



GOVERNUN REPÚBLIKA DEMOKRÁTIKA TIMOR-LESTE

REVIZAUN BA PROSESU APROVIZIONAMENTU GOVERNUN TIMOR-LESTE NIAN

Janeiru 2008

Relatóriu ida hosi relatóriu tolu ne'ebé halo parte kona-ba Revizaun
Atividade Importante
Kontratu No: GOTL - 81197

Deloitte.

Tabela Konteúdu

1.0 SUMÁRIU	2
1.1 ISTÓRIA	2
1.2 ABORDAJEN	2
1.3 SUMÁRIU HUSI REZULTADU	3
2.0 DETAILLE KONA-BA REZULTADU NO OBSERVASAUN	7
2.1 DEZENVOLVIMENTU BA ESTRATEJIA APROVIZIONAMENTU	7
2.2 ESPESIFIKASAUN REKEZITUS	13
2.3 KONFIRMASAUN DISPONIBILIDADE FUNDUS	15
2.4 KOMPILASAUN BA TENDER	16
2.5 RESEPSAUN NO RESPOSTA KONA-BA EVALUASAUN	19
2.6 NEGOTIASAUN NO ENTREGA KONTRATU	21
2.7 JESTAUN KONTRATU	24
2.8 HALO RELATÓRIU NO REVIZAUN	29
2.9 REMATA OBSERVASAUN	31
3.0 SUMÁRIU REZULTADU INKLUI REKOMENDASAUN	32
APENDISE A: HABADAK TERMUS REFERÉNSIA	50
A. ISTÓRIA	50
B. OBJETIVU	50
C. ÁREA SERVISU	50
APENDISE B: DEKLARASAUN RESPONSABILIDADE	52

1.0 SUMÁRIU EZEKUTIVU

1.1 ISTÓRIA

Kuartu Governu Konstituisional Timor-Leste (GoTL) hola pose iha 14 Agustu 2007. Desde entaun, Governu komesa tau nia estrutura, sistema no prosesu hodi estabese Governu nia servisu ba períodu maka tuir mai. Hosi parte ida ne'e, Governu halo esforsu hodi estuda estrutura, prosesu no operasaun Governu antigu nian. Objetivu husi revizaun ida ne'e mak atu tulun Governu ida ne'ebé iha dezenvolvimentu ne'ebé nakloke, transparente no responsável atrvezde informasaun kona-ba prosesu aprovizionamentu GoTL nian:

- Sistema, prosesu no prátika maka administra prosesu ne'e;
- Grau proposaun ba número no kapasidade rekursu umanu hira maka koloka ba hala'o servisu ida ne'e konta mós ho konselleiru internacional no staf nasionál hotu;
- Kontrolu ne'ebé presiza hodi haree integridade prosesu aprovizionamentu no nia degrau ne'ebé iha tiha ona no sei efektivu;
- Pasu ne'ebé presiza atu hadia'k irregularidade no defisiénsia iha kontrolu, sistema no prosesu; no
- Identifikasaun ba área ne'ebé operasaun kontrolu nian bele implika katak Governu iha revelasaun signifikativu (potensial ka agora dadaun) ba inefisiénsia, fraude no korupsaun.

Versaun badak kona-ba termu referénsia apresenta iha Apéndice A.

1.2 ABORDAJEN

Ami nia abordajen ba revizaun ida ne'e sura ho entrevistas ho depozitáriu xave sira hodi hetan sira nia perpestiva kona-ba prosesu efisiénsia, sistema dokumentasaun no ezamina tranzasaun instante ne'ebé espesífiku ou eventu mak akontese bainhira prosesu ne'e hala'o.

Ami nia abordajen konsiste ho etapa lima:

- Define elementu xave kona-ba prosesu ba “ area ida-idak ne'ebé designadu
- Dokumenta atividade ne'ebé hala'o ba elementu ida-idak ne'e
- Identifika risku kona-ba defisiénsia sistemátika no oportunidade atu komete fraude
- Identifika kazu potensial kona-ba fraude suspeitu ka kontrolu ne'ebé lalós
- Dezenvolve rekomendasaun ba hadi'ak

Tanba tempu limitadu ba halo revizaun ne'e (servisu *fieldwork* menuske lora ualu deit) la konsege ezamina prosesu aprovizionamentu ho detalle. Dokumentasaun ba prosesu i manual prosedimentu ne'ebé falta, sistema arkivu ne'ebé fraku, arkivu ne'ebé lakon no arkivu finansas ne'ebé inkompletu fó rezultadu signifikativu hodi fó dalan ba auditoria ida ne'ebé kompremitidu no ida ne'e bele kompremete kualker investigasaun forense maka bele akontese ba futuro.

Durante revizaun ne'e, ami nota katak desde eleisaun ba governu agora dadaun, orsamentu tranzitóriu no inisiativa aprovizionamentu komesa hala'o hela. Tuir ami nia termu referénsia, revizaun ida ne'e foka ba prosesu no eventu maka akontese antes implementasaun ba inisiativa hirak ne'e

Revizaun ida ne'e identifika elementu ualu boot ba prosesu aprovizionamentu. Realizasaun servisu maka tulun pasu hirak ne'e dokumenta hotu bazeia ba diskusaun ho Koselleiru no staf aprovizionamentu. Informasaun mak ami simu hosi fonte hirak ne'e dalaruma kontraditóriu no ida ne'e reflète prosesu dokumentasaun no prosedimentu manúal ne'ebé fraku no treinu ne'ebé staf simu mós fraku.

Gráfiuku prosesu iha relatóriu ida ne'e representa ami nia entendimentu ba atividade maka devia hala'o iha prosesu ne'e maibé dalaruma buat ne'e la marka tuir prosesu ne'e

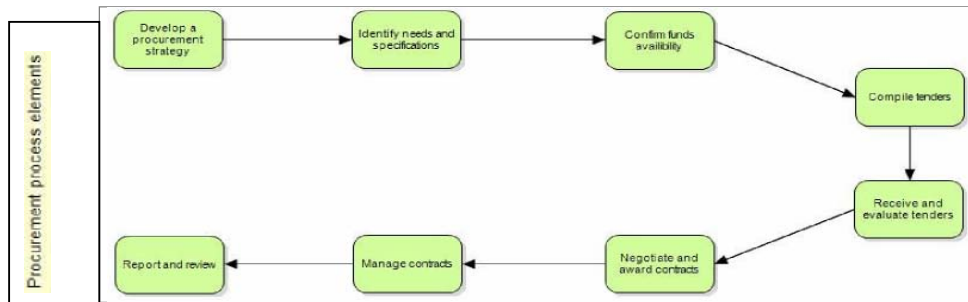
Ba elementu prinsipal ida-idak hosi prosesu ida ne'e , ami apresenta fluksograma ida, lista risku importante no asuntu no komentáriu limitadu balun ba risku no asuntu ida-idak nian. Avaliasaun subjektivu ba degrau risku sistemátiku no risku fraude ne'ebé aplikável ba asuntu ida-idak hirak ne'e mós avaliadu hamutuk ho estimativa nivel kompleksidade asaun solusaun ne'ebé presiza. Avaliasaun hirak ne'e bazeia ba observasaun ne'ebé ami hala'o iha *fieldwork*, no iha kazu balun bele limitadu tuir alkanse serbisu mak hala'o. Avaliasaun risku entende liu atu tulun depositáriu nain sira atu haree liu ba área mak iha preokupasaun barak.

Relatóriu ida ne'e devia interpreta tuir kontestu iha deklarasaun finanseiru ne'ebé apresenta iha Apendise B.

1.3 SUMÁRIU HUSI REZULTADU

Aprovizionamentu Governu nian maioria hala'o hosi Divizaun Servisu Aprovizionamentu iha Ministériu Finansas (aprovizionamentu sentralizadu). Maibé, ajénsia balun delega ba hala'o rasik aprovizionamentu ho valór ki'ik (aprovizionamentu ne'ebé la-sentralizadu). No mós, la interese se aprovizionamentu sentralizadu ka la-sentralizadu, ne'e maka prosesu ida ne'ebé ajénsia oin-oin no divizaun oin-oin iha ajénsia sira nia laran kontribui. Maibé observasaun no rekomendasaun barak mak iha hosi relatóriu ne'e iha relasaun ho Divizaun Servisu Aprovizionamentu iha Ministériu Finansas, buat sira ne'e hotu ita labele haree deit hosi divizaun ida ne'e mesak. Ne'eduni, perspektiva governu tomak sei haree ba asuntu sistémiku maka identifika hosi relatóriu ida ne'e.

Elementu boot ualu ne'ebé identifika bainhira hala'o revizaun, ami sumariza iha fluksograma iha kraik ne'e.



Revizaun ida ne'e hatudu defisiénsia sistemátika ne'ebé espalla iha prosesu aprovizionamentu ne'ebé sempre iha relasaun ho tema neen mak akontese beibeik. Tema hirak ne'e mak hanesan tuir mai ne'e:

Estrutura dekretu lei ne'ebé infleksivel: Iha número dekretu lei barak ne'ebé dehan halo nu'usá elementu individuál kona-ba prosesu aprovizionamentu tenke hala'o. Ida ne'e la'ós estrañu no fó oportunidade ki'ik hodi prosesu aprovizionamentu bele troka. Lei aprovizionamentu iha rai barak tama hanesan parte lejislasaun jestaun finansiál públiku jerál nian no foka liu-liu ba podér no responsabilidade ba ministru ne'ebé relevante hodi implementa prosesu ne'ebé apropriadu. Estrutura rijidu kona-ba aprovizionamentu Timor-Leste nian bele hetan kontribuisaun ba avaliasaun ki'ik maka foin dadaun Banku Munidal tau bainhira sira halo avaliasaun ba nasaun hotu-hotu ba sá nasaun maka fásil hodi hala'o negósiu. Hosi prespektiva luan ne'e, ita bele hetan implikasaun negativu ba dezvoltamentu sosial no ekonómiku nasaun nian.

Revizaun ba Estrutura Dekretu Lei tomak bele mós benéfisia hodi identifika oportunidade atu simplifika inkómodu iha prosesu aprovizionamentu agora dadaun. Lejislasaun idealmente ka dekretu lei

tenke fó prinsípiu aprovizionamentu ho autoridade seluk hodi determina prátika ne'ebé presiza atu implementa prinsípiu hirak ne'e.

Treinu ne'ebé la suficiente: Kuaze staf hotu hosi Divizaun Servisu Aprovizionamentu la simu treinu ruma. Ne'e duni staf laiha koñesimentu báziku hodi kompriende prinsípiu báziku ba prosesu aprovizionamentu. Sira mós laiha habilidade (*skills*) atu implementa ka maneja prosesu aprovizionamentu. Konselleiru sira dehan katak sira gasta sira nia tempu barak ba asume responsabilidade hala'o serbisu (*line responsibilities*) bainhira halo komparasaun ho sira nia serbisu hanesan konselleiru iha nasaun seluk. Presiza dezenvolve estrutura kona-ba nesesidade análise treinu no programa treinu ba aprovizionamentu staf hotu. Hanesan medida provizóriu, tenke tau iha konsiderasaun ba aponta konselleiru ka peritu sira seluk ba pozisaun xave hodi bele hala'o serbisu ida ne'e

Sistema dokumentasaun ne'ebé la suficiente: Prosesu aprovizionamentu laiha dokumentasaun no fó liu konfiansa ba koñesimentu institucional ne'ebé parte barak hanesan fraku hela. Ho mós sistema dokumentasaun ne'ebé laiha, laiha mós prosedimentu manúal hodi dirije atu halo nu'usá bele hala'o serbisu ida ne'e tuir maneira ida ne'ebé apropriadu. Prosedimentu manúal ne'ebé laiha no dokumentasaun sira seluk sai grave liu tan bainhira nível ba staf aprovizionamentu barak maka sira nia habilidade (*skills*) ladún suficiente. Depozitáriu nain sira sei benéfisia ho sistema dokumentasaun no manúal prosedimentu ne'ebé di'ak no buat hirak ne'e tenke dezenvolve hanesan asuntu urjente ida

Rejistu arkivu ne'ebé inadekuadu: Sistema arkivu, ne'ebé hanesan parte integral iha administrasaun aprovizionamentu, konfuzau hela. Kuandu dokumentu barak mak hetan destruisaun iha krize 2006, qualidade dokumentu ne'ebé resente hetan variasaun oin-oin. Arkivu tender no kontratu balun konsege mantein no bele hetan asesu. Maibé barak la konsege.

Indisponibilidade ba informasaun ida ne'e sai grave liu tan bainhira prienxe formuláriu padraun no *fields* iha rejistu jerál ne'ebé la konsistente. Rejistu pagamentu barak hosi rejistu jerál la kompletu, no, ba tinan finansiál 2006/07, 54% valór ba despeza hosi governu tomak hetan kódigu ba *supplier* hanesan "no vendor" (naran *supplier* laiha). Ida ne'e fó rezultadu ba tama iha situasaun ida ne'ebé dalan atu halo auditoria sei fraku tebetebes no difisil-liu hodi halo investigasaun restrospectiva kona-ba malprátika ka fraude. Hodi haree katak governu agora dadaun bele hatudu nia kompromisu ba transparénsia no kontabilidade, tenke hadi'ak qualidade no asesibilidade ba rejistu finansiál no dokumentasaun hotu.

Lian ne'ebé inadekuadu: Espesifikasaun tender, dokumentu tender; rejistu avaliasaun i kontratu barak mak hakerek ho lian Inglés. Lian ida ne'ebé timoroan barak la ko'alia no kompriende. Iha risku boot ida katak dokumentu tender barak, ema sira maka tenke hakerek no halo avaliasaun ladún hatene klaru no kompriende informasaun hirak ne'e. Iha mós risku ida ne'ebé hanesan kontraktor lokál sira ladún kompriende rekeztus tender nia no sira la konsege esprika didi'ak bainhira sira hatán. No mós, númeru rejistu no dokumentu *supplier* nian hakerek ho lian Portugés, lian ida ne'ebé ami simu informasaun katak staf ida deit hosi tim aprovizionamentu maka ko'alia. Ida ne'e la'ós situasaun ida maka bele kondúz ho efisiénsia no efektivu hodi fó rezultadu valór ba osan no tenke determina ba sá lian (inklui Tetun) mak apropriadu atu uza no halo nu'usá ita bele hetan ida ne'e

Kompleksidade no burokrasia : Dokumentu tender no kontratu sai hanesan dokumentu maka kompleksadu-liu bainhira ita uza lora-lora, liu-liu iha meu ambiente ne'ebé kapasidade téknika ki'ik no kapasidade lian mós ki'ik. No mós, atividade balun, hanesan resibu ba autorizasaun pagamentu, iha burokrasia makaas no iha kamada múltipla ba hetan autorizasaun bele hetan atrazu ba prosesu invezde haki'ak integridade. Tenke investiga oportunidade atu simplifika dokumentasaun no prosesu agora dadaun sein halo prejuizu ba kontrolu.

Tuir kontekstu iha tema neen ne'e, risku boot no asuntu mak identifika bainhira hala'o revizaun ne'e sumárizu iha tabela hanesan tuir mai ne'e. Seksaun 2 hosi relatóriu ne'e fó detalhe tan no Seksaun 3 inklui rekomendasaun lubun ida ne'ebé bele forma hanesan baze ba planu asaun hodi hametin prosesu aprovizionamentu tomak.

Dezenvolvimentu ba estratejia aprovizionamentu

	Risku Sistémiku	Risku ba fraude	Kompleksidade atu aborda
Riskus xave no kestoens			
Lei dekretu estrutura rejidu	H	M	M
Laiha estratejia aprovizionamentu ne'ebé koerente	H	M	L
Treinu ba staf aprovizionamentu inadekuadu	H	H	H
Laiha manúal prosedimentu ba aprovizionamentu	H	H	M
Estrutura organizasionál	M	M	L
Relatóriu no foti medidas ba hala'o serbisu fraku	H	H	L
Sistema arkivu inadekuadu	H	H	L
Kontratu no konkorrénsia dokumentasaun kompleksadu	H	M	M
Laiha gia kontrolu ba fraude no etiku ida ne'ebé klaru	H	H	L

Espesifikasuan rekezitu

	Risku Sistémiku	Risku ba fraude	Kompleksidade atu aborda
Riskus xave no kestoens			
Kompeténsia téknika staf nian	H	H	H
Dezenvolvimentu ba espesifikasaun ho lian Inglés	H	H	H
Laiha padraun ba estrutura nasional	H	H	H
Fallansu atu planeia rekezitu hotu	H	H	H

Confirming funds availability

	Risku Sistémiku	Risku ba fraude	Kompleksidade atu aborda
Riskus xave no kestoens			
Prosesu burokrátiku autorizasaun CPV	M	L	L
Variasaun ba tempu atu kompleta CPV	M	L	L

Compilation of tenders

	Risku Sistémiku	Risku ba fraude	Kompleksidade atu aborda
Oportunidade ba rekezitu koletivu	M	L	H
Riskus xave no kestoens			
<i>Supplier</i> database la mantein	M	M	L
<i>Supplier</i> database laiha detalle	M	M	M
Organizasaun vendedor nain sira la klaru	M	H	H
Uza mediador no ajente hanesan ponte ba suplai	M	H	M
Dokumentu ba konkorrénsia prepara ho lian Inglés	H	H	H
Dokumentu konkorrénsia kompleksadu liu	H	H	M
Reklame limitadu ba oportunidade aprovizionamentu	M	H	L
Inkonsisténsia ba uza konferénsia pre-konkorrénsia	M	L	L

Receipt and evaluation of responses

	Risku Sistémiku	Risku ba fraude	Kompleksidade atu aborda
Riskus xave no kestoens	M	M	L
Laiha kaixa ne'ebé xave metin ba resibu tender nian	M	M	M
Laiha prosesu submisaun eletróniku	M	H	H
Komité evaluasaun la hasoru-malu regularmente	M	M	H
Prezidente komité evaluasaun varia	H	H	H
Evidénsia prosedimentu la prienxe			

Negotiation and award of Contract

Riskus xave no kestoens	Risku Sistémiku	Risku ba fraude	Kompleksidade atu aborda
Abilidade negosiasaun ba kontratu limitadu	M	H	H
Termu kontratu todan no rijidu	M	L	L
Inkonsisténsia kona-ba asaun kontratu no garantia banku	M	M	L
Inkonsisténsia kona-ba mobilizasaun ba pagamentu	M	H	L
Laiha revizaun legal ba kontratu boot	M	M	L
Rejistu kontratu laiha integridade	M	M	L
Enkomenda kompras laiha orden no duplikadu	H	M	L
La fó notifikasaun ba konkorrénsia nain sira ne'ebé la manán	L	L	L

