses.	Provoca problemas de credibilidade da organização é inimigo da transparência, e no limite leva à redução da eficiência dos recursos.	Alta	Alto

### Avaliação do Risco

Nível do Risco (Baixo; Moderado; Elevado)	Decisão Tomada (Aceitar; Tolerar; Tratar; Rejeitar; Partilhar/Transferir)	Decisor
Elevado	Propor Tratamento	Director de Serviços

### Actividades Previstas

Comunicação e Consulta	Identificação de Riscos Associados	Análise e Avaliação dos Riscos	Tratamento dos Riscos			Controlo de Riscos	Unidade Orgânica Responsável
			Acções Preventivas	Período	Validado Por:		
Avaliar a necessidade de esclarecimentos sobre o conflito de interesses nas diversas áreas de actuação do IPAD.		Aplicação dos pontos 6.4 e 6.5 do PO 102.01	Promoção activa do Código de Ética e do Plano de Prevenção de Corrupção e Infrações Conexas e definição de Linhas de Orientação para evitar o conflito de interesses. POX 342.01.	2011 a 2013	Presidente	Auditoria interna	GAAI/DSG

### Áreas de Risco:

3	Pessoas e organizações	3.3	Organização interna
---	------------------------	-----	---------------------

### Riscos Identificados:

3.3.1	Insuficiências na comunicação interna.
-------	----------------------------------------

### Análise dos Riscos

Causas	Impactos	Probabilidade de Ocorrência (Baixa; Média; Alta)	Grau de Impacto (Baixo; Médio; Alto)
Inexistência de reuniões periódicas e regulares entre dirigentes e entre dirigentes e seus colaboradores.	Baixo envolvimento e compromisso dos dirigentes intermédios e seus colaboradores, na prossecução dos objectivos gerais e específicos da organização.	Alta	Alto

### Avaliação do Risco

Nível do Risco (Baixo; Moderado; Elevado)	Decisão Tomada (Aceitar; Tolerar; Tratar; Rejeitar; Partilhar/Transferir)	Decisor
Elevado	Propor Tratamento	Director de Serviços

### Actividades Previstas

Comunicação e Consulta	Identificação de Riscos Associados	Análise e Avaliação dos Riscos	Tratamento dos Riscos			Controlo de Riscos	Unidade Orgânica Responsável
			Acções Preventivas	Período	Validado Por:		
		Aplicação dos pontos 6.4 e 6.5 do PO 102.01	Reuniões periódicas com chefias intermédias e por serviço. Formação e contratação de pessoas com as valências adequadas.	Contínuo	Presidente	Quantificação do número de reuniões	GAAI/Direcção



### Áreas de Risco:

3	Pessoas e organizações	3.3	Organização interna
---	------------------------	-----	---------------------

### Riscos Identificados:

3.3.2	Baixa coesão e “espírito de equipa” entre serviços da organização.
-------	--------------------------------------------------------------------

### Análise dos Riscos

Causas	Impactos	Probabilidade de Ocorrência (Baixa; Média; Alta)	Grau de Impacto (Baixo; Médio; Alto)
Coexistência de diferentes culturas organizacionais.	Baixa comunicação interna com impacto ao nível da eficiência na concretização dos objectivos da organização e possível comprometimento da imagem institucional percebida pelo exterior.	Alta	Alto

### Avaliação do Risco

Nível do Risco (Baixo; Moderado; Elevado)	Decisão Tomada (Aceitar; Tolerar; Tratar; Rejeitar; Partilhar/Transferir)	Decisor
Elevado	Propor Tratamento	Director de Serviços

### Actividades Previstas

Comunicação e Consulta	Identificação de Riscos Associados	Análise e Avaliação dos Riscos	Tratamento dos Riscos			Controlo de Riscos	Unidade Orgânica Responsável
			Acções Preventivas	Período	Validado Por:		
		Aplicação dos pontos 6.4 e 6.5 do PO 102.01	Promoção de "workshp". Acompanhamento regular do inquérito de satisfação. "Team building".	2011 a 2013	Presidente	Inquérito de satisfação	GAAI

