



**PLANO  
DE GESTÃO  
DE RISCOS  
DE CORRUPÇÃO  
E INFRAÇÕES  
CONEXAS**

OUTUBRO 2022

**CASCAIS**

## CONTROLO DO DOCUMENTO

### RESPONSÁVEL

Divisão de Transparência e Conformidade (DTRC)

### REGISTO DE ATUALIZAÇÕES

N.º REVISÃO	ELABORAÇÃO	DATA DE APROVAÇÃO	DESCRIÇÃO DAS ALTERAÇÕES EFETUADAS
V.0	GAUD	25-01-2010	Versão inicial do documento
Atualização do Plano de acordo com:			
V.1	DAPG/GECO	15-07-2019	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Teor da Recomendação do CPC de 7 de novembro de 2012</li><li>▪ Teor da Recomendação do CPC de 1 de julho de 2015</li><li>▪ Teor da 3ª alteração ao ROSM aprovada a 26 de novembro de 2018: inclusão dos Mapas relativos às UO: DRIN; DRES; DCOT; DPMU; DAPG; DEXP e DPES</li></ul>
V.2	DAPG/GECO	15-12-2020	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Teor da Recomendação do CPC de 2 de outubro de 2019</li><li>▪ Teor da Recomendação do CPC de 8 de janeiro de 2020</li><li>▪ Revisão dos mapas de identificação de riscos e medidas preventivas existentes</li><li>▪ Teor da 4ª alteração ao ROSM aprovada a 22 de julho de 2019 e despachos de nomeação inerentes: inclusão dos Mapas relativos às UO: DLU; DGET; DICH; DREM e DIP A</li><li>▪ Teor da 5ª alteração ao ROSM aprovada a 9 de março de 2020 e despachos de nomeação inerentes: inclusão dos Mapas relativo às UO: DPDS; DPDT e DFMT</li><li>▪ Teor da 6ª alteração ao ROSM aprovada a 7 de julho de 2020 e despachos de nomeação inerentes: inclusão dos Mapas relativo às UO: DPTU e DAPT</li><li>▪ Eliminação do Mapa relativo à UO: DGEP</li><li>▪ Inclusão de Ponto sobre Gestão de Conflitos de Interesses</li><li>▪ Inclusão de Ponto sobre Comunicação de Irregularidades</li></ul>
V.3	DMCR/DTRC	25-10-2022	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Teor da 7ª alteração ao ROSM aprovada a 13 de dezembro e 2021 e despachos de nomeação inerentes: reconfiguração dos Mapas por Departamento</li><li>▪ Revisão dos mapas de identificação de riscos e mecanismos de controlo existentes</li><li>▪ Teor do Mecanismo Nacional Anticorrupção e Regime Geral de Prevenção da Corrupção (Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro)</li><li>▪ Teor do Regime Geral de Proteção de Denunciantes de Infrações (Lei n.º 93/2021, de 20 de dezembro)</li></ul>

**ÍNDICE**

<b>SIGLAS E ABREVIATURAS</b> .....	2
<b>NOTA INTRODUTÓRIA</b> .....	8
<b>1. ENQUADRAMENTO INSTITUCIONAL</b> .....	10
1.1. Missão, Visão, Valores e Princípios .....	10
1.2. Estrutura Orgânica dos Serviços do Município de Cascais.....	12
1.3. Instrumentos e Mecanismos de Gestão.....	12
<b>2. IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS</b> .....	14
2.1. Conceito de Risco e de Gestão do Risco.....	14
2.2. Conceito de Corrupção e Infrações Conexas .....	14
2.3. Conflitos de Interesses .....	16
2.4. Fatores de Mitigação do Risco .....	16
<b>3. METODOLOGIA DO PROCESSO DE GESTÃO DO RISCO</b> .....	18
3.1. Identificação e Análise do Risco .....	18
3.2. Avaliação e Graduação do Risco .....	19
3.3. Tratamento do Risco .....	20
<b>4. MONITORIZAÇÃO E REVISÃO DO PLANO</b> .....	21
<b>5. DIVULGAÇÃO E PUBLICITAÇÃO</b> .....	22
<b>6. COMUNICAÇÃO DE IRREGULARIDADES</b> .....	23
<b>7. PLANO DE AÇÃO DE PREVENÇÃO DE RISCOS</b> .....	24
<b>GLOSSÁRIO</b> .....	25
<b>ANEXOS</b> .....	29
ANEXO I - ORGANOGRAMA DA MACROESTRUTURA DOS SERVIÇOS MUNICIPAIS.....	30
ANEXO II – MAPAS DE REGISTO DO RISCO.....	32