Jestaun kona-ba kontratu

Riskus xave no kestoens	Risku sistemátiku	Risku ba fraude	Kompleksidade atu aborda
Abilidade Jestaun ba kontratu inadeguadu	H	H	H
Atividade jestaun risku kontratu la suficiente	H	H	H
Atraza atu hahú kontratu	H	M	H
Sertifikadu serbisu inkonsistente	H	H	H
Evidénsia hakerek nota sasan la suficiente	H	H	M
Atraza atu remata kontratu	H	M	H
Fraku atu prosesa nota lalais	H	M	L
Halo fotokópia autorizasaun hodi selu nota	H	H	L
Fraku atu hakerek iha relatóriu ema ne'ebé simu osan	H	H	L
Fraku hodi halo evaluasaun ba <i>supplier</i> sira	M	H	M

Relatóriu no Revizaun

Riskus xave no kestoens	Risku Sistémiku	Risku ba fraude	Kompleksidade atu aborda
Abilidade Jestaun ba kontratu inadeguadu	H	M	L
Atividade jestaun risku kontratu la suficiente	H	M	L
Atraza atu hahu kontratu	M	M	M

2.0 DETALLE KONA-BA RESULTADU NO OBSERVASAUN

2.1 DEZENVOLVIMENTU BA ESTRATEJIA APROVIZIONAMENTU

Bainhira halo revizaun ba dezvoltimentu estratejia aprovizionamentu ami aumenta ami nia komentáriu hodi inklui aspetu luan ida kona-ba estrutura governu nian hodi suporta prosesu aprovizionamentu. Tanba estrutura ida ne'e laiha, planu estratejiku no atividade operacional kona-ba prosesu aprovizionamentu la bele implementa efektivamente. Sumáriu kona-ba asuntu xave ne'ebé identifika durante revizaun hanesan tuir mai ne'e:

Riskus xave no kestoens	Risku Sistémiku	Risku ba fraude	Kompleksidade atu aborda
Estrutura Dekretu Lei infleksivel	H	M	M
Laiha estratejia aprovizionamentu ne'ebé koerente	H	M	L
Treinu ba staf aprovizionamentu inadeguadu	H	H	H
Laiha manual prosedimentu ba aprovizionamentu	H	H	M
Estrutura organizasional	M	M	L
Relatóriu no foti medidas ba halao serbisu fraku	H	H	L
Sistema arkivu inadeguadu	H	H	L
Dokumentasaun Kontratu no konkorrénsia kompleksadu	H	M	M
Laiha gia kontrolu ba fraude no etika ne'ebé klaru	H	H	L

Estrutura Dekretu Lei ne'ebé Infleksivel:: Estrutura GoTL ne'ebé iha relasaun ho aprovizionamentu estrañu tanba instrumentu legal ne'ebé sai nudar prinsipiu ne'ebé lidera aprovizionamentu, Dekretu Lei 10/2005 (Rejime lei aprovizionamentu) no lei sira seluk maka determina bainhira haree ba faze prosedimentu ne'ebé presiza hodi hala'o aprovizionamentu. Lejislasaun ida ne'e fó detalhe kona-ba pasu prosedimentu maka tenke hala'o hodi organiza prosedimentu prekualifikasaun, loke no halo avaliasaun ba konkorrénsia, foti kotasaun no halo nu'usa haree keixas ba konkorrénsia, nst.

Faktu katak prosedimentu hirak ne'e hakerek tuir lei fó rezultadu hodi hetan oportunidade ki'ik ba fleksibilidade. Ami simu informaun katak analize hosi Banku Munidal maka foin dadaun halo atu haree halo nu'usa bele harii negósiu ho governu, Timor-Leste hetan markaun besik-liu ikus nian tuir sira nia tabela. Lei aprovizionamentu iha nasaun barak tama hanesan parte jerál kona-ba lejislasaun jestaun finansiál públika no foka-liu ba poder no responsabilidade ba Ministru ne'ebé relevante hodi implementa prosesu aprovizionamentu ne'ebé apropiadu.

Estratejia ba aprovizionamentu koerente laiha: Tuir terminu simples estratejia aprovizionamentu identifika dalan dia'k ida hodi alkansa objetivu aprovizionamentu nian. Bele artikula objetivu hirak ne'e, tuir terminu fó valór ba osan, transparénsia, kontabilidade no efisiénsia operacional. Hatudu mós tempu planeia aprovizionamentu, tipu prosesu ne'ebé envolve porezemplu: konvite atu hatama konkorrénsia (ITB); husu kotasaun (RFQ) ka husu ba tend

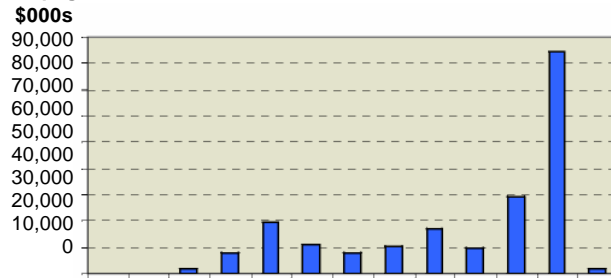
er (RFT); responsabilidade no organizasionál no risku no merkadu ne'ebé limitadu. Bainhira fó tulun atu halo planu organizasionál, aspetu ba estratejia bele públika atu alerta vendedór sira kona-ba tempu potenciál ba oportunidade negósiu. Bele mós uza hanesan instrumentu atu sukat serbisu mak ema no/ka ajénsia sira halo ba prosesu aprovizionamentu. .

Istórikamente dezvoltimentu estratejia aprovizionamentu GoTL limitadu kona-ba prosesu aprovasaun orsamentál no lista kona-ba aprovizionamentu ba tinan ida halo ho informaun adisional ne'ebé mínimu. Sumáriu kona-ba prosesu maka devia hala'o tuir polítika GoTL agora dadaun mak prezenta iha surat sorin:

Ezemplu: Tempu bainhira fo sai orden pagamentu

Iha tinan finansiál 2006/2007 30% orden pagamentu maka tau durante fulan Juñu, hamutuk ho valor total 42% ba orden pagamentu mak halo ba tinan ne'e.

Valór Orden pagamentu maka tau ba tinan finansiál 06/07

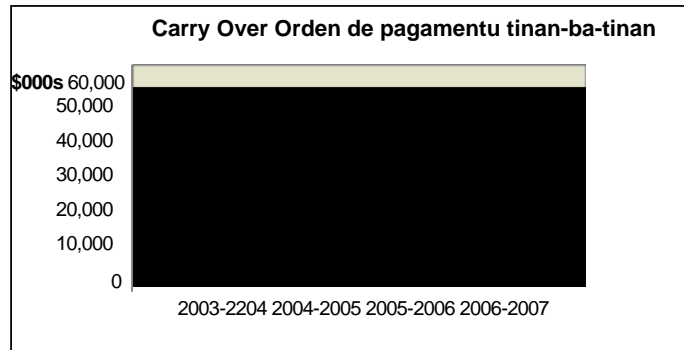


Revizaun ba ezemplu kona-ba orden pagamentu ba fulan Juñu, dehan katak barak maka la kompleta tuir akordu ho prosedimentu aprovasaun, faktu ida mak ita la hakfodak tanba iha fulan Juñu serbisu intensivu barak mosu. (Nota: Orden pagamentu ba Jullu iha relasaun ba tinan finansiál 2006/07).

Impaktu ida tan kona-ba planu aprovizionamentu no prátika jestaun kontratu ne'ebé la apropiadu mak iha tinan tolu nia laran número orden pagamentu *carried over* ba tinan finansiál foun aumenta ba bebeik.

Ezemplu: Tinan ba tinan Orden pagamentu- Carry Over

Carry-over aumenta signifkamente iha tinan tolu liu-ba. Ida ne'e iha potencia atu kria problema 'cashflow' no orsamental tanba valor ba 'carry over' hirak ne'e la'ós koretu ba orsamentu anuál. Estatistika kona ba 'carry-over' hosi Servisu Aprovizionamentu iha mid-Dezembri 2007 mak prezenta iha kraik



Agora dadaun sei hala'o estudu ida hodi habadak balansu kumulativu kona-ba carry over ne'ebé iha estimativa ida katak bele liu millaun \$60

Treinu ba staf aprovizionamentu inadeguadu: Ema hotu simu katak staf hotu iha aprovizionamentu tenke simu treinu. Iha 2005, sira halao workshop 5 (loron sorin-deit). Treinu balun mos fó ba staff iha 2006 no 2007, maibé prezisa halo tan iha area téknika. Laiha planu ida ba treinu formal no laiha rejistu ida kona-ba treinu formal mesmuke sira hala'o treinu ida kona-ba baze kompeténsia ne'ebé Banku Dezenvolvimentu Azia maka patrosina no Konselleiru ida mak halao iha 2005.

Staf aprovizionamentu bele tuir balun ka tuir hotu hanesan tuir mai ne'e, ne'ebé bele apropiadu ba sira nia responsabilidade individuál:

- Identifika no justifika rekezitu ida
- Planeia kompras ida no hili metodu ne'ebé apropiadu
- Planu ba no maneja risku
- Dezenvolve planu probidade
- Dezenvolve kriteria avaliasaun no planu avaliasaun
- Dezenvolve dokumentu pedidu tender
- Buka kotasaun ka tender husi merkadu
- Avaliasaun ba kotasaun ka tenders
- Negosia ho *suppliers* no
- Organiza kontratu

Laiha prosedimentu manuál kona-ba aprovizionamentu: laiha dokumentu kona-ba prosedimentu atu komunika espesasaun jestaun kona-ba hala'o serbisu no hala'o prosedimentu ho padraun. Rekezitu padraun ba funsaun competente iha aprovizionamentu maka tenke iha surat prosedimentu hotu. Ida ne'e ajuda atu kompriende ba padraun serbisu, fó tulun ba treinu no ajuda atu haree aprovizionamentu ida ne'ebé konsistente. Tabela iha kraik hatudu asuntu típiku ida maka bele tama iha manual prosedimentu aprovizionamentu.¹

Parte kona-ba manuál	Konteúdu Tipiku
Reuniaun no workshops	Oráriu reuniaun Hahú workshop Reuniaun fulan-fulan Revizaun trimestráil
Área serbisu	Deskrisaun badak ba área Halo nu'usá varia
Orden variasaun	Ajustamentu ba presu
Kustu Kontrolu	Mekanismu no prosesu mak envolve iha kustu kontrolu
Akabamentu prátikal	Saida mak define akabamentu prátikal Delega ka aprovasaun stat
Rekeзитus Kualidade Garantia	Rai Rejistu
Pagamentu ba nota	Data Xave Formatu nota Sertifikasaun
Pedidu estimativa	Métodu prepara estimativa
Orden Serbisu	Prosesu kona-ba aumenta orden serbisu
Sukat serbisu	Foti dadus Avaliasaun serbisu Relatóriu kona-ba informasaun
Rekeзитus relatóriu	Espesífika rekeзитus no obligasaun hosi grupu rua
Dokumentasaun kontratu	Oinsá atualiza? Se mak rai no simu kópia orijinal?

Estrutura organizasional: Divizaun Servisu Aprovizionamentu envolve Diretor ne'ebé tau matan ba staf 43, ne'ebé fahe ba tim haat, tim ida-idak responsável ba administrasaun kontratu, avaliasaun, tender ka administrasaun. Estrutura ida ne'e bele apropiadu iha meu ambiente ida ne'ebé staf hetan treinu no iha asesu ba gia instrusaun kona-ba aprovizionamentu ne'ebé klaru. Maibé, tanba falta treinu no laiha prosedimentu manuál ba aprovizionamentu, Divizaun Servisu Aprovizionamentu la funsiona. Divizaun ida ne'e hetan tulun hosi konselleiru tolu, ne'ebé ida fó komentáriu katak nia gasta nia tempu barak simu responsabilidade hala'o servisu aprovizionamentu nian ne'ebé la hanesan ho pozisaun Konselleiru bainhira nia serbisu iha rai sira seluk.

Relatóriu no medida ba hala'o serbisu aprovizionamentu fraku: Laiha konsisténsia ka hakerek relatóriu regular ka hodi fó ba manajemen hodi asiste maneja prosesu aprovizionamentu. Laiha indikadór hodi sukat serbisu ne'e hala'o halo nu'usá, hanesan siklu tender dala hira mak hala'o ona. Ne'e duni, la'os posivel hodi hetan pozisaun atividade aprovizionamentu ida ne'ebé klaru no lo'os.

Sistema arkivu ne'ebé inadekuada: Sistema arkivu ne'ebé kompletu no kompiensivu hanesan fundamental hodi haree surat rejistu desizaun, pagamentu no serbisu *supplier* sei mantein hodi hanesan ne'e prosesu aprovizionamentu bele hatudu nia transparénsia.

Pelumenus arkivu kontratru tenke iha dokumentasaun hanesan tuir mai ne'e no fásil hodi ita bele hetan asesu:

† Foti hosi "Contract Management Better Practice Guide", Australian National Audit Office, 2001.

- Justifikasaun (identifikasaun ne'ebé presiza) ba kontratu
- Autoridade atu hala'o serbisu
- Dokumentasaun tender/avaliasaun ne'ebé inklui baze ba prosesu konkorrénsia
- Detalle prosesu avaliasaun nian, inklui razaun tanba sá hili vendedór ne'e iha susesu
- Pakote kompletu kona-ba dokumentu kontratu
- Kópia kona-ba relatóriu hala'o serbisu inklui dokumentu eskritu hotu, rekerimentu, relatóriu no surat ne'ebé haruka ba kontratu no sira nia respostas no rejistu kona-ba komunikaun verbal ne'ebé relasiona ho kontratu ne'e.
- Detalle kona-ba pagamentu ho agenda pagamentu ne'ebé konkorda ona
- Arkivu kona-ba reuniaun

Kualidade tender no arkivu kontratu la konsistente no dalabarak iha frakasu. Sistema arkivu la fó fásilidade hodi hetan dokumentasaun ka rejistu kona-ba eventu ka desizaun uluk nian. Ida ne'e iha implikasaun boot kona-ba transparénsia einjerál ba prosesu aprovizionamentu. Tuir staf aprovizionamentu, rejistu arkivu antes fulan Juñu destroi hotu iha tempu krize.

Kompleksidade konkorrénsia no dokumentasaun kontratu: hanesan ho funsaun ba aprovizionamentu barak, padraun konkorrénsia no dokumentasaun kontratu mak uza hosi Devizaun Servisu Aprovizionamentu. Maibé, buat sira ne'e hakerek ho lian Inglés ne'ebé lian ida ne'e ema barak hosi GoTL la kompriende no kontrator timoroan sira mós la kompriende. Dokumentasaun kontratu barak bazeia ba prosedimentu Banku Mundial nian ne'ebé iha burokrasia barak no kompleksadu atu uza iha meu ambiente ida ne'ebé lian Inglés no kapasidade téknika limitadu tebe-tebes.

Laiha gia kontrolu no étika ne'ebé klaru: Mesmuke governu iha kódigu konduta buat ne'e ladún sirkula ba ema. Prinsípiu maka foka apropriadu duni maibé funsionáriu públiku barak bele iha difikuldade atu kompriende tanba hakerek ho lian Inglés no uza lian ida ne'ebé burokratiku loos. Porezemplu, prinsípiu final iha kodiku konduta ne'e mak atu "Kontribui ba konsolidasaun kona-ba unidade nasional hanesan sine quo non ba desenvolvimentu ekonómiku no sosial Timor-Leste nian". Tenke konsidera atu halo desenvolvimentu ba kódigu konduta ida ne'ebé simples no klaru espésifiku-liu ba staf iha Divizaun Servisu Aprovizionamentu.

Hanesan mós, laiha gia kona-ba identifikasaun ba fraude no prevensaun. Bainhira haree ba risku aas ba prosesu aprovizionamentu ruma, política kontrola fraude tenke dezenvolve hanesan asuntu urjente ida. Política ne'e tenke konsidera atributu ba prátika di'ak ne'ebé prezenta iha tabela iha kraik:

Atribuitu sanulu kona-ba prátika di'ak ba kontrola fraude²

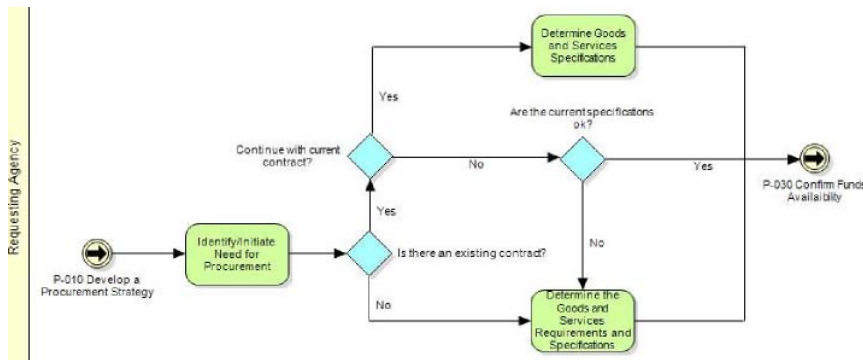
- Ajénsia tenke tau iha fatin politika ne'ebé nesesáriu, sistema no prosedimentu hodi minimiza fraude iha fatin hotu-hotu, iha nível hotu-hotu, iha organizaun ida
- Iha kompriensaun ida ba kontabilidade no responsabilidade ba implementasaun no monitorizasaun kona-ba manejenen estratejia fraude nian
- Separasaun avaliaun risku fraude sei hala'o hosi organizaun
- Empregadu hotu hatene ba komportamentu etika ne'ebé nesesáriu iha serbisu fatin
- Kliente no komunidade sira hatene katak organizaun la ba simu negósiu fraude/tranzasun
- Política, sistema no prosedimentu tenke preparadu hodi enkoraja relatóriu ba komportamentu ne'ebé hetan suspeitu
- Hala'o auditoria internu regularmente hodi ezamina ezemplu ba dezisaun finansial ho risku medium no aas iha organizaun tomak
- Ajénsia iha política ne'ebé identifika klaru natureza ba asaun ne'ebé hetan suspeitu ne'ebé presiza halo relatóriu ba polísia, ICAC, Provedor, nst
- Prosedimentu no tulun sira seluk ne'ebé apropiadu (inklui mós treinu, bainhira presiza) sei fó ba staf maka hala'o hela investigasaun ho organizaun nia naran.
- Empregadu sira hatene katak fraude sei la ba tolera no suspeitu sira sei enfrenta asaun disiplinária

² Adapta hosi "Fraud Control Current Progress and Future Directions guidance for better practice", The Audit Office of New South Wales 2005

2.2 ESPESIFIKASAUN REKEZITUS

Espesifikasaun rekeзитus ba akizisaun individual hanesan komponente esensial kona-ba prosesu aprovizionamentu. Se espesifikasaun ba sasán no servisu la dezenvolve klaru, vendedór sira labele kompriende GoTL nia rekeзитus. No mós, ba kazu kontratu ba konstrusaun, mak laiha espesifikasaun klaru ba serbisu signifika katak la iha possibilidade atu hala'o prosesu sertifikasaun ida ne'ebé apropiadu hodi suporta progresu na pagamentu final.