### Áreas de Risco:

3	Pessoas e organizações	3.4	Segurança das pessoas, edifícios e equipamentos
---	------------------------	-----	-------------------------------------------------

### Riscos Identificados:

3.4.1	Deficiências no sistema de protecção contra incêndios
-------	-------------------------------------------------------

### Análise dos Riscos

Causas	Impactos	Probabilidade de Ocorrência (Baixa; Média; Alta)	Grau de Impacto (Baixo; Médio; Alto)
Insuficiente conhecimento das regras sobre esta matéria. Deficiente manutenção dos equipamentos contra incêndios.	Segurança das pessoas e bens.	Média	Alto

### Avaliação do Risco

Nível do Risco (Baixo; Moderado; Elevado)	Decisão Tomada (Aceitar; Tolerar; Tratar; Rejeitar; Partilhar/Transferir)	Decisor
Elevado	Propor Tratamento	Director de Serviços

### Actividades Previstas

Comunicação e Consulta	Identificação de Riscos Associados	Análise e Avaliação dos Riscos	Tratamento dos Riscos			Controlo de Riscos	Unidade Orgânica Responsável
			Acções Preventivas	Período	Validado Por:		
Percepção e comunicação de situações de ocorrência do risco.		Aplicação dos pontos 6.4 e 6.5 do PO 102.01	Reforço de medidas de prevenção e de segurança. Testes de eficácia, tais como simulacros. Aplicação do PO 267.01.	Contínuo	Presidente	Auditoria interna	GAAI/DSG

### Áreas de Risco:

3	Pessoas e organizações	3.4	Segurança das pessoas, edifícios e equipamentos
---	------------------------	-----	-------------------------------------------------

### Riscos Identificados:

3.4.2	Acidentes com equipamentos
-------	----------------------------

### Análise dos Riscos

Causas	Impactos	Probabilidade de Ocorrência (Baixa; Média; Alta)	Grau de Impacto (Baixo; Médio; Alto)
Deficiente manutenção dos equipamentos e do seu manuseamento. Deficiente identificação de espaços /equipamentos e bens.	Segurança das pessoas e bens.	Alta	Médio

### Avaliação do Risco

Nível do Risco (Baixo; Moderado; Elevado)	Decisão Tomada (Aceitar; Tolerar; Tratar; Rejeitar; Partilhar/Transferir)	Decisor
Moderado	Tolerar ou Propor Tratamento	Director de Serviços

### Actividades Previstas

Comunicação e Consulta	Identificação de Riscos Associados	Análise e Avaliação dos Riscos	Tratamento dos Riscos			Controlo de Riscos	Unidade Orgânica Responsável
			Acções Preventivas	Período	Validado Por:		
Recolha de informação junto de empresas de manutenção deste equipamento.		Aplicação dos pontos 6.4 e 6.5 do PO 102.01	Ter contratos de manutenção actualizados; Conceber e divulgar um plano de acção para intervenções urgentes; Aplicação do PO 267.01; Acções de formação/simulacros; Identificação de espaços; Adopção de planos de emergência e estabelecimento de rotinas de inspecção de segurança.	2011 a 2013	Presidente	Nº de avaliações realizadas por ano. Auditoria Interna e Externa.	GAAI/DSG/DSF

### Áreas de Risco:

4	Legalidade e regulamentos	4.1	Conformidade legal e regulamentar
---	---------------------------	-----	-----------------------------------

### Riscos Identificados:

4.1.1	Fundamentação insuficiente nos processos que originam direitos e obrigações para o IPAD
-------	-----------------------------------------------------------------------------------------

### Análise dos Riscos

Causas	Impactos	Probabilidade de Ocorrência (Baixa; Média; Alta)	Grau de Impacto (Baixo; Médio; Alto)
Insuficiente acolhimento pelas UO da obrigatoriedade/necessidade de identificação legal ou de procedimentos internos aprovados. Recursos humanos sem formação adequada para trabalhar nestas áreas.	Ilegalidade e Irregularidade das propostas de decisão.	Baixa	Alto

### Avaliação do Risco

Nível do Risco (Baixo; Moderado; Elevado)	Decisão Tomada (Aceitar; Tolerar; Tratar; Rejeitar; Partilhar/Transferir)	Decisor
Moderado	Propor Tratamento	Director de Serviços