**SIGLAS E ABREVIATURAS**

ANMP	Associação Nacional de Municípios Portugueses
CCP	Código dos Contratos Públicos
CMC	Câmara Municipal de Cascais
CPC	Conselho de Prevenção da Corrupção
CROA	Centro de Recolha Oficial Animal
DAB	Departamento de Arquivos, Bibliotecas e Património Histórico
DACM	Divisão de Apoio à Câmara Municipal
DACP	Divisão de Apoio à Contratação Pública
DAF	Departamento de Desporto e Atividade Física
DAGE	Divisão de Administração e Gestão Educativa
DAJ	Departamento de Assuntos Jurídicos
DAM	Departamento de Ambiente e do Mar
DAMA	Divisão de Avaliação e Monitorização Ambiental e do Território
DANT	Divisão de Atos Notariais
DAP	Departamento de Assuntos Patrimoniais
DAPC	Divisão de Atos, Protocolos e Contratos
DAPG	Divisão de Apoio à Gestão
DAPH	Divisão de Arquivos e Património Histórico
DAPI	Divisão de Apoio Pedagógico e Inovação Educativa
DAPO	Divisão de Planeamento e Operações
DAPT	Divisão de Autoproteção
DASS	Divisão de Associativismo
DAT	Departamento de Autoridade de Transportes
DCC	Departamento de Contabilidade e Controlo
DCCG	Divisão de Análise e Dados de Gestão
DCID	Divisão do Cidadão
DCIP	Divisão de Cidadania e Participação
DCO	Departamento de Comunicação
DCOF	Divisão de Projetos Cofinanciados
DCON	Divisão de Contencioso
DCOT	Divisão de Coordenação e Valorização Territorial
DCP	Departamento de Contratação Pública
DCPP	Direção Municipal de Conhecimento, Património e Promoção Cultural
DDS	Departamento de Coesão e Desenvolvimento Social
DEC	Departamento de Cidadania
DED	Departamento de Educação
DEFI	Divisão de Execuções Fiscais
DEME	Divisão de Estudos Municipais Estratégicos
DEPR	Divisão de Execução de Projetos
DEPT	Divisão de Empregabilidade e Promoção de Talento

DERE	Divisão de Estudos e Requalificação de Edifícios
DESP	Divisão de Desenvolvimento Desportivo
DEXP	Divisão de Expropriações
DFEI	Divisão de Fiscalização de Obras e Infraestruturas
DFI	Departamento de Financeiro
DFIS	Divisão de Fiscalização Geral
DFMT	Divisão de Fiscalização e Monitorização de Serviço Público de Transporte de Passageiros
DFOR	Divisão de Formação e Desenvolvimento Organizacional
DGAL	Direção-Geral das Autarquias Locais
DGEA	Divisão de Gestão Administrativa
DGEC	Divisão de Gestão de Compras
DGET	Divisão de Gestão e Estudos Territoriais
DGEV	Divisão de Gestão de Estrutura Verde
DGPI	Divisão de Gestão Patrimonial Imóvel
DGRH	Divisão de Gestão e Valorização de Recursos Humanos
DGT	Departamento Gestão Territorial
DIAJ	Divisão de Assuntos Jurídicos
DIAP	Divisão de Implementação e Acompanhamento de Projetos
DIBI	Divisão de Bibliotecas
DICH	Divisão de Centros Históricos
DICI	Divisão de Informação e Cidades Inteligentes
DICO	Divisão de Contraordenações
DIEP	Divisão de Estudos e Projetos
DIES	Divisão de Infraestruturas e Especialidades
DINC	Divisão de Intervenção Comunitária
DINO	Divisão de Inovação
DIPA	Divisão de Instrução Processual e Gestão Administrativa
DIV	Departamento de Infraestruturas e Vias
DJUV	Divisão de Juventude
DL	Decreto-Lei
DLEC	Divisão de Licenciamentos Económicos
DLOU	Divisão de Licenciamentos de Operações Urbanísticas
DLRA	Divisão de Loteamentos e Reconversão Urbana
DLS	Departamento Local de Saúde e Solidariedade Social
DLU	Departamento Licenciamento Urbanístico
DLVP	Divisão de Licenciamento de Ocupação e Intervenção na Via Pública
DMAG	Direção Municipal de Apoio à Gestão
DMCO	Divisão de Marca e Comunicação
DMCR	Direção Municipal de Captação de Recursos
DME	Departamento de Obras e Manutenção de Edifícios