Sumáriu ba prosesu espesifikasaun GoTI agora dadaun no tabela kona-ba risku importante no asuntu mak identifika bainhira hala'o revizaun apresenta iha kraik ne'e:



	Risku Sistémiku	Risku ba fraude	Kompleksidade atu aborda
Riskus xave no kestoens			
Komptensia téknika staf nian	H	H	H
Dezenvolvimentu ba espesifikasaun ho lian Inglés	H	H	H
Laiha padraun ba estrutura nasional	H	H	H
Fallansu atu planeia rekeзитu hotu	H	H	H
Oportunidade ba rekeзитu koletivu	M	L	H

Komptensia téknika staf nian: Espesifikasaun kona-ba rekeзитus aprovizionamentu bele muda hosi prosesu simples ida (porezemplu atu troka Cartridge toner ba imprimidor eskritóriu nian) ba prosesu kompleksu ida. Nesesidade ba koñesimentu tékniku ne'ebé aas-liu dala barak prezisa ba projektu konstrusaun nian no konsekuénsia atu fó espesifikasaun ba sub-kontratu bele habadak tempu moris no aumenta kustu manutensaun ba aset infraestrutur nian. Abilidade tékniku ne'ebé apropiadu limitadu tebes hodi fó tulun ba aprovizionamentu ida ne'ebé sentralizadu no ami kompriende katak situasaun ne'e susar-liu tan ba ajénsia sira mak responsável atu hala'o aprovizionamentu ida ne'ebé descentralizadu.

Dezenvolvimentu ba espesifikasaun ho lian Inglés: Dezenvolvimentu ba espesifikasaun tender bele fó rezultadu iha problema adisional karik staf ne'ebé envolve la koa'lia Inglés. Espesifikasaun barak maka GoTL dezenvolve hakerek hela ho lian Inglés maibé staf barak maka dezenvolve espesifikasaun hirak ne'e la ko'alia, lee no hakerek ho konfidénsia lian ida ne'e. Se espesifikasaun ladún artikuladu klaru, vendedór sira labele hein hodi fó resposta ne'ebé apropiadu ba faze hahú tender.

Laiha estrutura padraun nasional: Asuntu signifikativu ba impaktu kona-ba abilidade ba GoTL atu fó klaru espesifikasaun tender tanba laiha estrutura padraun nasional. Estrutura hirak ne'e normalmente fó hatene pakote kritéria kontra ba sa kualidade ka serbisu maka bele determina no sukat. Sira mós bele refere ba sa nível kompeténsia profesionál maka presiza hodi hala'ó serbisu ida ne'e. Timor-Leste laiha padraun bázika balun porezemplu: ba konstrusaun eskola, maibé estrutura ladún estensivu. Dalaruma iha espesifikasaun padraun internasionál ka padraun hosi rai seluk, maibé iha risku katak buat hirak ne'e vendedór lokal sira ladún kompiende.

Fallansu atu planeia rekeзитus hotu-hotu: Iha kontratu balun hatudu katak espektasaun makaas hosi GoTL ladún artikuladu iha eskritu. Ba buat sira ne'e, iha risku katak vendedór sei la hetan informasaun diak kona-ba GoTL nia espektasaun no sei la hato'o, ka bele tuir kontratu forsa artu hato'o espetasaun hirak ne'e.

Ezemplu: Aprovizionamentu kona-ba monumentu publiku.

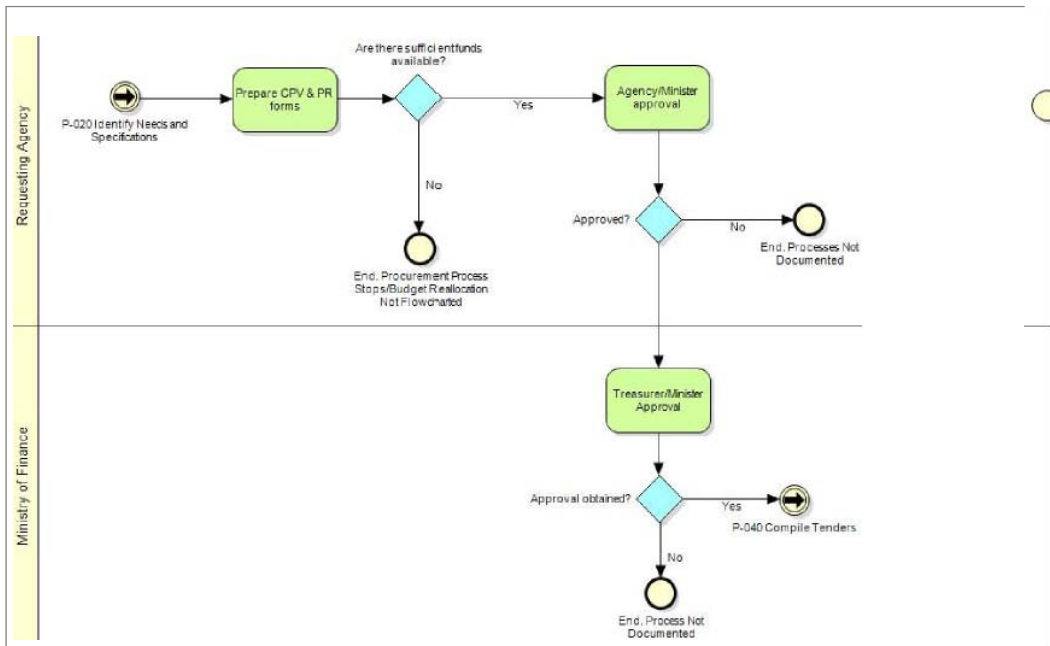
Ēstatua kona-ba Amu Papa hamenu hosi eskultór hosi Amerika Sul. Intensaun GoTL atu eskultór ne'e buka transporte hodi tau estatua ida ne'e .

Kontratu espesifika deit katak estatua ida ne'e sei lori ba Dili kuandu eskulptor ne'e halo hotu ona. Tanba kontratu ne'e latemi sé maka responsável ba harii estatua ida ne'e iha nia fatin, agora iha problema ida ba sé maka tenke selu atu serbisu ne'e bele remata.

Oportunidade atu rekeзитus koleтиву: Prátika komún ida ba operasaun aprovizionamentu barak mak atu identifika nesiedade total organizasaun nian kona-ba produtu espesifiku ba servisu (porezemplu surat fotokópia) no atu tau hamutuk nesiedade hirak ne'e ba enkomenda ida deit ka númeru ki'ik ba enkomenda barak. Ida ne'e bele kria oportunidade atu negosia kuantidade diskontu no atu tau didi'ak oráriu ba hala'ó serbisu ida ne'ebé apropiadu no habadak-liu esforsu aprovizionamentu ne'ebé presiza hodi hetan kuantidade sasán no servisu mak presiza. Bainbain, hahalok ne'e GoTL ladún uza ne'e duni sempre lakon oportunidade atu hadi'ak aprovizionamentu ida ne'ebé bele sai efisiene no bele habadak kustu total.

2.3 KONFIRMASAUN DISPONIBILIDADE FUNDUS

Konfirmasaun ba disponibilidade fundus bele hetan liuhosi CPV ka Formuláriu Kompromisu no Pagamentu ne'ebé hasai. Laiha orden seluk ne'ebé fornecedor (supplier) bele halo exepu konfirma ona katak iha osan/fundus ka lae. Perkursu/dekursu traballu atu suporta atividade ne'e sumariza tuir mai:



Sumáriu kona-ba asuntu xave mak identifika durante revizaun mak hanesan tuir mai ne'e:

	Risku Sistémiku	Risku ba fraude	Kompleksidade atu aborda
Riskus xave no kestoens			
Prosesu burokrátiku autorizasaun CPV	M	L	L
Variasaun ba tempu atu kompleta CPV	M	L	L

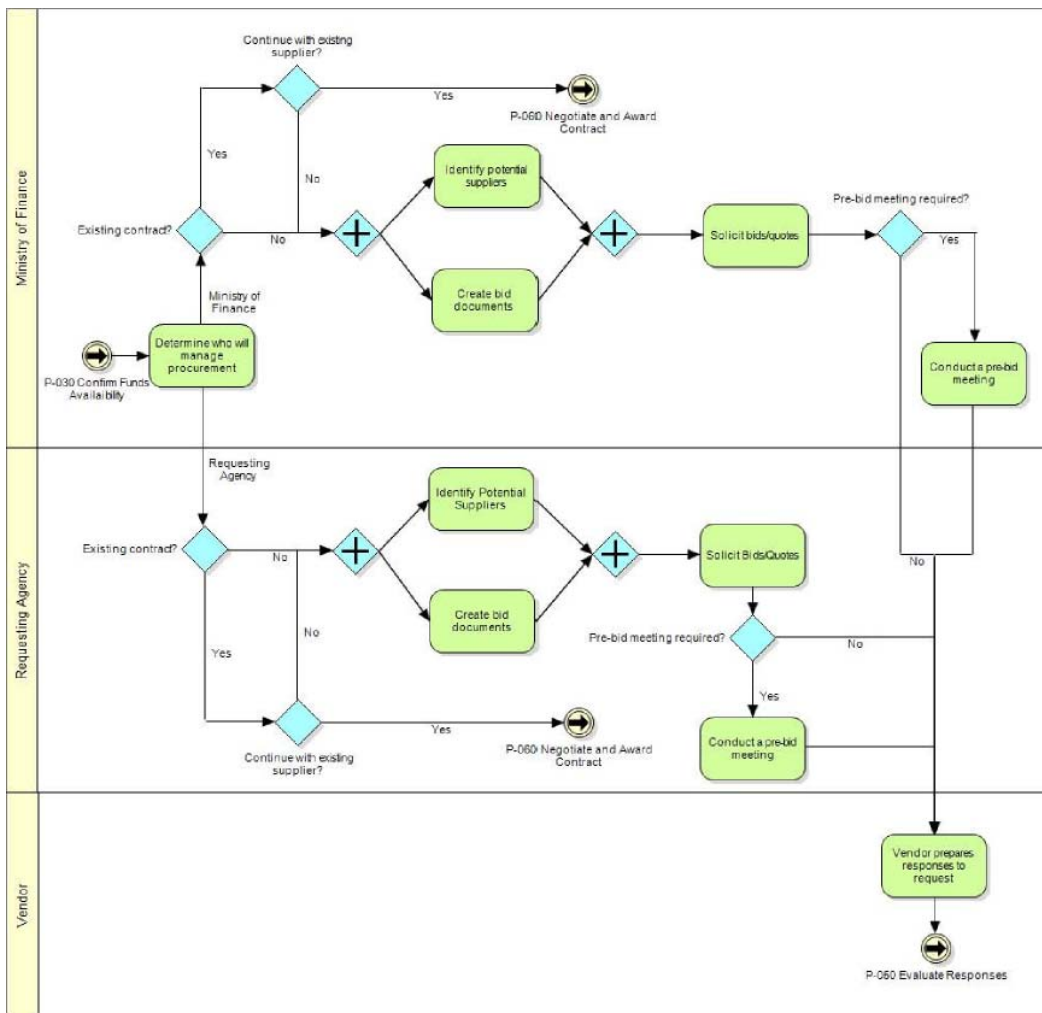
Prosesu burokrátiku autorizasaun CPV: Autorizasaun ne'ebé diak kona-ba CPV preziza asinatura neen husi departamentu tolu ne'ebé la hanesan. Ida ne'e bele atraza barak prosesu ne'e.

Variasaun ba tempu atu kompleta CPV: Prosesu autorizasaun ne'ebé todan-loos hatudu variasaun ba tempu ne'ebé lori hodi kompleta CPV ne'ebé validu. Prosesu autorizasaun bele lori semana neen ba kompleta, ne'ebé atraza prosesu tender, kotasaun ka konkorrénsia.

2.4 KOMPILASAUN BA TENDER

Kompilasaun ba tender inklui atividade ne'ebé presiza atu identifika vendedór ne'ebé potensial, hatoo rekezitus no buka kotasaun ka konkorrénsia hosi vendedór sira. Fallansu atu hala'o prosesu ida ne'e tuir maneira ida ne'ebé apropriadu bele gia ba alegasaun hosi vendedór potensial no membru públiku sira katak ne'e la'os justu ka transparente. La interesa se buat ne'e loos ka lae, alegasaun hirak ne'e bele hatudu ba persepsaun ne'ebé sériu tebe-tebes katak korupsiun ka fraude tama tiha ona. Atividade ne'ebé hatudu kompilasaun rekezitus ba tender ka kotasaun no pedidu ba resposta entaun tenke hala'o tuir akordu ida ne'ebé iha nível aas kona-ba transparénsia.

Sumáriu ba atuál prosesu GoTL mak hanesan prezenta iha kraik ne'e:



Sumáriu relevante kona-ba asuntu xave nia impaktu ba intergridade atividade hirak ne'e apresenta iha tabela hanesan tuir mai ne'e:

Riskus xave no kestoens	Risku Sistémiku	Risku ba fraude	Kompleksidade atu aborda
Supplier database la mantein	M	M	L
Supplier database laiha detalle	M	M	M
Organizasaun vendedór nain sira la klaru	M	H	H
Uza mediador no ajente hanesan ponte ba supplai	M	H	M
Dokumentu ba konkorrénsia prepara ho lian Inglés	H	H	H
Dokumentu konkorrénsia kompleksadu liu	H	H	M
Reklame ba oportunidade aprovizionamentu limitadu	M	H	L
Inkonsisténsia uza konferénsia pre-konkorrénsia	M	L	L

Supplier database la mantein. Iha *supplier* database ida iha Divizaun Servisu Aprovizionamentu maibé ida ne'e ladún mantein no informasaun limitadu ba valór prátiku. Staf aprovizionamentu konfirma katak database ne'e la uza ba buat ruma.

Supplier database laiha detalle. Hodi bele uza *supplier* database tenke iha pakote informasaun ne'ebé inklui nain, variedade produktu/servisu no istória serbisu. Informasaun ne'e bele uza hodi tulun identifika *suppliers* ne'ebé poténsial no, karik presiza hatama sira iha lista negra tanba sira nia serbisu fraku. Database GoTL laiha kondisaun ba detalle hirak ne'e no mesmuke sira mantein database ne'e, formuláriu agora dadaun ba database ne'e ladún iha valór tanba limitadu tebe-tebes.

Organizasaun vendedór nain sira la klaru: Tanba prosedimentu rejistu negósiu Timor-Leste nian no iha nível konkordánsia oin-oin ho prosedimentu hirak ne'e hosi comunidade negociante sira, ladún posível hodi haree didi'ak se maka nain ba negósiu ne'e. Kompañia no sira nia nain tenke rejista ho Departamentu Justisa no "Sertifikadu Dividas" anual presiza hosi Timor-Leste Revenue Services (TLRS) hodi bele rejista sira nia negósiu no hala'o sira nia negósiu ho GoTL. Sertifikadu hirak ne'e fó deit ba negociante sira mak atualiza sira avaliasaun impostu no pagamentu. Maibé, kontribuente balun ne'ebé la tuir sira nia obrigasaun selu impostu, rejista fali sira nia negósiu ho naran foun, simu sira nia lisensa ba negósiu foun no kontinua hala'o sira nia servisu ho naran foun ne'e. Kontribuente/negociante sira entaun komete fraude kontra estadu.

Uza mediador no ajente hanesan ponte ba supplai: Ami hetan informasaun katak *suppliers* balun iha kontratu eskuzivu ba bens no servisu espesífiku ho GoTL. Bainhira iha fundamentasaun lojika ne'ebé hodi uza ajente hirak ne'e, kombinasan ida ne'e bele uza atu halao fraude hodi aumenta tan marjen prófitu ba ajente.

Ezemplu: Supply kona-ba ekipamentu ba seguransa

Bainhira hili Resibu pagamentu akazu hatudu katak pagamentu barak-liu mak halo ba Bravu Internacional, supplier ida ne'ebé iha baze iha Dili hodi sosa munisaun ba kilat kiik. Munisaun hirak ne'e la manufaktura iha rai laran no bainbain públiku jerál labele hetan. Laiha razaun ida ne'ebé apropiadu tanba sá aprovizionamentu ida ne'e tenke liu prosesu hosi ajente lokal ida. No mós, hatudu tan katak kontratu ida ne'e bazeia ba supplier ida-deit (single-source).

Dokumentu ba konkorrénsia prepara ho lian Inglés: Preparasaun dokumentu tender iha lian Inglés no rekeзитus mak hatán hakerek ho lian Inglés ladún konduzivu ba aprovizionamentu ida ne'ebé efektivu iha Timor-Leste. Ida ne'e tanba la kompriende no la koa'lia lian inglés hanesan lian ida mak staf aprovizionamentu no vendedór lokal sira hili iha Timor-Leste.

Dokumentu konkorrénsia kompleksadu-liu: Uza dokumentu padraun ba konkorrénsia hanesan prátika aprovizionamentu mak ema hotu simu mak einjerál promove kualidade no konsisténsia iha atividade aprovizionamentu hotu. Iha dokumentu padraun konkorrénsia nian ba RFQ, ITB, no RFT. Ida ne'e hanesan bazeia ba Banku Munidal nia dokumentu pro-forma no presiza nivel detalhe no konformidade barak ne'ebé *supplier* timoroan barak hetan difikuldade atu kumpri. Baibain, dokumentu hirak ne'e hetan liu iha aprovizionamentu eskala boot hosi *suppliers* internasional ne'ebé sofistikadu duke negosiante timoroan sira.