### Actividades Previstas

Comunicação e Consulta	Identificação de Riscos Associados	Análise e Avaliação dos Riscos	Tratamento dos Riscos			Controlo de Riscos	Unidade Orgânica Responsável
			Acções Preventivas	Período	Validado Por:		
Discussão entre os colaboradores sobre o enquadramento legal e recolha de informação sobre a aplicação da lei. Análise sobre as necessidades de formação dos recursos humanos atendendo às	Processos disciplinares e financeiros.	Aplicação dos pontos 6.4 e 6.5 do PO 102.01	Identificação de situações de potencial desconformidade legal. Aperfeiçoamento do SCI e cumprimento rigoroso da lei com fundamentação objectiva e documentada para a adopção de procedimentos com base nos recursos disponíveis. Formação sobre a necessidade de cumprimento das normas e aperfeiçoamento do quadro normativo.	Contínuo	Presidente	Auditoria interna	GAAI//DSG/Direcção



**IPAD**

Instituto Português  
de Apoio ao Desenvolvimento, I.P.

Comunicação e Consulta	Identificação de Riscos Associados	Análise e Avaliação dos Riscos	Tratamento dos Riscos			Controlo de Riscos	Unidade Orgânica Responsável
			Acções Preventivas	Período	Validado Por:		
funções desempenhadas.							

### Áreas de Risco:

4	Legalidade e regulamentos	4.1	Conformidade legal e regulamentar
---	---------------------------	-----	-----------------------------------

### Riscos Identificados:

4.1.2	Falhas na objectividade da análise de candidaturas e no acompanhamento da sua execução.
-------	-----------------------------------------------------------------------------------------

### Análise dos Riscos

Causas	Impactos	Probabilidade de Ocorrência (Baixa; Média; Alta)	Grau de Impacto (Baixo; Médio; Alto)
Inexistência de cobertura legal específica. Fundamentação alicerçada apenas em procedimentos e normas internas.	Aumento de reclamações pelos proponentes, com consequências negativas na boa execução dos programas. Dificuldades na análise e acompanhamento dos PPA.	Média	Alto

### Avaliação do Risco

Nível do Risco (Baixo; Moderado; Elevado)	Decisão Tomada (Aceitar; Tolerar; Tratar; Rejeitar; Partilhar/Transferir)	Decisor
Elevado	Propor Tratamento	Director de Serviços

### Actividades Previstas

Comunicação e Consulta	Identificação de Riscos Associados	Análise e Avaliação dos Riscos	Tratamento dos Riscos			Controlo de Riscos	Unidade Orgânica Responsável
			Ações Preventivas	Período	Validado Por:		
Recolha de elementos sobre tipos de projectos apoiados e executados mais frequentes.		Aplicação dos pontos 6.4 e 6.5 do PO 102.01	Sistematizar a tipologia de projectos financiados pelo IPAD e apresentar propostas de regulamentação dos apoios financeiros.	2011 a 2013	Presidente	Nº de regulamentos propostos; Nº de regulamentos publicados; Nº de reclamações.	GAAI/DSG/CGI/CGII
			Celebração de protocolos/contratos/memorandos de entendimento/termos de aceitação, especificando direitos e deveres das partes envolvidas.	2011 a 2013	Presidente		



**IPAD**

Instituto Português  
de Apoio ao Desenvolvimento, I.P.

Comunicação e Consulta	Identificação de Riscos Associados	Análise e Avaliação dos Riscos	Tratamento dos Riscos			Controlo de Riscos	Unidade Orgânica Responsável
			Acções Preventivas	Período	Validado Por:		
						assinados; Nº de apoios concedidos.	

