



IPAD

Instituto Português
de Apoio ao Desenvolvimento, I.P.

Relatório da Execução do Plano de Gestão do Risco

IPAD

Setembro de 2011



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

Lisboa, Setembro de 2011

Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento (IPAD)

Av. da Liberdade, 192

1250-052 Lisboa

www.ipad.mne.gov.pt



Índice

Introdução.....	4
Análise.....	6
Recomendações.....	10

Introdução

O controlo e a gestão do risco permite transformar o risco em forças, ao proporcionar competências organizativas nas diferentes áreas de actuação. O plano de gestão do risco consiste na antecipação dos riscos inerentes a todas as actividades desenvolvidas e na adopção de medidas de mitigação, as quais permitem minimizar o risco de impactos negativos na organização, decorrentes das ameaças externas e das fragilidades internas. Deste modo, promove-se a eficiência da organização na prossecução da sua missão e dos objectivos definidos em cada ano.

Em Janeiro de 2010 foi aprovado um Plano de Gestão de Risco do IPAD, revisto em 2011 com a aprovação do PO.103.01. O Plano aprovado em 2010 integrou todo o processo de planeamento do IPAD, aplicando-se a todas as actividades a desenvolver no período de 2010-2012, distinguindo as seguintes áreas de risco:

1. Ambiente externo
 - 1.1 – Macro
 - 1.2 - Decisões políticas e prioridades externas ao IPAD
 - 1.3 - Parceiros externos
2. Planeamento, processos e sistemas
 - 2.1 – Estratégia, planeamento e política
 - 2.2 - Processo operacional
 - 2.3 – Alocação de orçamento, processos de aquisição e processos financeiros
 - 2.4 – Sistemas de TI e de apoio
3. Pessoas e organizações
 - 3.1 – Recursos humanos
 - 3.2 – Ética e comportamento organizacional
 - 3.3 – Organização interna
 - 3.4 – Segurança das pessoas, edifícios e equipamentos
4. Legalidade e regulamentos
 - 4.1 – Legalidade e regulamentos
 - 4.2 - Outros



5. Comunicação e informação

5.1 – Métodos e canais de comunicação interna

5.2 - Métodos e canais de comunicação com o exterior

5.3 – Qualidade e oportunidade da informação

Em cada área de risco foram identificados os riscos específicos, a sua probabilidade de ocorrência, nível de impacto e as acções a desenvolver no sentido de minimizar a ocorrência.

A metodologia de trabalho para a elaboração do Plano consistiu na realização de reuniões com as diversas direcções de serviço, tendo desta forma oportunidade os seus representantes de apresentarem os respectivos contributos e de os discutirem.

Concluído o documento pelo GAAI, previa-se nesse Plano, sem prejuízo de se considerar a Gestão de Risco um processo contínuo que deve ser revisto e actualizado em função da realidade, a necessidade de uma avaliação no final de 2012 que serviria de base à elaboração de um novo Plano de Gestão de Risco.

Apesar da apresentação e aprovação do documento em Janeiro de 2010 e da calendarização prevista para a elaboração de um novo Plano, em 27 de Setembro daquele ano, foram aprovados o PO.102.01 – Processo de Gestão de Risco e o PO.103.01 – Plano de Gestão de Risco. O PO.103.01 refere a necessidade de se adoptar um processo sistemático de planeamento das actividades de gestão do risco, a desenvolver durante o período do exercício da gestão seguinte, assegurando que a política e a estratégia de gestão do risco estabelecida seja implementada ao nível de toda a organização. O PO.102.01 define como objectivo a necessidade de implementar um processo sistemático de identificação, análise, avaliação, tratamento, controlo e revisão de riscos associados a qualquer actividade, processo, função ou projecto, produto, bem ou serviço, assim como de reporte apropriado dos respectivos resultados, proporcionando uma fundada expectativa de que os objectivos do IPAD sejam atingidos com eficiência e transparência. O PO. 103.01, refere ainda um novo modelo de Plano e uma nova calendarização de trabalhos. O sistema de gestão do risco encontra-se definido no DOC.101.01.