Anúnsiu Limitadu ba oportunidade aprovizionamentu: Ne'e prátika di'ak ida atu garante tender públiku anúnsia largamente hodi aumenta oportunidade prosesu konkorrénsia ne'ebé kompetitivu. Pedidu ba tender no fatura GoTL la anúnsia ho didi'ak. Oportunidade ba empreza lokal normalmente anunisia iha jornál nasionál maibé jornál hirak ne'e ladún fahe barak iha distritu. Iha fatin seluk (la'ós Dili) GoTL sempre fiar ba notifikasaun oportunidade tender ne'ebé komunika hosiibun. Enkuantu GoTL iha webpage ida ba oportunidade tender, ne'ebé la uza. Oportunidade tender internasional sempre tau iha anúnsiu iha jornál tasibalun nian.

Inkonsisténsia uza konferénsia pre-konkorrénsia: Konferénsia pre-konkorrénsia hanesan parte intregal ba prosesu aprovizionamentu iha organizasaun barak no GoTL maka kaer ba aprovizionamentu boot no kompleksu. Foin dadaun konferénsia pre-konkorrénsia ladún hala'o regularmente maibé sira ba vizita fatin konstrusaun. No mós hodi fó informasaun ida ne'ebé dida'k ba konkorrénsia potensial sira kona-ba natureza no istória ba projektu individuál, konferénsia pre-konkorrénsia bele uza atu eduka pre-konkorrénsia nain sira kona-ba prosesu tender. Ida ne'e sei benefisia konkorrénsia nain sira no mós ba prosesu aprovizionamentu tomak.

2.5 RESEPSAUN NO RESPOSTA KONA-BA EVALUASAUN

Resposta evaluasaun no resepsaun inklui atividade sira mak iha relasaun ho simu, dokumenta no kompila resposta *supplier* sira ba dokumentu konkorrénsia no halo evaluasaun ba resposta hirak ne'e iha maneira ida ne'ebé justu no transparente internu. Karik atividade hirak ne'e hala'o ho di'ak, buat sira ne'e devia iha rezultadu ho kontratu ne'ebé dezentolve ho *suppliers* ne'ebé iha reputasaun di'ak ne'ebé bele oferese valór ba o nia osan. Hodi haree intergridade ba atividade hirak ne'e importante tebe-tebes tanba karik *suppliers* potenciál la konfia prosesu evaluasaun sira bele lakoi hatama konkorrénsia ka sira bele iha tentasaun atu koko no bele fó influénsia ba rezultadu ne'ebé la justu..

Sumáriu ba prosesu GoTL mak agora hala'o dadaun no risku xave asociadu no asuntu ne'ebé apresenta iha tabela kra'ik:

Komite avaliasaun la iha enkontru regular

	Risku Sistémiku	Risku ba fraude	Kompleksidade atu aborda
Riskus xave no kestoens			
Laiha kaixa ne'ebé xave meti ba resibu tender nian	M	M	L
Laiha prosesu submisaun eletróniku	M	M	M
Komite avaliasaun laiha enkontru regulár	M	H	H
Ema mak diriji komité ba avaliasaun troka bebeik	M	H	M
Prosedimentu kona-ba evidénsia la arkiva	H	H	H

Laiha kaixa ne'ebé xave metin ba resibu tender nian: Kaixa ne'ebé taka metin proporsiona kontrolu ida ne'ebé simples no efetivu hodi garante katak ema sira ne'ebé simples no efetivu hodi garante katak ema sira ne'eb'e tuir tender hatene ba iha ne'ebé sira hatama sira nia resposta no atu garante katak so resposta hirak ne'ebé hatama iha períodu tender nian maka sei hetan evaluasaun. Laiha kaixa ne'eb'e taka metin ba resibu tender ne'ebé hatama husi GoTL. Nudar rezultadu iha ezemplu ne'ebé bainhira submisaun forneseidór nian hetan iha meza leten depoisde dokumentu konkorrénsia seluk loke no arkiva tiha ona.

Laiha prosesu ba hatama eletróniku: Ida ne'e sai nudar prosesu komún ida ne'ebé aumenta bebeik iha organizasaun barak. Falta husi fásilidade submisaun tender eletróniku hatudu dezafiu iha kontestu rai ne'ebé laiha sistema korreiu ne'ebé suficiente. Submisaun resposta tender, liu-liu husi forneseidór internacional bele sai prosesu ida ne'e'e naruk ka bele implika kustu viajen ne'ebé aas hodi fizikamente hato'o resposta. Difikuldade hirak ne'e bele rezulta ba tender potenciál balun halo tender ka falla atu garante katak sira nia resposta to'o iha tempu ba abertura tender nian.

Komisaun Avaliasaun la hasoru malu regularmente: Komisaun avaliasaun adjudikasaun iha maioria organizesaun hasoru malu regularmente ka tuir determina antes ona. Ida ne'e ajuda asegura katak membrus sira bele organiza sira nia tempu atu partisipa no prevene obstáculus iha avaliasaun. Komisaun avaliasaun GoTL nian halo enkontrus tan de'it "presiza". Ne'e situasaun ida ne'ebé la hanesan baibain ba organizesaun governu nian ida ne'ebé tenke prosesa adjudikasoens ho volume aas nian. Nia rezultadu maka bele iha risku katak enkontrus labele halo bazeia ba tempu i ida ne'e maka kontribui ba atrazus iha implementasaun planu aprovizionamentu.

Komisaun Avaliasaun nia prezidênsia varia: Komisoens avaliasaun barak maka iha prezidênsia regulár no nia alternadu karik iha eventu balu ne'ebé nia labele halo servisu. Komisoens hanesan ne'e normalmente iha kompozisaun fiksa ona ho fleksibilidade atu hatama peritus atu ajuda halo avaliasoens téknikas.

Parte rua, prezidênsia no kompozisaun komisaun avaliasaun, bele varia. Ida ne'e bele apresenta risku ida katak prosesu avaliasaun bele la konsistente entre diferentes enkontrus avaliasaun, partikularmente tanba kompozisaun komisaun mós muda hosi enkontru ba enkontru.

Evidênsia prosedimentus avaliasaun la arkiva: Evidênsia kona-ba prosesus loke adjudikasaun, minutas hosi avaliasaun ba enkontrus komisaun nian, kópias padroens avaliasaun, rekomendasoens ba ministru etc. dala barak la arkiva. Ida ne'e bele prejudika transparênsia no auditoria ba prosesu avaliasaun adjudikasaun no tau GoTL iha pozisaun ne'ebé susar atu defende-an karik hasoru kualker dezafiu iha prosesu aprovizionamentu.

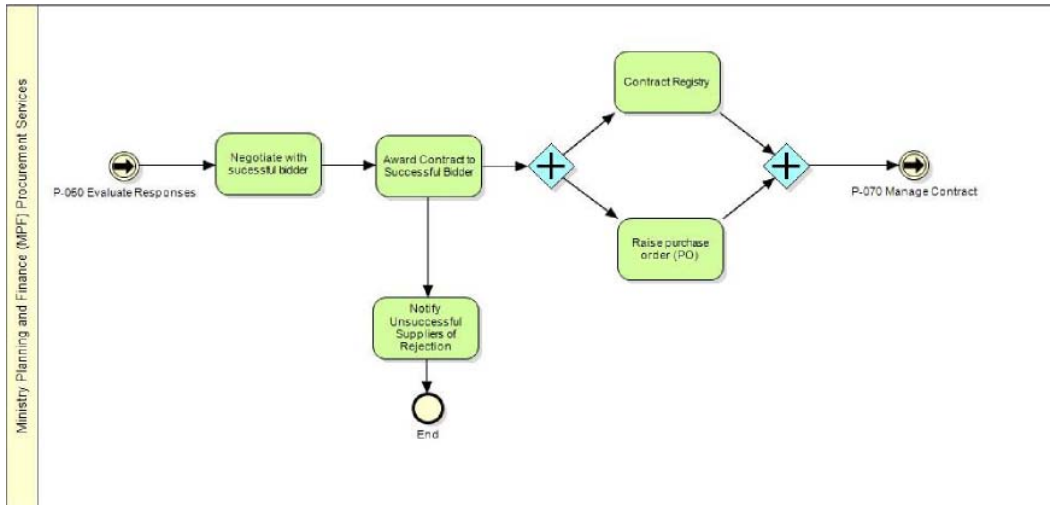
Kuandu bá inspesiona (haree) arkivus Divizaun Servisus Aprovizionamentu ami repara kaixa boot ida nakonu ho formuláriu avaliasaun adjudikasaun ne'ebé lakon (la liu). Sei difísil tebes atu konfirma fromuláriu hirak ne'e ho desizoens avaliasaun individual nian.

Variasoens presus indiskutíveis: Variasoens presu ne'ebé la hanesan baibain nein sempre ema diskuti/kontesta no buat hanesan ne'e bele dudu GoTL atu simu presus ne'ebé la kompetitivu no/ka fraude (manipulasaun).

2.6 NEGOSIASAUN NO MANÁN KONTRATU

GoTL iha padraun kontratus loloos nian tolu ne'ebé jeralmente uza tuir natureza aprovizionamentu. Kontratu hirak ne'e kobre beins no servisu kiik, konsultas no servisu.

Sumáriu kona-ba prosesu atuál/korrente GoTL nian ba negosiasaun no manán kontratus prezenta hanesan tuir mai iha kraik:



Rsikus xave no kestoens ne'ebé identifika ona iha relasaun ho atividades hanesan tuir mai ne'e:

	Risku Sistémiku	Risku fraude	Komplexidad e atu aborda
Riskus xave no kestoens			
Kapasidades negosiasaun ba kontatus limitadu.	M	H	H
Termus kontratus onerosus ho infleksívius	M	L	L
Inkonsistênsias kona-ba "performance bonds" no garantias hosi banku.	M	M	L
Inkonsistênsias relasiona ho pagamentus mobilizasaun	M	H	L
La iha revizaun legal ba kontratus boot ruma	M	M	L
Rejistu kontratu la iha integridade	M	M	L
Ordens ba kompras la sekuente no duplikadu	H	M	L
Halo sala tanba la notifika konkorrentes (bidders) ne'ebé la liu	L	L	L

Kapasidades halo negosiasaun kontratus ne'ebé limitadu: GoTL iha kontratus tuir padraun/medidas lubun ida no termus no kondisoens kontratu ne'ebé halo duni tuir maioria arranjus kontratuais. Kontratus balu negosia duni maibé pesoál aprovizionamentu simu treinus uitoan liu iha area ne'e. Nune'e mós atualmente la iha pesoál iha ekipa aprovizionamentu ne'ebé iha ona kapasidades kona-ba lei ka negosiasaun kontratu. Ida ne'e tau GoTL iha desvantajen kuandu halo negosiasaun ba kontratus no bele tau governu iha risku hanesan prestasaun la optimal hosi forneseadores (suppliers) no halo rekursu inadekuadu (la loos) atu rezolve disputas/problemas kona-ba kontratus.

Emá informa ami katak iha fatin ne'ebé hala'o negosiasaun ba kontratu, Asesor maka prezenta fali einvezde funsionáriu GoTL nian rasik.

Termus kontratu ne'ebé onerozu no infleksível: Ami inspesiona ona padraun termus no kondisoens ba beins no servisu kiik, traballus ne'ebé menor (kiik), traballus major (boot) no konsultas. Kontratus hirak ne'e haree hanesan bazeia ba padraun kontratus Banku Mundiál nian i iha oportunidade ida atu revê fali katak bele aplika ka lae iha Timor-Leste, partikularmente kuandu hili kontratores lokais.

Inkonsistênsias kona-ba kausaun ka "performance bond" (uang jaminan) no garantias hosi banku: Ema informa ami katak ba kontratus balu iha ejizênsias atu hetan "performance bond" no garantia hosi banku. Mezmuke lei aprovizionamentu ejize "performance bonds" atu bele tau iha kontratus ho valór ida ke boot liu \$10,000, ami la konsege deskobre prinsipius ne'ebé uza iha prátika atu estabelese obrigasoens no garantias ne'e.

Ema infoma ami katak forneseadores lokais barak la iha fundus (osan) atu selu "performance bonds" ka hetan garantia hosi banku i ida ne'e bele empata sira atu tuir konkursu. Ida ne'e iha implikasoens negativas ba dezvoltimentu sosiál no ekonómiku Timor-Leste nian no bele rezolve liuhosi revizaun ida ke artikula halo didi'ak no muda polítika.

Ezemplu: Kausaun ka "Performance bond" no prátika jestaun kontratu ne'ebé fraku
Kontratu ida ne'ebé bele dehan boot liu i Governu husik hela, maka ho Kompania Tafui Oil Ltd atu hatama mina-rai ho media ida boot liu \$1.2m fulan ida. Mezmu kontratu ne'e boot, ne'ebé kobre fonte abastesimentu boot liuhotu iha paiz ne'e, la estabelese nein "performance bond". Kontratu ida ne'e sei investiga namanas hela hosi parte peritu lei ida ne'ebé nia aixadus/konstatasoens preliminaris hatudu katak, aleinde la konsege kumpri "performance bond", inklui mós prátikas jestaun/manejamentu ne'ebé fraku relasiona ho kontratus hanesan:

- Sala tanba la tuir prosesu adjudikasaun (tender) abertu
 - ┌ Viola delegasaun kompetênsias iha autorizasaun kontratu
 - ┌ La iha kompetênsia atu prolonga kontratu
 - ┌ Sala tanba la informa didi'ak Ministru kona-ba aspetus balu iha kontratu
 - ┌ Sala tanba la konsege valida pedidus pagamentu
 - ┌ Sala tanba la idetntifika/rekuperá exesu pagamentus ne'ebé boot.

Inkonsistênsias relasiona ho pagamentus mobilizasaun (mobilisation payments): La iha orientasoens ne'ebé klaru atu halo pagamentus mobilizasaun. Kestoens hanesan ne'e hasoru dezafius similares (hanesan) "performance bonds" no garantias (refere iha leten). Kona-ba forneseadores (suppliers) internasionais ami nota inkonsistênsias balu iha relasaun ho "performance bonds" no pagamentus mobilizasaun.

La iha revizaun legal ba kontratus boot: Ami haree katak foin foti Konselleiru Legal ida atu halo revizaun ba kontratus spesífikus. Maibé revizaun ne'e barak liu maka forensik pur natureza no, karik enkarrega duni halo servisu pro-ativu liu, maka sei la mosu disputas ka ezemplus kona-ba ezekusaun/prestasaun ne'ebé fraku.

Prosesus korrentes la ejize atu pratikante legal no/ka painel kompetente ida maka atu revê fali kontratus ne'ebé boot. Tanba la konsege hetan opiniaun legál ida kona-ba kontratus hirak ne'e, entaun iha risku katak Governu sei hetan kazu hanesan ezekusaun/prestasaun la optimál no gastus adisionais no oportunidades mós limitadu tebes atu halo rekursus bainhira mosu konfliktus

Ezemplu: Pagamentu Mobilizasaun
Fornesedor ida, PT Gunung Kijang manán kontratu konstrusaun ho valór \$888,888.88 no ejize ba nia atu apresenta garantia hosi banku ba 20% (\$177,778) hosi montante ne'e. Empreza ne'e husu kedas pagamentu mobilizasaun ida ho valór \$177,778. Nia pedidu ida ne'e ema rejenta tiha maibé selu kedas ba nia montante ida \$87,111 ba gastus mobilizasaun no liutiha lora 14 remete tan \$87,111 14 hanesan pagamentu ba progressu, purezemplu, ne'e hanesan fali katak 20% hosi presu kontratu selu loloos ona nuudár gastus mobilizasaun tuir pedidu hosi forneseador.

Rejistu Kontratu la iha integridade: Rejistu Kontratu Departamentu Aprovizionamentu maka rai hela iha arkivu (file) ho surat tahan hakerek de'it ho liman. Iha nia laran iha sasán (fields) lubun ida, ne'ebé, karik kompleta duni seidauk bele fó informasaun ne'ebé presiza kona-ba natureza no termus kontratu. Buat barak seidauk kompletu no tanba hakerek ho liman nein konsege lee.

Nune'e mós, ami nota ona inkonsistênsias iha numerasaun kontratus. Ejize katak kontratus tenke fó sai ho orden akizisaun/kompra. Número kontratus balu bele identifika kedas ho orden akizisaun/kompras maz seluk la bele.

Ordens akizisaun ne'ebé la sekunte (la tuir malu) no duplikadu: Prátika ne'ebé normal ka tuir padraun iha maioria organizasaun maka tenke tau número únikus no sekuentes ba orden akizisaun/kompras hotu-hotu. Ida ne'e atu fasilita halo kontrole no buka i maneja kompras/akizisoens. Ordens akizisaun hotu-hotu tau número sekuentes iha livru-mestre (rejistu) Free Balance nian. Maibé número hirak ne'e bele troka durante kaptura "capture" ba dadus tanba ne'e maka 288 (5%) hosi 6,144 ordens akizisaun ne'ebé hasai durante tinan 2006/07 lakon tiha hosi sekuênsia numérika.

Ami mós nota ezemplus barak ne'ebé ordens akizisaun rua ne'ebé la hanesan bele uza hotu atu aprovizona rúbrika (item) ne'ebé hanesan ka servisus dala rua. Ezemplus balu hatudu iha tabela/gráfiku hanesan tuir mai ne'e:

Ezemplus: Duplikasaun potensíal ba ordens akizisaun/kompra

Tuir mai ne'e sample (amostra) ordens akizisaun ne'ebé duplika tiha ona tanba selu tiha ona ba fornecedor/supplier ne'ebé hanesan iha data hanesan no ba montante ne'ebé hanesan..