### Áreas de Risco:

5	Comunicação e informação	5.1	Métodos e canais de comunicação interna
---	--------------------------	-----	-----------------------------------------

### Riscos Identificados:

5.1.1	Falhas na divulgação dos documentos e orientações estratégicas.
-------	-----------------------------------------------------------------

### Análise dos Riscos

Causas	Impactos	Probabilidade de Ocorrência (Baixa; Média; Alta)	Grau de Impacto (Baixo; Médio; Alto)
Conhecimento insuficiente sobre documentos essenciais para a actividade do IPAD.	Uma visão não integrada do IPAD. Prejudica o desempenho, implicando a não incorporação desta informação nos vários documentos do IPAD.	Média	Médio

### Avaliação do Risco

Nível do Risco (Baixo; Moderado; Elevado)	Decisão Tomada (Aceitar; Tolerar; Tratar; Rejeitar; Partilhar/Transferir)	Decisor
Moderado	Propor Tratamento	Director de Serviços

### Actividades Previstas

Comunicação e Consulta	Identificação de Riscos Associados	Análise e Avaliação dos Riscos	Tratamento dos Riscos			Controlo de Riscos	Unidade Orgânica Responsável
			Ações Preventivas	Período	Validado Por:		
		Aplicação dos pontos 6.4 e 6.5 do PO 102.01	Criar canais e mecanismos de comunicação e divulgação. Ter uma intranet bem organizada e estruturada.	2011	Presidente	Auditoria interna. Reuniões regulares entre chefias e reuniões das equipas.	GAAI/DSG/CINF/ND/Direcção



### Áreas de Risco:

5	Comunicação e informação	5.1	Métodos e canais de comunicação interna
---	--------------------------	-----	-----------------------------------------

### Riscos Identificados:

5.1.2	Falha na divulgação de informação entre as UO
-------	-----------------------------------------------

### Análise dos Riscos

Causas	Impactos	Probabilidade de Ocorrência (Baixa; Média; Alta)	Grau de Impacto (Baixo; Médio; Alto)
O desconhecimento da relevância dos documentos essenciais para a actividade do IPAD. Não cumprimento integral do Manual de Procedimentos.	Ineficácia e ineficiência das acções. Descoordenação e desarticulação que pode implicar a obstrução das actividades e dificuldades acrescidas na elaboração de relatórios de acompanhamento. Documentos com informação incorrecta ou desactualizada.	Média	Médio

### Avaliação do Risco

Nível do Risco (Baixo; Moderado; Elevado)	Decisão Tomada (Aceitar; Tolerar; Tratar; Rejeitar; Partilhar/Transferir)	Decisor
Moderado	Propor Tratamento	Director de Serviços

### Actividades Previstas

Comunicação e Consulta	Identificação de Riscos Associados	Análise e Avaliação dos Riscos	Tratamento dos Riscos			Controlo de Riscos	Unidade Orgânica Responsável
			Acções Preventivas	Período	Validado Por:		
Identificação de situações de possíveis falhas na divulgação de informação útil. Comunicação às chefias das falhas na divulgação e comunicação entre as chefias com tradução de	Produção de documentos ou iniciativas não enquadráveis nas linhas de orientação constantes dos documentos	Aplicação dos pontos 6.4 e 6.5 do PO 102.01	Criar canais e mecanismos de comunicação e divulgação, realizando acções de formação. Ter uma intranet bem organizada e estruturada. Base de dados da APD disponível e acessível às UO. Reuniões de Coordenação.	Contínuo	Presidente	Controlo da aplicação do Manual de Procedimentos.	GAAIDSP/DSG/CGI/CGII/AEM



**IPAD**

Instituto Português  
de Apoio ao Desenvolvimento, I.P.

Comunicação e Consulta	Identificação de Riscos Associados	Análise e Avaliação dos Riscos	Tratamento dos Riscos			Controlo de Riscos	Unidade Orgânica Responsável
			Acções Preventivas	Período	Validado Por:		
procedimentos internos.	estratégicos.						