Sem prejuízo da calendarização referida no PO.103.01, o GAAI submeteu à aprovação, no passado mês de Julho, um novo Plano de Gestão de Risco que pressupõe pela colaboração prestada pelos serviços a integração do plano aprovado em 2010. Este Plano a vigorar até 2013 foi aprovado em Agosto de 2011.

Análise

O presente relatório tem como objectivo a análise da execução do Plano de Janeiro de 2010 até Agosto de 2011, data em que foi aprovado o segundo Plano.

Procedeu-se à análise da execução do Plano, no que respeita às actividades desenvolvidas pelas diversas unidades orgânicas, através do confronto da informação cedida por esses serviços para a elaboração do Plano aprovado no corrente ano. Deste modo, através da análise documental (não tendo sido confirmada pelas unidades orgânicas), concluiu-se que os riscos associados ao ambiente externo e planeamento, processo e sistemas se mantêm e, conseqüentemente, no Plano de Gestão de Risco aprovado em Agosto de 2011 são igualmente mantidas as actividades para mitigar ou eliminar aqueles riscos.

Actividades previstas executar até 2012:

1. Elaborar análises prospectivas e sistemáticas da situação de cada país parceiro;
2. Implementar uma estratégia de definição de prioridades relativamente à programação, uma estratégia de intervenção e um sistema de resposta rápida;
3. Alertar a Tutela no que respeita aos atrasos na identificação do *plafond* orçamental para o IPAD;
4. Criar de 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;
5. Avançar, em algumas áreas, para uma estrutura orgânica mais flexível, nomeadamente, matricial;
6. Acentuar o carácter plurianual dos programas;
7. Dinamizar o processo de regulamentação para a criação de Delegações no terreno;



IPAD

Instituto Português
de Apoio ao Desenvolvimento, I.P.

8. Flexibilizar a programação;
9. Reforçar o acompanhamento interno na sede e no terreno;
10. Aumentar a formação dos recursos humanos;
11. Tirar lições das avaliações e reforçar as relações com os parceiros executores;
12. Melhorar a articulação entre serviços para melhorar a comunicação e a prestação da informação necessária, implementando mecanismos adequados a essa articulação/comunicação;
13. Fortalecer os mecanismos de coordenação existentes e criar, eventualmente, novos mais eficazes;
14. Implementar um sistema de transmissão e recolha de informação das intervenções, incluindo o "terreno";
15. Elaborar as estratégias sectoriais/transversais de forma participativa (peritos, IPAD, conhecedores do terreno) relativas aos sectores prioritários da Cooperação e sua divulgação;
16. Preparar previamente as reuniões com a clara orientação superior sobre as prioridades e interesses a defender. Implementação interna de mecanismos de reflexão relativamente a temas/questões estruturantes;
17. Definir linhas de orientação para a concepção das intervenções, divulgá-las e exigir o cumprimento dos seus requisitos. Eventual implementação da metodologia de avaliação *ex ante* (Poverty Impact Assessment);
18. Implementar mecanismos e critérios que permitam alternativas de escolha de executores e garantam melhor selecção;
19. Identificar os pontos críticos; clarificação e divulgação das regras e critérios; formação adequada aos técnicos envolvidos; dinamização de encontros periódicos;
20. Criar 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";
21. Implementar um sistema de informação;



IPAD

Instituto Português
de Apoio ao Desenvolvimento, I.P.