PO	Date	Supplier	Goods	Value (USD)
74868	Nov-07	Dealer Forte	Motor vehicle	99,000
74869		Dealer Forte	Motor veiculos	99,000
72484	Feb-07	Ministerio Saude	Rehab of big.	60,000
72486	Feb-07	Ministerio Saude	Rehab of big.	60,000
75688	Jun-07	Toms Buidling Company	Construction	30,000
75689	Jun-07	Toms Buidling Company	Rehabilitation	30,000
70748	Nov-07	Belak Fuels	Vehicle fuel	20,000
70787	Nov-07	Belak Fuels	Vehicle fuel	20,000
76080	Jun-07	Samdoria unipessoal	Construction	20,000
76094	Jun-07	Samdoria unipessoal	Construction	20,000
76315	Jun-07	Samdoria unipessoal	Construction	20,000
76404	Jun-07	Wedito Unipessoal. Ld	Construction	20,000
76426	Jun-07	Wedito Unipessoal. Ld	Construction	20,000
73822	May-07	I Market	Equipment	20,000
73880	May-07	I Market	EDP Equipment	20,000

Fallansu atu notifika konkorrentes ne'ebé la susesu (la liu): Tanba kestaun transparênsia, kortezia no atu enkoraja konkorrentes ne'ebé la liu atu iha futuru bele kompete nafatin iha konkursus, maioria organizasaun notifika ba konkorrentes kona-ba rezultadu prosesu avaliasaun. Maibé ida ne'e la'ós fali prátika GoTL nian atu informa konkorrentes kona-ba avaliasoens ba adjudikasoens (tender) no manán kontratus.

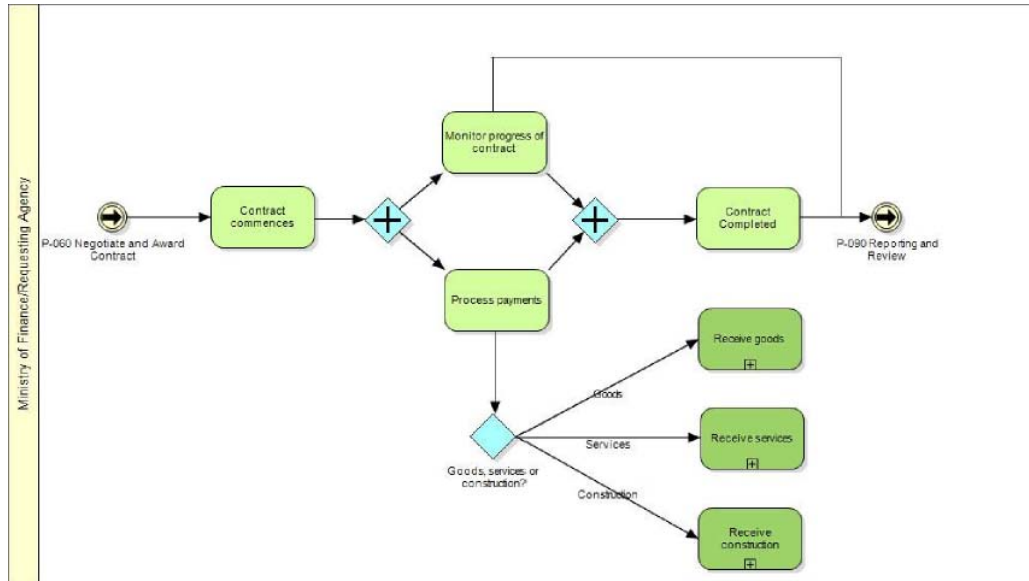
2.7 JESTAUN KONTRATUS

Jestaun kontratu inklui atividades ne'ebé hala'o dezde kontratu komesa to'o hotu. Enkuantu ejize téknikas la hanesan ba kontratus ne'ebé la hanesan,téknikas jestaun ba kontratu tomak relasiona liu-liu ba prinsípius jestaun risku. Iha pelu menus níveis risku rua ligadu ho entrega servisu ne'ebé kontrata ona:

- ┆ Risku iha kontratu- Risku katak la hala'o servisu tuir rekizitus iha kontratu tuir termus tempu, gastus, kualidade no kuantidade; no
- ┆ Risku jesatun ba kontratu—risku ne'ebé liga ho manejamentu kontratu.

Atividades jestaun kontratu tenke ho objetivu atu haree kona-ba riskus. Fallansu atu jere riskus hirak ne'e bele rezulta rezultadus aprovizionamentu ne'ebé fraku, i la presiza haree ba oinsá projetu ida bele espesifika no seleSIONA fornecedor .

Sumáriu hosi atividades ne'ebé envolve iha jestaun kontratu apresenta iha okos ne'e hamutuk ho tabela riskus xave no kestoens ne'ebé identifika ona durante revizaun:



Riskus xave no kestoens	Risku sistémiku	Risku fraude	Kompleksidade atu aborda
Kapasidades jestaun kontratu ne'ebé inadekuadas	H	H	H
Atividades jestaun risku kntratu ne'ebé inadekuadas	H	H	H
Atrazus atu hahú kontratus	H	M	H
Sertifikasaun servisus ne'ebé inkonsistente	H	H	H
Evidênsia inadekuada iha resepsaun beins	H	H	M
Atrazus atu kompleta kontratu.	H	M	H
Fallansu tanba la konsege prosesa lailais faturas	H	M	L
Autorizasaun ne'ebé fotokópia ona kona-ba pagamentu vouchers	H	H	L
Fallansu atu arkiva pagamentus iha arkivu kontas.	H	H	L
Fallansu atu halo avaliasoens kona-ba kontratores	M	H	M

Kapasidades jestaun kontratu ne'ebé inadeguadu: Jestaun kontratu ne'ebé di'ak rekere koñesimentus barak no kapasidades ne'ebé bele hetan durante tempu naruk. Kapasidades balu no atributus ne'ebé ejize ba jerente kontratu ida, sumariza hia tabela tuir mai ne'e:

Kapasidade no atributus	Faktorez atu konsidera
Experiéncia	Koñesimentu no experiéncia kona-ba negósiu/atividades tomak organizasaun nian Nível iha organizasaun ne'ebé jerente sei okupa
Kapasidades téknikas	Komprende elementus servisu Bele spesifika varioens Habilidade atu avalia ezekusaun distribuisaun servisu
Kapasidades jestaun	Experiéncia/treinu iha jestaun kontratu Jestaun kona-ba ema (ekipa jestaun kontratu no pesoál sira seluk) Kapasidades iha jestaun finanseira/kustus (orsamentu, estimativa kustus, jestaun ativas) no parámetru kontabilidade
Kapasidades komunikasaun	Abilidade apresenta informasaun eskrita no verbál Kapasidades halo negosiasoens Kapasidades fasilitasaun Kapasidades rezolve konfliktus Rede servisu iha organizasaun laran no ho parseirus indústria
Atributus pesoais	Kapasidades interpesoais Manán respeito

Hanesan diskuti antes ona iha relatóriu ne'e, pesoál aprovizionamentu la hetan oportunidade tuir treinus sufisientes atu kapasita sira hodi bele servisu efetivamente. Lista kapasidades no atributus temi iha leten bele konsidera bainhira dezenvolve programas ba treinu ne'ebé diskuti iha parte 2.1 relatóriu ida ne'e.

Atividades jestaun ba risku kontratu ne'ebé inadeguadu: Planus aprovizionamentu ba kontratu ida-ida tenke tama mós atividades jestaun kona-ba risku kontratu. Atividades hirak ne'e tenke inklui avaliasoens kona-ba riskus liga ho kontratu ida-ida. Ida ne'e sei ajuda pesoál/staf aprovizionamentu atu dezenvolve no implementa kontrolus apropiadus atu hamenus riskus ne'ebé identifika. Atividades jestaun kona-ba risku kontratu agora nian limitadu tebes.

Atrazus atu komesa kontratu: Kontratus tenke komesa tuir termus kontratu. Fallansu atu halo nune'e bele rezulta kontratu ne'e labele hala'o hotu to'o nia prazu ne'ebé tenke hotu. Atrazu atu hahú bele rezulta presus materiais sa'e tán ne'ebe kontratór bele tenta atu entrega fali ba governu no bele mós kontratu bele la halo hotu.

³ Extracted from "Contract Management Better Practice Guide", Australian National Audit Office, 2001.

Em a informa mai ami katak atrazus atu komesa dala barak tanba forneseadores lokais iha difikuldades atu hean osan ba kausaun ka “performance bond” no garantias hosi banku. Se nune’e duni, maka métodu ida ke pragramátiku liu ba aspetu jestaun risku kontratus ne’e bele lori rezultadus di’ak liu ba GoTL no kontratores sira.

Ezemplu: Atrazus atu komesa kontratus

Bazeia ba informasaun hosi Asesor sira ami kalkula katak iha 30 Novembru 2007 iha 225 ordens kontratus/kompras ne’ebé liu tiha ona prazu maibé seidauk komesa. Balu be boot liu maka hanesan tuir mai ne’e:

P. Order Number.	P.Order Date	Compl. date	Supplier name	Description	location	value (USD)
75118	Jun-07	Nov-07	Perola de Timor	Construction	Baucau	190,250
75119	Jun-07	Nov-07	Imelbenrik	Construction	Maliana	185,620
76372	Jun-07	Oct-07	Buras	Construction	Not stated	90,405
76282	Jun-07	Oct-07	Lidel - edicoes	Construction	Portugal	185,559
74370	May-07	Sep-07	Makasae constr.	Construction	Baucau	130,311
74011	May-07	Sep-07	Aifunan timor	Furniture	Not stated	122,996
74289	May-07	Aug-07	Eljaguna Bros.	Construction	Baucau	136,307
74568	May-07	Jun-07	Rozi	Refurbishment	Baucau	140,000
76324	Jun-07	Jun-07	Honalo	Construction	Ermera	107,148
Total						1,288,59

Inkonsistênsia iha sertifikasaun servisu: Sertifikasaun ba traballus tenke halo kompletu ona hosi pesoál ho kompetênsia téknika. Prosesu sertifikasaun mak atividade importante ne’ebé bele asegura governu atu selu lóos de’it ba konstrusaun ka servisu ne’ebé halo duni. Iha kapasidade limitadu tebes iha GoTL laran atu hala’o sertifikasoens ba traballus ne’eduni risku atu selu ba servisu ne’ebé la atinje pradaun no seidauk kompletu aas tebes. Nune’e mós, ami simu informasaun katak ofisiais ne’ebé halo sertifikasaun dala barak kontratores sira oferese ba sira “komisoens” atu sertifika sira nia obras. Ida ne’e foti kestaun kona-ba konflitu interese no dudu governu atu monu ba fraude boot.

Ezemplu: Sertifikasaun ba traballus ne’ebé inkonsistente

Konstrusaunun auditorium ida entrega hosi Departamentu Edukasaun. Projeitu ne’e sertifika hosi inspetór departamentál hanesan kompletu ho valór \$34,000. La kleur, inspetur ida tan mai halo inspesaun iha fatin no identifika katak liu \$14,000 hosi obra maka la kompletu.

Fallansu atu konfirma beins ne’ebé simu ho beins ne’ebé enkomenda: Beins ne’ebé simu tenke hanesan ho detalles iha fakturas no ordens atu sosa atu asegura katak governu simu duni saida maka haruka sosa i atu selu ba sa’ida lós. Ami repara ezemplus barak ne’ebé la iha evidênsia nota ruma kona-ba beins ne’ebé simu ona ka konfirma di’ak ona beins ne’ebé simu hodi konfirma ho fatura ida. Ami mós nota ezemplus barak ne’ebé detalles kona-ba ordens kompras ka fakturas jeneralizadus demais ke labele espesifika ezatamente saida maka haruka sosa ka fahe.

Ezemplu: La iha detalles kona-ba “itêms/rúbrikas” ne’ebé iha ona orden ka atu tenke selu

Pagamentu ida ho valór osan \$29,916 halo ba fornecedor lokál ida, Land Bird Company iha 10 Janeiru 2007atu fornese “anti riot gear” aparellu anti motim/distúrbuiu ida. La iha orden kompra ida hanesan prova nein fatura ho detalles kona-ba “items” ne’ebé fó orden atu sosa.

Karaterístikas seluk ne’ebé relasiona ho tranzasaun ida ne’e katak aparellu ka “gear” ne’e buat espesializadu ida no la fabrika iha Timor-Leste. Se nune’e sei kusta menus liu fali karik fornecedor estranjeiru ida maka haruka mai duke liufali hosi ajente iha ne’e. Segundu, pagamentu ida seluk ne’ebé identifika ona ne’ebé halo ba nia kompañia parese halo fila ba materiais eskola sekundária. Terseiru, pagamentu rua temi iha leten tau kódigu “no vendor”ka “la iha vendedor” iha sistema Free Balance.

Atrazus iha akabamentu kontratu: Prátikas ba jestaun kontratu tenke asegura katak monitoriza hela progresu no bele identifika sedu liu atrazus no resolve lais liu. Ami identifika ona kontratus abertus ne’ebé liu tiha ona sira nia prazu no simu informasaun katak buat hanesan ne’e normal.

Atrazus atu komesa kontratu no nia akabamentu iha poténsia atu estraga barak ajendas sosiais no ekonómikas Governu nian, partikularmente haree ba faktu katak ida ne’e buat ne’ebé akontese baibain i la’ós buat exepSIONÁL ida.

Ezemplu: Atrazus iha akabamentu kontratu

Bazeia iha informasaun hosi Asesores ami kalkula katak iha fin Dezembru 2007 iha liu 600 kontratus abertus (nakloke ba ema hotu) no ordens akizisaun/kompras ne’ebé liu hotu ona prazu akabamentu. Valór porsaun ne’ebé prazu seidauk hotu hosi kontratus hirak ne’e kalkula ona kata iha purvolta \$32milion. Kontratus boot liu nian balu maka hanesan tuir mai:

P. Order Number.	P.Orde Date	Compl. date	Supplier name	Description	location	Amt Paid	% of conrt val.
76322	May-07	Jul-07	Multiple vendors	Prof. services	Not stated	45,131	4%
76334	Jun-07	Nov-07	Honalo	Roads	Ermera	13,983	11%
75649	Jun-07	Nov-07	Malibo	Construction	Same	33,240	20%
74387	May-07	Oct-07	Marabia	Roads	Lolotoe	142,464	20%
75148	Jun-07	Oct-07	CO Country	Roads	Oe-cussi	33,088	20%
73692	Apr-07	Sep-07	Leo Hilin	Prison rations	Baucau	11,902	36%
73691	Mar-07	Aug-07	Soin Lorosae	Prison rations	Dili	56,149	37%
75688	Jun-07	Oct-07	Toms Building	Construction	Dili	12,815	42%
72977	Mar-07	Aug-07	Startec Enterpr.	Solar cells	Not stated	1,410,200	63%
75042	Jun-07	Sep-07	Whitestone	Flood control	Ermera	46,592	66%

Iha mós risku katak pagamentus mobilizasaun bele halo ba kontratores ne’ebé la iha intensaun ka kapasidade atu komesa kontratu ida. Bele mós katak kontratores iha kuadru leten ne’ebé simu tiha ona 20% hosi sira nia presu kontratu bele monu iha kategoria ida ne’e. Ezemplus seluk maka ezatamente 10% hosi presu kontratu selu tiha ona ba kontratus liutiha sira nia prazu akabamentu maka apresenta iha kraik ne’e.

Ezemplu: Kontratus ne'ebé hotu ona prazu ne'ebé 10% hosi valor

Kontratus/ordens de kompras barak maka identifka ona ne'ebé 10% de'it maka selu ona maibé sira nia prazu akabamentu liutiha ona maka hanesan tuir ne'e:

P. Order Number.	P.Ord Date	Compl date	Supplier name	Description	location	Contr.Va (USD)
75943	Jun-07	Aug-07	Ensul	"Services"	Not stated	220,000
76090	Jun-07	Nov-07	Fideets	Roads	Viqueque	16,861
76228	Jun-07	Oct-30	Flecah	Roads	Ermera	24,135
75025	Jun-07	Sep-07	Terminator	Roads	Baucau	19,889
75113	Jun-07	Sep-07	Rivasio	Roads	Not stated	130,460
74973	Jun-07	Sep-07	Rivio Constr.	Roads	Baucau	123,711

Kontratus hirak ne'e bele reprezenta ezemplus ne'ebé pagamentus mobilizasaun selu ona ba kontratore ne'ebé la iha intensaun ka kapasidade atu hala'o oobra ne'ebé ejize..

Fallansu prosesa faturas ho tempu: Faturas ne'ebé simu hosi forneseadores tenke ho data no karimbu no halo rejistu rejistu prátiku iha sistema asinke simu. Pagamentu tarde ba forneseador sira bele halo sira lakohi ona konkursu ba servisu seluk iha futuru ka bele iha faturas duplikadas ne'ebé sira submete no iha tentasaun atu suborna entidades atu halo pagamentu ba sira nia kontas.

Ami nia experiénsia rasik hanesan forneseador servisu ba GoTL maka pagamentu dala barak foin simu liu tiha lora 90 depoisde data fatura.

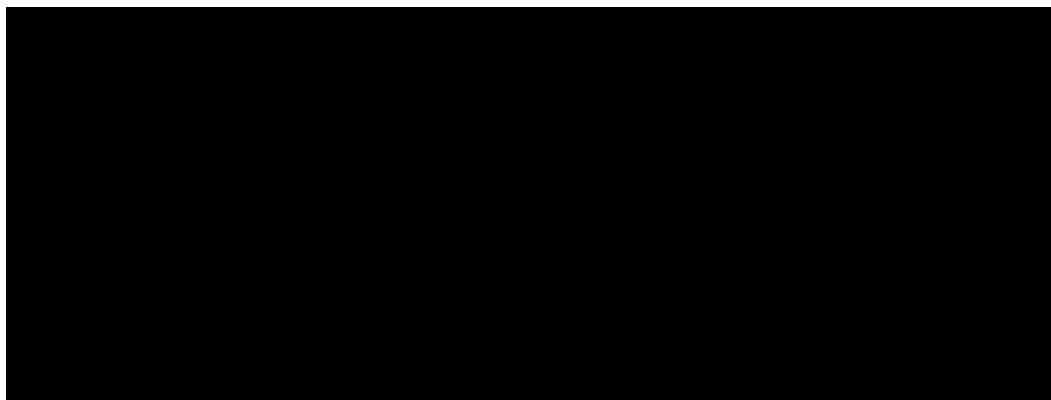
Autorizasaun ne'ebé fotokópia ona kona-ba pagamentu ba "vouchers"(resibus): Ami nota katak resibus "vouchers" pagamentu balu atu apoia pagamentu, parte balu fotokópia tiha ona. Parte ne'ebé iha asinaturas fotokópia tiha ona maibé partes ne'ebé presiza ema ne'ebé atu simu pagamentu (payee), montante ho deskrisaun beins no servisu foin kompleta iha dokumentu tuir mai. Ida ne'e reprezenta kontrolu internu ne'ebé la di'ak no iha implikasoens kona-ba fó "cheques" mamuk no aumenta maka'as risku atu iha manipulasaun..