### Áreas de Risco:

5	Comunicação e informação	5.1	Métodos e canais de comunicação interna
---	--------------------------	-----	-----------------------------------------

### Riscos Identificados:

5.1.3	Insuficiências na aplicação da gestão documental e intranet
-------	-------------------------------------------------------------

### Análise dos Riscos

Causas	Impactos	Probabilidade de Ocorrência (Baixa; Média; Alta)	Grau de Impacto (Baixo; Médio; Alto)
Falta de formação. Escasso envolvimento dos serviços na informatização da organização e deficiente conhecimento da actividade pelos programadores do sistema.	Dificuldades na canais de comunicação e na gestão diária das tarefas. Morosidade dos procedimentos.	Média	Alto

### Avaliação do Risco

Nível do Risco (Baixo; Moderado; Elevado)	Decisão Tomada (Aceitar; Tolerar; Tratar; Rejeitar; Partilhar/Transferir)	Decisor
Elevado	Propor Tratamento	Director de Serviços

### Actividades Previstas

Comunicação e Consulta	Identificação de Riscos Associados	Análise e Avaliação dos Riscos	Tratamento dos Riscos			Controlo de Riscos	Unidade Orgânica Responsável
			Acções Preventivas	Período	Validado Por:		
		Aplicação dos pontos 6.4 e 6.5 do PO 102.01	Formação e sessões de esclarecimento. Realização de reuniões trimestrais com os serviços operacionais para verificação das necessidades e eventual correcção sobre canais de comunicação. Verificação contínua das condições do sistema informático implementado.	2011 a 2013	Presidente	Nº de sessões de esclarecimento. Inventariação das acções propostas e concretizadas para correcção do sistema informático.	DSG/CINF/ND

### Áreas de Risco:

5	Comunicação e informação	5.2	Métodos e canais de comunicação com o exterior
---	--------------------------	-----	------------------------------------------------

### Riscos Identificados:

5.2.1	Resposta não atempada a pedidos externos de informação
-------	--------------------------------------------------------

### Análise dos Riscos

Causas	Impactos	Probabilidade de Ocorrência (Baixa; Média; Alta)	Grau de Impacto (Baixo; Médio; Alto)
Pedidos de informação não calendarizados, falhas na organização e insuficiência de meios.	Inutilidade da resposta e sobreposição de tarefas.	Média	Médio

### Avaliação do Risco

Nível do Risco (Baixo; Moderado; Elevado)	Decisão Tomada (Aceitar; Tolerar; Tratar; Rejeitar; Partilhar/Transferir)	Decisor
Moderado	Tratar	Director de Serviços

### Actividades Previstas

Comunicação e Consulta	Identificação de Riscos Associados	Análise e Avaliação dos Riscos	Tratamento dos Riscos			Controlo de Riscos	Unidade Orgânica Responsável
			Acções Preventivas	Período	Validado Por:		
Recolha de opiniões e sugestões de detentores de interesse.		Aplicação dos pontos 6.4 e 6.5 do PO 102.01	Adopção sempre que possível da mesma informação de referência e de suporte à gestão interna - PT e estabelecimento de tempos máximos de resposta. Implementação do novo sistema informático.	Contínuo	Presidente	Nº de pedidos respondidos em tempo/Nº total de pedidos	DSG/CGI/CGII/D SP/AEM/GAAI

### Áreas de Risco:

5	Comunicação e informação	5.2	Métodos e canais de comunicação com o exterior
---	--------------------------	-----	------------------------------------------------

### Riscos Identificados:

5.2.2	Duplicação de pedidos de informação de natureza similar
-------	---------------------------------------------------------

### Análise dos Riscos

Causas	Impactos	Probabilidade de Ocorrência (Baixa; Média; Alta)	Grau de Impacto (Baixo; Médio; Alto)
Entidades distintas solicitam a mesma informação em formatos diferentes.	Duplicação de tarefas. Perda de produtividade efectiva.	Média	Médio

### Avaliação do Risco

Nível do Risco (Baixo; Moderado; Elevado)	Decisão Tomada (Aceitar; Tolerar; Tratar; Rejeitar; Partilhar/Transferir)	Decisor
Moderado	Tratar	Director de Serviços

### Actividades Previstas

Comunicação e Consulta	Identificação de Riscos Associados	Análise e Avaliação dos Riscos	Tratamento dos Riscos			Controlo de Riscos	Unidade Orgânica Responsável
			Acções Preventivas	Período	Validado Por:		
Recolha de informação sobre as áreas a tratar e fluidez de comunicação interna. Identificação das áreas e das tarefas susceptíveis de ocorrência de duplicações de trabalho.		Aplicação dos pontos 6.4 e 6.5 do PO 102.01	Processamento automático da informação e boa gestão das aplicações informáticas de suporte.	Contínuo	Presidente	Registo das duplicações ocorridas e análise da sua evolução.	DSG