22. Elaborar inventário segundo as normas legais e informatizar esta área;
23. Criar mecanismo de controlo eficaz para uma gestão adequada das instalações e equipamentos do IPAD;
24. Elaborar uma calendarização rigorosa e implementar, se necessário, mecanismos que permitam assegurar a articulação entre o Planeamento e as DS do "core business" e também o cumprimento dos prazos pelos Serviços;
25. Programar a elaboração da proposta de orçamento entre os Serviços responsáveis (DSP/DSG);
26. Proceder à interacção das aplicações financeiras - OTs;
27. Criar e submeter à aprovação um Regulamento para financiamento de intervenções e verificar o seu cumprimento;
28. Impossibilitar a aquisição de qualquer ferramenta sem ter a certeza desta funcionalidade (interage com as já instaladas);
29. Digitalizar os documentos, com base em critérios previamente definidos;
30. Implicar as pessoas no processo de tomada de decisão das unidades orgânicas; Definir com clareza as funções individuais; implementar uma rigorosa gestão de carreiras;
31. Criar os dispositivos legais necessários;
32. Criar Regulamento adequado sobre o financiamento e candidaturas das ONGD;
33. Elaborar um documento enquadrador com participação de entidades externas sobre o financiamento da Ajuda Humanitária;
34. Criar normas e critérios para o financiamento das intervenções e respectiva divulgação relativas ao financiamento das intervenções da cooperação portuguesa;
35. Criar mecanismos que permitam fazer o controlo da utilização dos financiamentos do IPAD às organizações multilaterais;
36. Identificar claramente os objectivos da Organização e elaboração participativa, em tempo útil, do QUAR;
37. Criar canais e mecanismos de comunicação e divulgação. Ter uma intranet bem organizada e estruturada;
38. Implementar encontros regulares com agenda pré definida entre Unidades Orgânicas;
39. Privilegiar, na atribuição das Bolsas, mestrados e doutoramentos; Implementar uma maior interligação com o SEF e serviços consulares;



40. Reequacionar a CIC; criar novos canais regulares de comunicação;
41. Implementar um Site dinâmico; organizado e atractivo; dar atenção especial aos conteúdos;
42. Definir critérios para o tipo e qualidade de informação a ser transmitida; reforçar os canais de comunicação – CIC; Fórum;
43. Implementar mecanismos que garantam a necessária informação ao ND (e.g. encontros mensais do ND com os vários serviços; formulários para envio da informação);
44. Elaborar uma estratégia de informação e comunicação.

Do confronto da informação prestada pelas diversas unidades orgânicas no corrente ano e que permitiu a elaboração do Plano no passado mês de Julho, concluí-se que já foram executadas algumas das acções previstas para a área de risco do planeamento, processos e sistemas, nomeadamente os sistemas de tecnologias de informação e apoio, assim como para a área de pessoas e organizações, designadamente segurança das pessoas, edifícios e equipamentos. As acções executadas foram as seguintes:

1. As aquisições são realizadas tendo um rigoroso caderno de encargos e têm em atenção os objectivos que se querem atingir com a audição dos principais utilizadores;
2. Dinamizou-se e organizaram-se as "áreas partilhadas" na intranet;
3. Proporcionou-se uma climatização apropriada das instalações que albergam os bastidores da informática;
4. Criaram-se mecanismos de contratação mais estáveis nos recursos humanos;
5. Elaborou-se o Código de Ética;
6. Elaborou-se um Manual de Procedimentos (ainda em execução);
7. Foram definidas linhas de orientação para evitar o conflito de interesses;
8. Realizaram-se acções de formação interna e contrataram-se pessoas com as valências adequadas;
9. Implementaram-se *workshop* regulares;
10. Elaborou-se o plano de emergência;
11. Realizaram-se simulações de incêndio;



12. Celebraram-se contratos de manutenção e assistência técnica adequados, que se mantêm actualizados;
13. Elaboram-se planos de contingência no domínio da higiene e segurança no trabalho;
14. Estabeleceu-se o acesso restrito ao “Data Center”;
15. Realizaram-se *backups* de toda a informação digital e adoptaram-se regras para a instalação de softwares e downloads;
16. Realizaram-se inquéritos de satisfação;
17. Criaram-se mecanismos de segurança eficazes;
18. Elaborou-se um documento com linhas de orientação sobre a Política de Higiene e Segurança no Trabalho;
19. Criou-se um sistema de controlo interno.

De acordo com o PO.103.01, o segundo relatório do Plano de Gestão do Risco deverá ser elaborado em Julho de 2012, devendo ser submetido pelo GAAI à Comissão de Risco (que até à presente data não foi ainda nomeada) e ao Presidente do IPAD.

Recomendações

1. Cumprimento pelas unidades orgânicas do PO.103.01, no que respeita ao preenchimento e disponibilidade das fichas de registo e comunicação das actividades ao GAAI;
2. Constituição da Comissão de Risco prevista no PO.103.01;
3. Integração do plano de gestão do risco de corrupção e infracções conexas no Plano de Gestão do Risco aprovado em 2011.