Fallansu atu rejista "payee" (parte ne'ebé atu simu pagamentu) iha arkivus kontas: Padraun ne'ebé pratika beibeik ona maka iha kualker sistema kontabilidade atu rejista ema ne'ebé atu simu pagamentu ka "payee" sira nia naran iha livru-mestre no Free Balance nia livru-mestre(rejistu-geral) ejize hatama "payee" naran iha pagamentu tomak. Kontrolu hanesan ne'e hakat liutiha no ami repara katak 54% ba valór pagamentus tomak GoTL nian ba tinan fiskál 2006/07 atribui ba "payee" ne'ebé temi " No vendor" . Ida ne'e maka halo lakon barak transparénsia no enfrakesimentu iha auditoria no kria riskus aas katak pagamentus ne'ebé falsu sei difísil atu buka hetan. Sei di'ak tanba ami sei konsege hetan lista pagamentus no "payees" hosi bankeirus governu nian, hosi Autoridade Bankária Governu nian ka BPA i hirak ne'e fó ona ba GoTL atu halo análizes no revizaun.

Fallansu bainhira hala'o avaliasoens ba forneseador. Avaliasaun sistemátika ba forneseadores ajuda asegura katak organizasaun ida bele halo de'it kontratus ho organizasaun ne'ebé naran moos. Ida ne'e mós parte hosi jestaun risku no reduz tiha perigu halo kontratus ho ezekusaun no rezultadu ne'ebé ladún di'ak. Prosesu aprovizionamentu atuál la inklui atividades avaliasaun forneseador.

2.8 RELATA HO HALO REVIZAUN

Relata ho halo revizaun oferese oportunidades importantes atu kompreende ezekusaun organizasaun nian, promove kontabilidade no fasilita melloramentu kontínu. La iha prosesu nein relatóriu ka revizaun ida iha Divizaun Servisu Aprovizionamentu laran no sumáriu ida kona-ba riskus ne'ebé identifika ona durante revizaun ne'e, apresenta iha tabela okos ne'e:



Riskus xave no kestoens	Risku Sistémiku	Risku fraude	Komplexidade atu aborda
Kapasidades jestaun kontratu ne'ebé inadekuadas	H	M	L
Atividades jestaun risku kontratu ne'ebé inadekuadas	H	M	L
Atrazus atu hahú kontratu	M	M	M

Relatóriu kona-ba atividades operasionais ne'ebé limitadu: Enkuadramentu relatóriu hanesan pre-rekizitu ida ne'ebé aseita ona iha kualker atividade negósiu iha naran organizasaun no uza hanesan instrumentu ida atu promove kontabilidade no ezekusaun. Divizaun Servisu Aprovizionamentu seidak dezenvolve kuadru relatóriu ida no ida ne'e maka razau ida hotu tansá iha anomalias barak lós iha prosesu tomak laran.

La uza nein indikadores ezekusaun ida: Uza indikadores ezekusaun ne'e téknika komun ida ne'ebé aseita barak ona iha disiplina manejametu nian tomak iha maioria organizasaun. Indikadores ezekusaun bele oferese métodu simples no efetivu ida atu mede no monitoriza ezekusaun no karik uza halo loloos bele asiste jestaun atu proativu identifika tendéncias ka problemas ne'ebé bele aborda/rezolve ona antesde sai crítico liu ona. Ami la konsege identifika nein indikadores ezekusaun ne'ebé Divizaun Servisu Aprovizionamentu uza ho regularidade no konsisténsia.

Dezenvolvimentu atividades halo relatóriu kona-ba ezeusaun tenke konsidera areas tolu, viz dezenvolvimentu kuadru relatóriu kona-ba ezeusaun, medidas ho jestaun dados no apresentasaun informasaun. Konsiderasoens xave ne'ebé bele uza atu dezenvolve prosesu ida ne'e sumariza iha tabela okos mai ne'e:⁴

<p>Estrutura Relatóriu Ezeusaun</p>
<p>Espesifika rezultadus ne'ebé hakarak (inklui mós rezultadus intermediáirus) Enderesa naran rezultadus ne'ebé hetan hamutuk nian no fó informasaun kona-ba kontribuisaun Divizaun Servisu Aprovizionamentu Identifika indikadores ezeusaun mensuráveis ba efetividade rezultadus no atividades operasionais Uza medidas válidas, asertadas no kredivéis no mantein informasaun kona-ba metodolojia no rekursus., Estabelese liñas entre informasaun kona-ba ezeusaun finanseira no naun-finanseira no avalia efisiênsia no efetividade Divizauns Servisu Aprovizionamentu. Uza "targets" ka alvus ne'ebé peskiza ona no realístikus, estandartes no bases komparasaun inklui jestaun no alnálizes.</p>
<p>Medida dados no jestaun</p>
<p>Definisaun klara kona-ba indikadores Arranjus seguransa ba dados ne'ebé di'ak/loos nian. Ezeusaun dados tenke sai baze ba relatóriu internal no externál, Inklui manejammentu no análizes.</p>
<p>Aprezentasaun informasaun</p>
<p>Aprezenta rezultadus no análizes kona-ba ezeusaun. Avalia ezeusaun hare ba alvus ka "targets" ka pontus referênsia sira seluk. Aprezenta inklinaoens/tendênsias iha ezeusaun Demonstra katak avaliasoens hala'o no uza halo di'ak. Oferese imajen klara ida kona-ba ezeusaun ne'ebé: <ul style="list-style-type: none"> - liga ho "commitments" ka kompromisus iha Orsamentus. - Hatudu konsistênsia entre tinan ba tinan - Aborda material hotu-hotu ne'ebé Jestaun, Ministériu no Governu ejize. </p>

La iha revizaun independente: Tanba risku boot ne'ebé inerente iha prosesu aprovizionamentu, mak organizesaun ne'ebé iha funsaun audit internal ida sei esperimenta pelu menus revizaun ida kona-ba aprovizionamentu kada tinan. Revizoens independentes tenke sai parte integrál prosesu jestaun. Atividades aprovizionamentu iha nanis ona risku boot iha kualkér organizesaun no vantajens hosi revizoens regulares ultrapasa dook kustus. Revizoens ba auditoria internal tenke hanesan parte integrál iha prosesu melloramentu kontínuu no, hanesan hatudu ona iha rezultadu buat ne'ebé hetan iha relatóriu ida ne'e iha âmbito signifikante ida ba auditorias internais simples nian atu identifika anomalias no rekomenda mellorias ba prosesu.

Practice Performance Reporting" Australian National Audit Office 2004.

2.9 OBSERVAUN HANESAN KONKLUZAUN

Durante tempu ami hala'o revizaun inisiativas lubun ida halo atu hodi reforsa prosesu aprovizionamentu. Ida ne'e inklui investigasoens legais no avliasoens kona-ba estrutura organizesaun, responsabilidades, prosesus no funksionamentu komputador. Buat hirak ne'ebé hetan iha relatóriu ida ne'e no inisiativas hirak ne'e tenke konsolida no hare hosi aspetu olístiku (tomak) atu asegura katak bele hala'o asaun pragmátiku atu reforsa prosesu tomak.

3.0 SUMÁRIU KONA-BA REZULTADU INKLUI MÓS REKOMENDASAUN

Risku Sistémiku	Risku ba fraude	Rezultadu	Rekomendasaun	Kompleksidade atu aborda
H	M	La iha estratejia aprovizionamentu koerente: Tuir termos simples, estratejia aprovizionamentu ida bele identifika dalan di'ak liu nian atu alkansa objetivus aprovizionamentu. Bele artikula objetivus hirak ne'e, tuir termos valor osan, transparênsia, kontabilidade no efisiênsia operasionál. Sei hatudu mós tempu kona-ba aprovizionamentus planeadus, tipus prosesus ne'ebé involve hanesan konvite tuir konkusu (ITB) pedidu tuir kotasaun (RFQ) ka Pedidu tuir adjudikasaun (RFT), responsabilidades no obstákulus i riskus merkadu nian.	Kontinua hadi'a dokumentu estratéjia Aprovizionamentu ba 2008 ne'ebé Asesores sira dezenvolve hela. Identifika oportunitades atu halibur aprovizionamentu kiik nian iha de'it baze tomak governu nian no introduz kontratus nia paineis ka amentua uza konkursus pra-kualifikasaun. Publika elementus estratéjia relasiona ho tempu aprovizionamentu hodi asegura katak atualizadu hela noa ho baze trimestrais atu reflète kálkulus revizaun.	L
H	H	Treinu inadeguadu ba staff Aprovizionamentu: Prinsípiu ida ne'ebé ema simu barak, katak staf aprovizionamentu hotu-hotu tenke tuir treinu dia'k nian. Maibé kuaze ke la fó treinu ba staf sira iha Divizaun Servisus Aprovizionamentu. Iha 2005 hala'o workshop dala lima ba lora metade no staf balu tuir kursus ad hoc maibé la iha planu ba treinu formál no la iha rejistu formál kona ba treinu exeptu kursu treinu ida bazeia ba kompetênsia ne'ebé Asian maka patrosina	Avalia oportunitades atu introduz treinu báziku kona-ba kompetênsia iha duni Divizaun Servisus Aprovizionamentu laran. Atu halo treinu presiza análizes no define expetativas rasionais atu enkuadra tempu kona-ba treinu ida ne'ebé bele implementa resultados ne'ebé bele hetan. Asegura katak atividades treinus tomak, inklui atendimentu, dokumenta hotu kedas. Konsidera atu fó treinu tomak iha tetum atu bele kompreende di'ak liu.	H
H	H	La iha manuais prosedimentu ba Aprovizionamentu: La iha prosedimentus ne'ebé dokumenta halo di'ak atu komunika kona-ba expetativas jestaun/manejamentu kona estandartes ezekusaun no prosedimentus. Ejizênsia kona-ba estandardizasaun ba naran funsaun aprovizionamentu competente maka tenke iha prosedimentus ne'ebé dokumenta halo di'ak. Ida ne'e bele ajuda halo ema kompreende konaba estandarte servisus/traballus, assiti treinu no	Dezenvolve manuais prosedimentu ne'ebé kobre aspetus hotu-hotu hosi aprovizionamentu. Manuais hirak ne'e tenke uza lian ne'ebé simples no klaru no hatama gráfiku operasaun (flowchart) no representasoens gráfikas seluk. Hirak ne'e bele introduz mós liuhosi treinu no programa prekausaun no bele fó iha lian Tetum, Inglês ka Portugês.	L

Risku Sistémiku	Risku ba fraude	Rezultadu	Rekomendasaun	Kompleksidade atu aborda
M	M	<p>Estrutura Organizasionál: Halo parte iha Divizaun Servisu Aprovizionamentu maka Diretór ida ne'ebé supervizona staf na'in 43 fahe ba ekipas haat no kada ekipa responsabiliza ba administrasaun kontratu, avaliasaun, adjudikasoens ets.Estrutura ida ne'e iha ambiente ida ne'ebé staf sira hetan treinu di'ak no iha asesu ba direktivas aprovizionamentu ne'ebé klaras.Maibé tanba la iha treinu no manuais prosedimentu, maka Divizaun Servisu Aprovizionamentu la funsiona di'ak.</p> <p>Divizaun ne'e hetan apoiu hosi Asesores tolu,ida maka komenta katak nia gasta tempu barak liu fali iha liñas responsabilidade duke iha pozisoens ne'ebé uluk iha paizes seluk nia okupa baibain.</p>	<p>Konsidera atu introduz profesionais experientes iha aprovizionamentu iha liñas prosesu aprovizionamentu laran,inklui pozisoens iha ajênsias ne'ebé iha autoridade atu hala'o sira nia operasoens akizisaun rasik.Aloka parseria ba profesionais ne'e idaidak no fó indikasoens klaras kona-ba expetativas ba transferênsia koñesimentus no kapasidades.</p>	L
H	H	<p>Relatóriu medidas ezelesaun mediokre: La iha relatóriu konsistentes no regulares ne'ebé fó ba jestaun atu ajuda sira jere prosesu aprovizionamentu. La iha indikadores kona-ba ezelesaun hanesan siklu tempu ba adjudikasoens ne'ebé la tuir dalan. La iha possibilidade atu hetan imajen/figura korreta ida kona-ba estatutu ka tendênsias iha atividades aprovizionamentu.</p>	<p>Dezenvolve sistema relatóriu kona-ba ezelesaun ne'ebé simples bazeia ba indikadores ezelesaun mensuráveis ne'ebé fásil.Konsidera uza informasaun atuál iha Free Balance atu hetan ida ne'e. Sistema relatóriu bele inklui relatórius diárius no semanais atu ajuda diretores/jerentes no staff atu kumpri sira nia responsabilidades operasionais no relatórius mensais i trimestrasi atu nune'e jestaun bele halo relatóriu ba nível ministeriál no monitoriza no aborda tendênsias iha indikadores ezelesaun.</p>	L

Risku Sistémiku	Risku ba fraude	Rezultadu	Rekomendasaun	Kompleksidade atu aborda
H	H	Sistema arkivu inadekuada: sistema arkivu ida ke kompreensivu no kompletu fundamental atu asegura katak rejistu kona-ba desizoens, pagamentus no ezekusaun/prestasaun hosi fornese dór bele mantein hodi nune'e, prosesu aprovizionamentu bele hatudu nia transparênsia.	Dezenvolve protokolus arkivu no ofere se treinu ba staff atu hatudu preokupasaun kona-ba importânsia atu mantein sistema arkivu ida ne'ebé di'ak. Mínimu protokolus arkivu bele fó gia/orientasaun kona-ba numerasaun, uza mapas, konteúdu ka índise ets.	L
H	M	Konkursu kompleksu no dokumentasaun Kontratu: Hanesan baibain ho funsoens aprovizionamentu sira seluk, konkursu tuir estandarte no dokumentasaun kontratu Divizaun Servisus Aprovizionamentu maka uza. Maibé iha balu hakerek ho Inglês, lian ida ne'ebé ema barak servisu iha GoTL maka la kompriende nune'e mós maioria kontratores timor-oan. Dokumentasaun barak liu maka bazeia ba prosedimentu Banku Mundiál nian no burokrátiku i komplikadu demais	Revizaun ida ba dokumentasaun kontratu hala'o namanas hela. Propózi tu hosi revizaun ne'e atu identifika oportunidade atu simplifika dokumentasaun. Rekomendasaun hosi revizaun ida ne'e tenke konsidera no implementa halo di'ak. Konsidera atu prepara dokumentu kona-ba kontratu tuir pradaun ho opsaun iha Tetum, Inglês no Portugê s. Ne'e bele ajuda asegura katak ema bele kompriende karik uza.	M

Risku Sistémiku	Risku ba fraude	Rezultadu	Rekomendasaun	Kompleksidade atu aborda
H	H	La iha orientasaun étika klaru no kontrole ba fraude/manipulasaun: Mezmuke Governu iha ona kódigu étiku, seidak sirkula barak. Prinsípius ne'ebé nia kontein/konserva di'ak duni maibé funsionárius barak difísil atu kompreende tuir hakerek iha Inglês no tanba uza linguajen burokrátiku. Nune'e mós la iha orientasaun ida kona-ba identifikaun no prevensaun ba fraude/manipulasaun.	Dezenvolve kódigu étiku ida ke simples no klaru ba staff iha Divizaun Servisu Aprovizionamentu laran . Tanba riskus aas ne'ebé kostume iha iha prosesu aprovizionamentu tenke dezenvolve mós polítika kontrole ba fraude tanba urjente.	H
H	M	Kuadru lejislativu ne'ebé le fleksível: Lejislasaun Aprovizionamentu preskreve oinsá hala'o prosesu arprovizionamentu. Ida ne'e buat ida ke la hanesan baibain no fó oportunidade uitoan atu hadi'a liután prosesu aprovizionamentu maibé la presiza korrije lejislasaun nasional.	Revizaun ba kuadru Dekretu-Lei atuál ho objetivu atu fó forma ba prosesu aprovizionamentu. Ida ne'e bele halo kria prinsípius iha lejislasaun no dekretu-lei no hasai, liuhosi autoridade/kompetênsia seluk, polítikas ne'ebé kesi/kaer metin kompradores ho forneseadores.	M
H	H	Staff sira nia kompetênsia téknika: Rekizitus kona-ba koñesimentus téknikus ne'ebé aas presiza ba konstrusaun no projetus seluk no konsekuênsia atu hasai spesifikasoens sub-estandarte bele rezulta redusaun kustus manutensaun aas ba ativos. Iha falta kapasidades téknikas apropiadas atu suporta aprovizionamentu sentralizadu no ami kompreende katak situaun aat babeibeik iha ajênsia hirak ne'ebé fó kbiit atu hala'o aprovizionamentu desentralizadu.	Avalia oportunidades atu introduz treinus bazeia ba kompetênsia iha Divizaun Servisu Aprovizionamentu laran. Hala'o análise kona-ba nesidades ba treinu no estabelese expetativas razoáveis hanesan kona-ba enkuadramentu tempu ne'ebé bele implementa treinu no rezultadus ne'ebé bele alkansa. Asegura katak atividades treinu tomak, inkluzive presensas, dokumenta hotu. Konsidera atu fó treinu tomak iha Tetum atu asegura katak ema bele kompreende.	HH