### Áreas de Risco:

5	Comunicação e informação	5.2	Métodos e canais de comunicação com o exterior
---	--------------------------	-----	------------------------------------------------

### Riscos Identificados:

5.2.3	Falhas na divulgação da actividade do IPAD
-------	--------------------------------------------

### Análise dos Riscos

Causas	Impactos	Probabilidade de Ocorrência (Baixa; Média; Alta)	Grau de Impacto (Baixo; Médio; Alto)
Estratégia de comunicação e divulgação desajustada e ausência de procedimentos adequados.	Dificuldade em transmitir conhecimentos. Coloca em causa o papel coordenador do IPAD. Menor visibilidade dos resultados da sua actividade.	Média	Médio

### Avaliação do Risco

Nível do Risco (Baixo; Moderado; Elevado)	Decisão Tomada (Aceitar; Tolerar; Tratar; Rejeitar; Partilhar/Transferir)	Decisor
Moderado	Tolerar ou Propor Tratamento	Director de Serviços

### Actividades Previstas

Comunicação e Consulta	Identificação de Riscos Associados	Análise e Avaliação dos Riscos	Tratamento dos Riscos			Controlo de Riscos	Unidade Orgânica Responsável
			Acções Preventivas	Período	Validado Por:		
Análise de empresas especializadas na área. Levantamento das necessidades de todos os serviços.	Falta de credibilidade perante terceiros	Aplicação dos pontos 6.4 e 6.5 do PO 102.01	Site de estrutura dinâmica. Apresentação de propostas de conteúdos. Definição dos intervenientes nas inserções. Formação interna prévia à execução das inserções/UO e definição de conteúdos para tratamento ND e UO. Realização dos ODD. Definir critérios para o tipo e qualidade de informação a ser transmitida; reforçar os canais de comunicação - CIC- Comissão Interministerial da Cooperação; Fórum. Aprovar e implementar acções previstas na estratégia de comunicação.	2011	Presidente	Auditoria Interna. Inquérito no Site.	GAAI//ND

**IPAD**Instituto Português  
de Apoio ao Desenvolvimento, I.P.

Comunicação e Consulta	Identificação de Riscos Associados	Análise e Avaliação dos Riscos	Tratamento dos Riscos			Controlo de Riscos	Unidade Orgânica Responsável
			Acções Preventivas	Período	Validado Por:		
			Apresentação de proposta de estratégia e designação de "Task Force" para atingir uma proposta consensual. Reuniões dos pontos focais. Site em Inglês.				

### Áreas de Risco:

5	Comunicação e informação	5.3	Qualidade e oportunidade da informação
---	--------------------------	-----	----------------------------------------

### Riscos Identificados:

5.3.1	Insuficiente ou desactualizada informação transmitida ao ND
-------	-------------------------------------------------------------

### Análise dos Riscos

Causas	Impactos	Probabilidade de Ocorrência (Baixa; Média; Alta)	Grau de Impacto (Baixo; Médio; Alto)
A divulgação da informação não é encarada pelos diversos serviços como uma prioridade. Indefinição desta função pelos técnicos.	Deficiente divulgação e comunicação. Degradação da imagem.	Média	Médio

### Avaliação do Risco

Nível do Risco (Baixo; Moderado; Elevado)	Decisão Tomada (Aceitar; Tolerar; Tratar; Rejeitar; Partilhar/Transferir)	Decisor
Moderado	Propor Tratamento	Director de Serviços

### Actividades Previstas

Comunicação e Consulta	Identificação de Riscos Associados	Análise e Avaliação dos Riscos	Tratamento dos Riscos			Controlo de Riscos	Unidade Orgânica Responsável
			Acções Preventivas	Período	Validado Por:		
Avaliar a necessidade de sensibilização dos serviços para esta área.		Aplicação dos pontos 6.4 e 6.5 do PO 102.01	Implementar mecanismos que garantam a necessária informação dentro da competência do ND (contactos directos com os pontos focais e envio mensal dos formulários).	2011	Presidente	Auditoria Interna	ND