Revizaun prosesu aprovizionamentu GoTL

Risku Sístémiku	Risku ba Fraude	Rezultadu	Rekomendasaun	Kompleksidade atu aborda
H	H	<p>Dezenvolve espezifikaun ho lian Inglés: Dezenvolvimentu espezifikaun ba tender ho lian Inglés bele hetan rezultadu hodi hatutan tan problema karik staf mak envolvidu la koa'lia lian Inglés. Espezifikaun barak maka dezenvolve hosi GoTL hakerek ho lian Inglés maibé staf barak maka dezenvolve espezifikaun hirak ne'e la koa'lia, lee ka hakerek lian ida ne'e ho konfidénsia. Karik espezifikaun la artikula klaru, ita labele hein katak vendedór sira bele fo resposta ida ne'ebé apropiadu iha faze tender nian.</p>	<p>Konsidera ba introdúz espezifikaun tékniku iha lian ida mak familiar ba kontrator lokál sira no staf GoTL hafoin lian inglés.</p>	H
H	H	<p>Laiha padraun nasionál kona-ba kuadru-servisu: asuntu signifikante ida ne'ebé fó impaktu ba abilidade GoTL hato'o espezifikaun tender ne'ebé klaru mak tanba laiha padraun nasionál ba kuadru-servisu. Kuadru-servisu hirak ne'e bainbain fó pakote kritéria ne'ebé bele determina ka sukat kualidade ka performa hala'o servisu. Bele mós refere ba nível kompeténsia profisionál ne'ebé presiza hodi hala'o servisu ruma. Timor-Leste iha padraun báziku balun, porezemplu ba konstrusaun eskola, maibé kuadru-servisu ladun boot. Dalaruma sira eskesifika padraun internasionál ou padraun hosi rai ida no iha risku ne'ebé vendedór lokál sira la kompriende.</p>	<p>Konsidera adopta rai sira seluk sira nia padraun kuadru-servisu nasionál ne'ebé kobre barak rekerimentu aprovizionamentu nian. Inisiativa ida ne'e presiza tulun hosi treinu ne'be bele hetan lokál no fo akreditasaun ba vendedór sira ne'ebé tuir treinu ida ne'e. .</p>	H

Risku Sistémiku	Risku ba Fraude	Rezultadu	Rekomendasaun	Kompleksidade atu aborda
H	H	Fallansu atu planu rekirementu hotu: Iha kontratu balun evidente-liu katak espektativa hosi GoTL ladun artikula iha eskrita. Hanesan ne'e iha risiko ida ne'ebé vendedór sira la hetan informasaun ba GoTL nia espektativa no sei la hato'o serbisu ida ne'e, karik kesin metin atu hato'o espektativa hirak ne'e.	Espesifikasaun kona-ba rekirementu kontratu tenke inkopora ba aprovizionamentu risiko analize kauadru-serbisu. Bainhira rekirementu komesa tékniku-liu, desizaun ne'e tenke mai hosu em kualifadu ne'ebé apropriadu. Ba tempu badak no mediu, ita bele uza ema ida hosi-liur karik la konsege hetan ema lokál ida.	H
M	M	Oportunidade atu tau hamutuk rekeztis: Prátika komún ida ba operasaun aprovizionamentu mak atu identifika nesesidade total oraganizasaun nian ba produktu ka servisu espesífiku ida (ez. Suratahan fotokópia) no atu tau hamutuk nesesidade ida ne'e iha enkomenda ida deit ka enkomenda barak maibé sasan uiroan deit. Ida ne'e hamosu oportunidade atu halo negosiasaun ba kuantidade deskontu no atu organiza planu distribuisaun no reduz esforsu aprovizionamentu ne'ebé presiza atu hetan kuantidade sasan ka servisu ne'ebé presiza. Prátika ida ne'e baibain GoTL la uza no hanesan ne'e lakon oportunidade atu hadiak efisiensia aprovizionamentu no reduz kustu total.	Fó konsiderasaun ba adopta prisipiu rekursu estratejiku ne'ebé simples. Ne'e inklui agregasaun rekeztu aprovizionamentu ne'ebé kuaze hanesan iha enkomenda ida ne'ebé boot ka médiu uitoans. Tenki konsidera mós kona-ba uza painel kontratu ka sistema distribuisaun ne'ebé prefere. Atu implementa rekomendasaun ida ne'e presiza dezenvolve planu aprovizionamentu ida ne'ebé komprensivu liu no hetan abilidade ida ne'ebé makaas hodi organiza rekeztu ba sasan ka servisu.	H
M	L	Burokrasia prosesu autorizasaun CPV : Autorizasaun CPV ne'ebé loos presiza iha asinatura neen ketak-ketak husi departamentu tolu ne'ebé la hanesan. Ida ne'e bele kauza atrazu iha prosesamentu.	Grupu orsamentu tranzisional dezenvolve ona prosesu autorizasaun simples ida ba CPVs ne'ebé bele hatama nudar parte husi prátika padraun GoTLs nian.	L

Risku Sístémiku	Risku ba Fraude	Rezultadu	Rekomendasaun	Kompleksidade atu rezolve
M	L	<p>Variasaun iha tempu atu remata CPVs: Prosesu autorizasaun ne'ebé todan lori ba variasaun tempu ne'ebé presiza atu remata CPV ne'ebé válidu. Prosesu autorizasaun bele lori liu semana neen atu remata, ho potencia halo atrazu ba hahú prosesu tender, kuotasaun ka konkorrénsia.</p>	<p>Refere ba iha leten, prosesu autorizasaun burokrátiku ne'ebé bele rezulta iha tempu prosesamentu ne'ebé badak liu.</p>	L
M	M	<p>Vendedór baze-dadus ne'ebé la adekudu no detalhe menus: Iha vendedór baze-dadus iha Divizaun Aprovizionamentu maibé la mantein no informasaun iha valor pratiku ne'ebé limitadu. Atu bele sai diak vendedór baze-dadus ne'e iha informasaun ne'ebé kompletu inklui direitu propriedade, área servisu/produtu no istória funsionamentu. Informasaun ida ne'ebéle uza hodi ajuda identifika vendedór ne'ebé potenciál no, se presiza tau iha lista-negra sira ne'ebé lalaok ladiak. Baze-dadus GOTL nian laiha provizaun ba detalhe hirak ne'e, no mesmuke iha ninia valor ne'e limitadu.</p>	<p>Responsabilidade tenke aloka ba ema ruma hodi rai informasun ne'e.</p>	L

M	H	<p>Organizasaun vendedór nain sira la-klaru: Tanba prosedimentu rejistu negósiu Timor-Leste nian no iha nível konkordánsia oin-oin ho prosedimentu hirak ne'e hosi komunidadade negosiante sira , ladún posível hodi haree didi'ak se maka nain ba negósiu ne'e. Kompañia no sira nia nain tenke rejista ho Departamentu Justisa no "Sertifikadu Dividas" anual presiza hosi Timor-Leste Revenue Services (TLRS) hodi bele rejista sira nia negósiu no hala'o sira nia negósiu ho GoTL. Sertifikadu hirak ne'e fó deit ba negosiante sira mak atualiza sira avaliasaun impostu no pagamentu. Maibé, kontribuinte balun ne'ebé la tuir sira nia obrigasaun selu impostu , rejista fali sira nia negósiu ho naran foun, simu sira nia lisensa ba negósiu foun no kontinua hala'o sira nia servisu ho naran foun ne'e. Kontribuinte/negosiante sira entaun komete fraude kontra estadu.</p>	<p>Konsidera halo ligasaun ho departamentu Justisa atu determina metodu ida ne'ebe efektivu-liu hodi haree se maka negósiu nain ne'e. Konsidera dezenvolve kriteria ne'ebé sei ajuda identifika fornecedor ka negosiante sira ne'ebé uluk fó serbisu sub-padraun ba GoTL. Investiga maneira hodi uza informasaun hodi limita risku halo kontratu ho fornecedor sira ne'ebé kontestável.</p>	H
M	H	<p>Uza mediador no ajente hanesan ponte ba supplai: Ami hetan informasaun katak <i>suppliers</i> balun iha kontratu eskluзивu ba bens no servisu espesífiku ho GoTL. Bainhira iha fundamentasaun lojika ne'ebé hodi uza ajente hirak ne'e, kombinasau ida ne'e bele uza atu halao fraude hodi aumenta tan marjen prófitu ba ajente.</p>	<p>Dezenvolve politika klaru bainhira uza ajente ka intermediariu sira. Halo revizaun ba akordu ho fornecedor sira mak hanesan "single source" no reafirma se buat ne'e apropriadu hodi aproviziona bens no servisu bainhira uza metódu ida ne'e.</p>	M

Risku Sistémiku	Risku ba Fraude	Rezultadu	Rekomendasaun	Kompleksidade atu aborda
H	H	Dokumentu ba konkorrénsia prepara ho lian Inglés: Preparasaun dokumentu tender iha lian Inglés no rekeztus mak hatán hakerek ho lian Inglés ladún konduzivu ba aprovizionamentu ida ne'ebé efektivu iha Timor-Leste. Ida ne'e tanba la kompriende no la koa'lia lian inglés hanesan lian ida mak staf aprovizionamentu no vendedór lokal sira hili iha Timor-Leste.	Konsidera prepara oferta dokumentu lokal ho lian Tetun ka lian ida ne'ebe ema barak kompriende iha Timor-Leste.	H
H	H	Dokumentu konkorrénsia kompleksadu-liu: Uza dokumentu padraun ba konkorrénsia hanesan prátika aprovizionamentu mak ema hotu simu mak einjerál promove kualidade no konsisténsia iha atividade aprovizionamentu hotu. Iha dokumentu padraun konkorrénsia nian ba RFQ, ITB, no RFT. Ida ne'e hanesan bazeia ba Banku Munidal nia dokumentu pro-forma no presiza nivel detalle no konformidade barak ne'ebé <i>supplier</i> timoroan barak hetan difikuldade atu kumpri. Baibain, dokumentu hirak ne'e hetan liu iha aprovizionamentu eskala boot hosi <i>suppliers</i> internasional ne'ebé sofistikadu duke negosiante timoroan sira.	Konsidera rekomendasaun ba revizaun agora dadaun mak hala'o hela hodi simplifika dokumentu oferta nian. Haree katak bainhira uza dokumentu ne'ebe simplifikadu la komete GoTL hodi aumenta nivel risku kontratual.	M

Repúblika Demokrátika Timor-Leste
Revizaun prosesu aprovizionamentu GoTL

Risku Sistémiku	Risku ba fraude	Rezultadu	Rekomendasaun	Kompleksidade atu aborda
M	H	<p>Anúnsiu Limitadu ba oportunitade aprovizionamentu: Ne'e prátika di'ak ida atu garante tender públiku anúnsia largamente hodi aumenta oportunitade prosesu konkorrénsia ne'ebé kompetitivu. Pedidu ba tender no fatura GoTL la anunsia ho didi'ak. Oportunitade ba empresa lokal normalmente anunisia iha jornál nasionál maibé jornál hirak ne'e ladún fahe barak iha distritu. Iha fatin seluk (la'ós Dili) GoTL sempre fiar ba notifikasaun oportunitade tender ne'ebé komunika hosiibun. Enkuantu GoTL iha webpage ida ba oportunitade tender, ne'ebé la uza. Oportunitade tender internasional sempre tau iha anúnsiu iha jornál tasibalun nian.</p>	<p>Fó konsiderasaun ba oportunitade tender lokál halo anúnsiu iha estasaun rádiu lokál no tau kópia rekizitu tender nian iha kuadru anúnsiu komunidadé lokál ka igreja nian.</p> <p>Fó konsiderasaun ba uza fasilidade peskiza ba tender iha internet hodi halo anúnsiu ba tender internasionál. Uza website aprovizionamentu GoTL nian ne'ebé iha hodi halo anúnsiu ba tender. Ida ne'e sei prova dalan ne'ebé efétivu ho kustu aas hodi garante publikasaun oportunitade tender ida ne'ebé luan.</p>	L
M	M	<p>Laiha kaixa ne'ebé xave metin ba resibu tender nian: Kaixa ne'ebé taka metin proporsiona kontrolu ida ne'ebé simples no efétivu hodi garante katak ema sira ne'ebé tuir tender hatene ba iha ne'ebé sira hatama sira nia resposta no atu garante katak so resposta hirak ne'ebé hatama iha período tender nian mak sei hetan evaluausaun.</p> <p>Laiha kaixa ne'ebé taka metin ba resibu tender ne'ebé hatama husi GoTL. Nudar rezultadu iha ezemplu ne'ebé bainhira submisaun <i>fornesedór</i> nian hetan iha meza leten depoisde dokumentu konkorrénsia seluk loke no arkiva tiha ona.</p>	<p>Rai kaixa tender ne'ebé taka metin iha liur husi Eskritóriu Aprovizionamentu no dispoen prosedimentu ba loke kaixa no rai didiak nia xave.</p>	L

Risku Sistémiku	Risku ba fraude	Rezultadu	Rekomendasaun	Kompleksidade atu aborda
M	M	<p>Laiha prosesu submisaun eletróniku: Ida ne'e sai nudar prosesu komún ida ne'ebé aumenta bebeik iha organizasaun barak. Falta husi fasilidade submisaun tender eletróniku hatudu dezafiu iha kontestu rai ne'ebé laiha sistema korreiu ne'ebé efisiente. Submisaun resposta tender, liu-liu husi fornecedor internasional bele sai prosesu ida ne'ebé naruk ka bele implika kustu vijen ne'ebé aas hodi físicamente hato'o resposta.</p> <p>Difikuldade hirak ne'e bele rezulta ba tender potenciál balun falla halo tender ka falla atu garante katak sira nia resposta too iha tempu ba abertura tender nian.</p>	<p>Fó konsiderasaun ba dezenvolve submisaun formuláriu tender eletróniku ka dezenvolve prosesu ida hodi simu dokumentu tender ne'ebé haruka husi email</p>	M
M	H	<p>Komité Evaluasaun la hasoru-malu regularmente:</p> <p>Komité evaluasaun tender husi organizasaun barak hasoru-malu regularmente tuir desizaun predeterminadu. Ida ne'e ajuda atu garante katak membru sira bele halo oráriu ba evaluasaun ne'ebé disponível no prevene atrazu. Komisaun evaluasaun RTDL hasoru-malu "kuandu presiza" Ida ne'e situasaun ida ne'ebé la normal ba organizasaun governu nian ne'ebé halo prosesu ba volume tender ne'ebé aas. Hanesan rezultadu iha risku katak labele konvoka reuniaun tuir tempu no ida ne'ebé bele kontribui ba atrazu atu alkansa planu aprovizionamentu nian.</p>	<p>Dezenvolve agenda permanente ida no oráriu reuniaun ba komité evaluasan tender. Fahe oráriu ba tinan ida nian ba membru permanente komité nian hotu.</p>	H

Risku Sistémiku	Risku ba fraude	Rezultadu	Rekomendasaun	Kompleksidade atu aborda
M	H	<p>Prezidente Komité Evaluasaun nian muda: Komité Evalasaun barak iha prezidente regulár ho substitutu iha iha tempu ne'ebé nia la disponivel. Komité hirak ne'e normalmente iha kompozisaun fiksi ho fleksibilidade ba iha peritu ne'ebé apropriadu hodi fó suporte evaluasaun téknika.</p> <p>Nai rua ne'e, Prezidente no kompozisaun komité evaluasaun ne'e variável. Ida ne'e fó risku ida katak prosesu evaluasaun bele inkonsistente entre reuniaun evaluasaun ne'ebé la hanesan, liuliu se kompozisaun reuniaun muda husi reuniaun ba reuniaun.</p>	<p>Halo revizaun ba metodu ne'ebé iha hodi determina se mak tenke atende reuniaun evaluasaun tender.</p> <p>Halo dokumentasaun ba prosesu foun ne'ebé deskreve kritéria no responsabilidade ema ida-idak ne'ebé tur iha komité evaluasaun</p>	M
H	H	<p>Evidénsia husi prosedimentu evaluasaun la prienxe: Evidénsia abertura serimónia tender nian, minuta reuniaun komité evaluasaun, kópia molde (template) evaluasaun, rekomendasaun ba Ministru etc. la sempre prienxe. Ida ne'e prejudika transparénsia no auditabilidade ba prosesu evaluasaun tender no koloka GOTL iha pozisaun indefeza ne'ebé poténsial se dezafia iha kualker aspetu husi prosesu aprovizionamentu. Bainhira halo inspesaun ba arkivu Divizaun Servisu Aprovizionamentu nian ami nota kaixa barak mak nakonu ho formuláriu evaluasaun tender ne'ebé lakon. Ne'e difisil atu kombina formuláriu hirak ne'e ba desizaun evaluasaun individual.</p>	<p>Dezenvolve kapa padraun ida ba fixeiru tender hotu-hotu no fó responsabilidade ba ema ruma (sekretáriu komité tender nian) hodi garante katak fixeiru hirak ne'e rai didiak hela. Desizaun no dokumentu hotu ne'ebé relasionadu ho evaluasaun tender tenke rai iha fixeiru tender nian.</p>	H

Risku Sistémiku	Risku ba fraude	Rezultadu	Rekomendasaun	Kompleksidade atu aborda
L	L	<p>Falla atu notifika tender nain ne'ebé la hetan susesu: Hanesan asuntu transparénsia nian, kortezia no enkoraja konkorrente sira ne'ebé la hetan susesu atu kompete fali iha futuru mai, organizasaun barak notifika konkorrente ne'ebé la hetan susesu husi rezultadu prosesu evaluasaun</p> <p>Ne'e la'os prátika GOTL nian atu informa konkorrente ne'ebé la hetan susesu kona-ba rezultadu evaluasaun tender no entrega kontratu.</p>	<p>Kria karta padraun ida ka meu komunikaun seluk hodi informa konkorrente sira ne'ebé la hetan susesu kona-ba desizaun hotu-hotu entrega tender nian. Ida ne'e bele inklui tau avizu iha kadru notisia nian, website GoTL no jornal lokal.</p>	L
H	H	<p>Abilidade Jestaun Kontratu ne'ebé La adekuaadu: Jestaun kontratu ida ne'ebé diak presiza koñesimentu no abilidade barak ne'ebé so bele hetan ho tempu.</p>	<p>Halo evaluasaun ba oportunidade atu introduz treinu jestaun kontratu ne'ebé bazeia ba kompeténsia iha Divizaun Servisu Aprovizionamentu. Hala'o análise ba nesesidade treinu no ajusta espetativa ne'ebé rasionál ba enkuadramentu tempu ne'ebé treinu bele implementa no alkansa rezultadu. Nudar medida interna ida konsidera mos atu hili ema ida ne'ebé kualifikadu hodi maneja kontratu hirak ne'e presiza nivel especialidade téknika ida ne'ebé aas hodi maneja ho efetivu.</p>	H
H	H	<p>Atividade jestaun risku kontratu ne'ebé la adekuaadu: Planu aprovizionamentu ba kada kontratu tenke inklui atividade jestaun risku kontratu. Atividade hirak ne'e tenke inklui avaliasaun ba risku hamutuk ho kontratu ida-idak. Ida ne'e sei tulun staf aprovizionamentu nian atu dezenvolve no implementa kontrolu ne'ebé apropriadu hodi redúz risku ne'ebé iha. Atividade jestaun risku kontratu oras ne'e nian sei limitadu tebes.</p>	<p>Dezenvolve estrutura jestaun risku kontratu ida ne'ebé simples ne'ebé bele aplika ba kontratu hotu-hotu. Iha nia forma bázika liu estrutura ida ne'e presiza deit atu identifika kontratu ne'ebé iha risku aas ho nune'e nia jestaun bele aloka ba ema ida ne'ebé ho abilidade apropriadu loos.</p>	H

Repúblika Demokrátika Timor-Leste
Revizaun prosesu aprovizionamentu GOTL

Risku Sistémiku	Risku ba fraude	Rezultadu	Rekomendasaun	Kompleksidade atu aborda
L	L	<p>Atrazu iha hahú kontratu: Kontratu devia hahú tuir termu kontratu nian. Fallansu atu hala'o ne'e bele rezulta ba kontratu la remata tuir data. Atrazu iha hahú bele rezulta iha aumentu folin matéria prima ne'ebé kontraktor bele koko hatoo ba governu no bele mós rezulta iha kontratu la remata.</p>	<p>Hala'o projetu espesífiku ida hodi identifika razaun tan sa kontratu barak la hahú tuir tempu. Konsidera ba rezultadu iha investigasaun atu dezenvolve prosesu ida ne'ebé redúz mosu atrazu hahú kontratu.</p>	L
		<p>Inkonsisténsia sertifikasaun servisu: Servisu Sertifikasaun tuir loloos kompleta husi staf ne'ebé iha kompetensia téknika atu halaa sertifikasaun hirak hanesan ne'e. Prosesu sertifikasaun hanesan atividade esensial ida ne'ebé garante ba governu selu deit konstrusaun servisu ne'ebé hala'o tiha ona. Iha kapasidade limitadu iha GoTL hodi hala'o servisu sertifikasaun, nune'e risku pagamentu substandard ka servisu la kompletu aas tebes. Ida ne'e hamosu konflitu interese no koloka governu iha fraude ne'ebé poténsial.</p>	<p>Kontinua dezenvolve abilidade sertifikasaun funsionáriu GoTL nian ne'ebé responsabiliza ba servisu ida ne'e. Fó konsiderasaun ba hatudu espesialista ida ne'ebé bele hatudu kualidade inspesaun hodi suporta pagamentu kontratu no iha serteza ba kompletamentu substansial. Dezenvolve prosesu ida ne'ebé haree ba funsionáriu sira ne'ebé hatudu bebeik katak labele hala'o relatóriu sertifikasaun ida ne'ebé dia'k no loos.</p>	

Risku Sistémiku	Risku ba fraude	Rezultadu	Rekomendasaun	Kompleksidade atu aborda
L	L	Atrazu iha remata kontratu: Pratika jestaun kontratu nian tenke garante katak iha kontrolu ba progresu no katak bele identifika lalais atrazu no rezolve lalais. Ami identifika kontratu abertu barak ne'ebé loron remata nian liu tiha ona no hetan informasaun katak ne'e buat ida ke akontese bai-bain. Atrazu iha hahú kontratu no remata iha potensia atu estraga governu nia agenda sosial no ekonómika, liuliu haree ba faktu katak buat ne'e hanesan akontesimentu bai-bain duke esepsional.	Refere ba komentáriu ne'ebé relasionadu ho atrazu kontratu hahú. Hala'o investigasaun ida ba kontratu abertu hotu-hotu ne'ebé tuir loloos remata ona iha Dezembru 2007 no dezenvolve estratejia ida atu haree ba buat hirak ne'e. Rezultadu bele lori ba tama seriamente iha lista-negra siraa ne'ebé hala'o sala, dezenvolve estratejia atu remata kontratu ne'ebé la remata ka tau anúnsiu hikas/kansela sira.	L
		Fallansu atu prosesa invoice tuir tempu: Invoice ne'ebé fornecedor sira simu tenke iha karimbu data no arkiva iha sistema lalais bainhira iha ona resibu. Pagamentu ne'ebé tarde husi fornecedor sira bele rezullta ba sira nia dekadénsia tender iha futuru bainhira hatama <i>invoice</i> ka tenta atu suborna funsionáriu hodi halo lalais pagamentu sira nia konta.	Dezenvolve indikadór ida ne'ebé bele sukat realizasaun no tempu ne'ebé lori atu selu fatura ida husi data ne'ebé fó-sai husi fornecedor no simu husi GoTL. Uza indikadór ida ne'e hodi haree atrazu iha aprovasaun/prosesu pagamentu.	
		Autorizasaun fotokópia iha resibu pagamentu: Ami haree katak formuláriu suporte pagamentu balun fotokópia deit. Parte ne'ebé iha asinatura, fotokópia deit maibé presiza tau naran ema ne'ebé simu osan, kuantia no deskrisaun sasán no servisu ne'ebé remata ona iha fotokópia dokumentu. Ida ne'e hatudu katak buat ruma la loos iha kontrolu internal no iha rezultadu potensial ne'ebé hanesan atu fó sai xeke mamuk no nune'e aumenta risku ba bosok.	Para kedas uza asinatura ne'ebé fotokópia deit iha kualker pagamentu, rekizisaun ka dokumentu autorizasaun seluk. Publika inisiativa ne'e no implementa sansaun kontra se deit mak la halo tuir instrusaun ida ne'e.	

Risku Sistémiku	Risku ba fraude	Rezultadu	Rekomendasaun	Kompleksidade atu aborda
L	L	<p>Fallansu iha tau naran ema ne'ebé simu osan iha arkivu kontabilidade: Ne'e hanesan pratika padraun iha kualker sistema finanseiru atu tau naran ema ne'ebé simu osan iha livru kontabilidade no Ledger balansu nian presiza ema ne'ebé simu osan nia naran tenke iha pagamentu hotu-hotu. Kontrolu ida ne'e sai nudar primordial no haree katak 54% valor pagamentu GoTL hotu-hotu tinan finansial 2006/07 fó ba "No vendor". Ida ne'e rezulta ba transparénsia ne'ebé laiha no prejudika auditoria no fó risku aas ba pagamentu ne'ebé la loos/bosok no sai susar atu buka nia rastu. Sorte ami bele hetan lista pagamentu nian ida ho ema ne'ebé simu osan husi bankária governu nian Banking payment Authority (BPA), no sira fó ba GoTL ba halo análise no revizaun.</p>	<p>Hato'o instrusaun ba funcionáriu responsável sira ba hatama formuláriu pagamentu iha FreeBalance atu hapara kedas uza "no vendor" sira no atu tau tuir loloos ema ne'ebé simu osan nia naran. Informasaun ida ne'e pruntu uza iha formuláriu pagamentu nian. Hato'o instrusaun ba ema ida ne'ebé iha koñesimentu diak kona-ba bisnis lokál hodi halo revizaun ba lista pagamentu ne'ebé fó husi BPA hodi identifika pagamentu hirak ne'ebé la normal ba ema ka bisnis ne'ebé presiza investigasaun.tan.</p>	L
		<p>Fallansu atu hala'o evaluasaun ba fornecedor sira: Evaluasaun sistemátika ba fornecedor sira ajuda atu garante katak organizasaun ida kontrata deit organizasaun ne'ebé iha reputasaun diak. Ida ne'e hanesan komponente esensiál ida husi jestaun risku nian no hamenus risku realizaun no rezultadu kontratu ne'ebé ladiak. Prosesu aprovizionamentu atuál la inklui evaluasaun ba kualker atividade fornecedor nian.</p>	<p>Dezenvolve kriteria evaluasaun ba fornecedor no hahú programa ida ba evaluasaun fornecedor sira. Hahú ho fornecedor sira ne'ebé baibain uza ka sira ne'ebé hetan kontratu atu fornese sasán ho valor no servisu aas ba GoTL.</p>	

Risku Sistémiku	Risku ba fraude	Rezultadu	Rekomendasaun	Kompleksidade atu aborda
L	L	<p>Relatóriu limitadu kona-ba atividade operacional: Eskema relatóriu hanesan prerekezitu ida kualker atividade bisnis iha kualker oragnizasaun no uza nudar instrumentu atu promove responsabilidade no dezempeñu. Divizaun servisu Aprovizionamentu seidak dezenvolve eskema relatóriu no ida ne'e bele sai nudar razaun ida tansa mak iha anomalia barak iha prosesu.</p>	<p>Dezenvolve konjuntu relatóriu jestaun nian ida ne'ebé iha informasaun finansial no non finansial ne'ebé bele uza iha jestaun ba kontrola atividade aprovizionamentu. Relatóriu hirak ne'e tenke fásil atu dezenvolve, prodúz ho regular no bebeik, fornese informasaun periodika no fó informasaun komparativa ne'ebé konsistente entre kada período.</p>	L
		<p>La uza indikadór dezempeñu nian: Uza Indikadór dezempeñu ne'e nudar téknika ne'ebé baibain uza iha disiplina hotu-hotu jestaun nian iha organizasaun barak. Indikadór dezempeñu nian bele fó métodu efetivu ida ne'ebé sei simples hodi sukat no kontrola dezempeñu no se uza loloos bele tulun manejenen atu prostivu identifika trends ka problema ne'ebé bele rezolve kedas molok sai kítiku liu. Ami la konsege identifika indikadór dezempeñu nian ida ne'ebé baibain Divizaun Servisu Aprovizionamentu uza.</p>	<p>Haree ba rekomendasaun iha leten. Dezenvolve konjuntu indikadór dezempeñu ida ne'ebé bele tulun atu sukat alkanse objetivu aprovizionamentu. Ne'e tenke halai hamutuk ho objetivu hotu-hotu aprovizionamentu nian ne'ebé sei hein atu dezenvolve husi Divizaun Servisu Aprovizionamentu. Indikadór dezempeñu ne'ebé eskolle tenke inklui prosesu aprovizionamentu tomak funsionáriu hotu-hotu ne'ebé servisu iha servisu aprovizionamentu tenke kompriende.</p>	

Republika Demokrátika Timor Leste
Revizaun ba prosesu aprovizionamentu GoTL

Risku Sistémiku	Risku ba fraude	Rezultadu	Rekomendasaun	Kompleksidade atu aborda
M	M	<p>Laiha revizaun independente: Tanba risku aas husi aprovizionamentu iha prosesu aprovizionamentu, organizasaun barak ne'ebé iha funsaun auditoria internal bele haree katak pelumenus aprovizionamentu ida iha revizaun kada tinan. Revizaun independente tenke sai nudar parte integral husi prosesu jestaun Atividade Aprovizionamentu sempre iha risku aas iha kualker organizasaun no vantajen husi revizaun regular barak liu duke kustu. Revizaun Auditoria internal tenke sai hanesan parte integral husi prosesu melloramentu kontinuo no, hanesan hatudu iha buat ne'ebé hetan iha relatóriu ida ne'e iha área signifikante ba auditoria internal simples atu identifika anomalia no rekomena melloramentu ba prosesu.</p>	<p>Identifika oportunidade atu dezenvolve prosesu revizaun. Fó konsiderasaun ba uza divizaun Inspesaun Ministériu Finansas ka, se iha kapasidade limitadu iha área ida ne'e fó konsiderasaun ba nomeasaun ema ne'ebé halo servisu husi liur. Nomeasaun ida hanesan ne'e bele konsidera haree husi rekizitu hotu-hotu governu nian ba auditoria internal.</p>	M

APÉNDISE A: HABADAK TERMU REFERÉNSIA

A. ISTÓRIA

4º Governu Konstitusional Timor-Leste kaer pose iha 14 Agostu 2007. Desde tempu ne'e, Governu tau ona estrutura, sistema no prosesu hodi harii Governu nia servisu ba períodu tuir mai. Parte husi esforsu ne'e estuda husi estrutura, prosesu no operasaun Governu uluk nian. Prosesu ida ne'e hetan difikuldade barak tanba entrega kargu husi Governu anterior ladún kompriensivu.

Governu presiza iha fulan ida nia laran depoisde simu pose atu apresenta ba Parlamentu planu termu serbisu. Iha loron 90 nian laran depoisde simu pose, presiza atu halo pasa Lei Orgánika ne'ebe reje operasaun kada orgaun Estadu nian.

Governu sei, lalais kedas tau ba Parlamentu "Orsamentu Tranzisaun" – Orsamentu manutensaun atu permite funionamentu Governu nian molok formasaun, aprovasaun no promulgasaun orsamentu foun ba tinan kalendáriu 2008. (Nota: desde 1 Jullu governu hala'o bazeia ba "supply"). Governu hahú kedas hala'o prosesu at dezenvolve Orsamentu tinan kalendáriu 2008 ho vizaun atu hametin kedas molok Parlamentu iha meadu Novembru 2007

B. OBJETIVU

Governu hakarak hala'o revizaun lubun ida hodi tulun iha prosesu hirak ne'e no iha desenvolvimentu kontínuo ba Governu ida ne'ebé nakloke, transparente no iha responsabilidade. Revizaun hirak ne'e tenke planeia hodi fornese informasaun hirak tuir mai ne'e ba Governu:

- Sistema, prosesu no prátika ne'ebé reje atividade no area importante balun Governu nian;
- Númeru no kapasidade adekuaudu rekursu umanu mak mak oras ne'e dadaun hala'o servisu inklui konselleiru internacional staf nasional;
- Kontrolu presiza atu garante integridade ba programa no grau ne'ebé iha ona no sai efetivu;
- Faze ne'ebé presiza atu fiksa anomalia no defisiénsia iha kontrolu, sistema no prosesu, no
- Identifikasaun área ne'ebé operasaun kontrolu sujere atu governu iha revelasaun signifkante ((potensiál ka atuál) ba inefisiénsia, fraude no korrupsaun.

C. ÁREA SERVISU

Revizaun prosesu aprovizionamentu tenke, iha mínimu,

Identifikasaun no dokumentasaun sistema, prosesu no prátika ne'ebé reje atividade;

- Kontrolu presiza atu garante integridade ba programa hirak ne'e no grau ezisténsia no efetividade operasaun;
- Ezisténsia husi, no prinsípiu jerál apropriadu ne'ebé iha, manuál prátika no kritéria atu garante atividade bele alkansa objetivu ne'ebé hakarak;
- Avaliasaun ida ba área ne'ebé operasaun kontrolu sejere katak governu iha revelasaun significante (poténsial ka atuál) ba inefisiénsia, fraude no korrupsaun
- Espesífiku liu, análise ida kona-ba konsekuensia finansiál, prosesu no sistema kustu ne'ebé rezulta husi revelasaun ida ne'e, inklui malprátika ruma ne'ebé identifika
- Relatoriu kona-ba rezultadu imediatu auditoria forénsiku no rekomenda ba oin iha auditoria forénsiku detalladu barak liu tan
- Rekomendasau kona-ba faze ne'ebé presiza atu fiksa buat ne'ebé la loos no defisiensia iha kontrolu, sistema no prosesu.

Área revizaun ida ne'e modifika tiha uitoan durante faze servisu (fieldwork) tuir diskusaun adisional ho Ministru Finansas no nia representantivu sira.

Repúblika Demokrátika Timor-Leste Revizaun prosesu Aprovizionamentu GoTL

APÉNDISE B: AFIRMASAUN RESPONSABILIDADE

Iha hala'o servisu ida ne'e, Deloitte aplika APS8, Afirmaun Profesional kona-ba Servisu Konsultóriu ba Jestaun ne'ebé publika husi Australian Accounting Bodies.

Ne'ebé Deloitte fornese konsellu ka rekomendasaun ba Governu Republika Demokrátika Timor-Leste, ami la responsabiliza ba, ka maneira oinsá implementa, melloramentu ne'ebé sujere, rekomendasaun, ka oportunidade. Governu Repúblika Demokrátika Timor-Leste, ka ema ne'ebé nominadu, sei presiza atu konsidera didiak ba implikasaun husi melloramentu hirak ne'ebé sujere, rekomendasaun ka oportunidade, inklui efektu kontráriu no nesiedade finansiamentu nian, no foti desizaun ne'ebé sira konsidera apropiadu.

Servisu ne'ebé hala'o la konstitui garantia kompromisu tuir Padraun Australian Auditing.

Asuntu detalladu iha ami nia relatóriu so hirak ne'ebé mai iha ami nia atensaun durante hala'o ami nia prosedimentu servisu no la presiza sai hanesan afirmasaun komprensiva ba risku hotu-hotu ka asuntu hirak ne'ebé iha ka asaun ne'ebé tenke halo, jestaun labele depende ba ami nia relatóriu hodi identifika risku hotu-hotu no asuntu ne'ebé bele iha sistema no prosedimentu ne'ebé diskute ona. Relatóriu tenke lé iha kontestu termu referénsia ami nian. Ami halo ona prosedimentu adisional ka garantia kompromisu tuir Australian Auditing Padrauns, asuntu seluk bele mai iha ami nia atensaun mak sei halo relatóriu ba.

Relatóriu ida ne'e no buat selu ne'ebé mak atu entrega, prepara ona ba Governu Repúblika Demokrátika Timor-Leste, no labele fó hotu ka balun deit sein ami nia autorizasaun. Laiha responsabilidade ba ema seluk no simu hanesan relatóriu ne'ebé seidak prepara, no la destina ba objetivu seluk.

Responsabilidade limitada ho planu ne'ebé aprova husi Lejislasaun Padraun Profesional.

Deloitte Touche Tohmatsu nudar Swiss Verein (asosiasaun), no, hanesan ne'e, nein Deloitte Touche Tohmatsu nein kualker membru firma nian iha responsabilidade ba ida-idak nia hahalok ka omisaun. Kada membru firma nian hanesan entidade legal ida ne'ebé ketak no independente ne'ebé opera iha "Deloitte," "Deloitte & Touche," "Deloitte Touche Tohmatsu," nia naraan ka naran seluk ne'ebé iha relasaun. Servisu ne'ebé deskreve iha nia laran fornese husi membru firma nian no la'os husi Deloitte Touche Tohmatsu Verein.

Deloitte.



Kontakta Ami

Deloitte

Tel: +61 (0)8 89803000

Fax: +61 (0)8 89803002

Fifth Floor

62 Cavenagh Street

Darwin

NT 0800