DMEI	Direção Municipal de Estratégia, Inovação e Qualificação
DMES	Direção Municipal de Projetos Estruturantes
DMGI	Direção Municipal de Gestão e Intervenção Territorial
DMP	Departamento de Museus e Promoção Cultural
DMSL	Divisão de Manutenção e Serviços Logísticos
DMUS	Divisão de Museus
DOEE	Divisão de Obras de Edifícios e Equipamentos
DOPA	Divisão de Orçamentos Participativos
DORT	Divisão de Ordenamento e Planeamento do Território
DOVI	Divisão de Obras de Vias e Infraestruturas
DPAF	Divisão de Promoção da Atividade Física
DPCO	Divisão de Plano e Controlo Orçamental
DPE	Departamento de Planeamento Estratégico
DPEL	Divisão de Projetos Estruturantes e Licenciamentos
DPES	Divisão de Projetos Estruturantes
DPF	Departamento de Polícia Municipal e Fiscalização
DPGE	Divisão de Planeamento e Prospeção de Projetos
DPGR	Divisão de Planeamento e Gestão da Rede
DPIE	Divisão de Promoção da Infância e do Envelhecimento Ativo
DPL	Departamento de Projetos e Comparticipação de Fundos
DPMT	Divisão de Planeamento de Mobilidade e Transportes
DPOL	Divisão de Polícia
DPRO	Divisão de Promoção Cultural
DPSE	Divisão de Prevenção e Sensibilização
DPT	Departamento de Promoção do Talento
DPTC	Divisão de Processos de Tribunal de Contas
DPTU	Divisão de Processos de Tutela Urbanística
DQAM	Divisão de Qualificação Ambiental
DRCD	Divisão de Registo e Controlo da Despesas
DRE	Diário da República Eletrónico
DREM	Divisão de Recrutamento e Gestão de Mobilidade
DRES	Divisão de Planeamento e Rede Social
DRGM	Divisão de Regulação, Gestão e Monitorização de Serviço Público de Transporte de Passageiros
DRH	Departamento de Recursos Humanos

DRIH	Divisão de Ribeiras e Inteligências Hídricas
DRIN	Divisão de Relações Internacionais
DRIS	Divisão de Recurso para a Inclusão Social
DRMU	Divisão de Receitas Municipais
DRPP	Divisão de Relações Públicas e Protocolo
DRU	Departamento de Reabilitação Urbana
DSBM	Divisão de Promoção da Saúde e Bem-Estar
DSEC	Divisão de Segurança e Cibersegurança
DSIG	Divisão de Sistemas de Informação Geográfica
DSQV	Divisão de Solidariedade Social e Qualidade de Vida
DSST	Divisão de Saúde e Segurança no Trabalho
DTAS	Divisão da Transição Ambiental e Desenvolvimento Sustentável
DTI	Departamento de Tecnologias de Informação
DTIC	Divisão de Tecnologias de Informação e Comunicação
DTMA	Divisão de Transporte e Manutenção Auto
DTOA	Divisão de Trânsito e Mobilidade
DTRC	Divisão de Transparência e Conformidade
DVOL	Divisão de Voluntariado
GAAM	Gabinete de Apoio à Assembleia Municipal
GACG	Gabinete de Coordenação e Gestão
GAC	Gabinete de Apoio à Câmara Municipal
GAGA	Gabinete de Apoio à Gestão Administrativa
GAGC	Gabinete de Apoio à Gestão e Comunicação Cultural
GAIN	Gabinete de Inovação
GAPG	Gabinete de Planeamento e Gestão
GARE	Gabinete de Apoio ao Recrutamento
GAUD	Gabinete de Auditoria Interna
GCGE	Gabinete de Coordenação e Gestão
GDCC	Sistema de gestão documental
GECO	Gabinete de Ética e Conformidade
GGEM	Gabinete de Gestão e Coordenação de Eventos Municipais
GGST	Gabinete de Gestão de Stocks
GIPA	Gabinete de Instrução de Processos Administrativos
GISP	Gabinete de Intervenção Socioprofissional

GMED	Gabinete de Medicina no Trabalho
GMOB	Gabinete de Gestão de Mobilidade
GOP	Grandes Opções do Plano
GPRE	Gabinete da Presidência
GPRO	Gabinete de Atendimento, Gestão de Processos e de Assiduidade
GREM	Gabinete de Remunerações
GTEC	Gabinete Técnico
IIA	Institute of Internal Auditors
INE	Instituto Nacional de Estatística
IPAI	Instituto Português de Auditoria Interna
ISO	International Organization for Standardization
MENAC	Mecanismo Nacional Anticorrupção
NCI	Norma de Controlo Interno
NP	Norma Portuguesa
RGPC	Regime Geral de Prevenção da Corrupção
RGPDI	Regime Geral de Proteção de Denunciantes de Infrações
ROSM	Regulamento de Organização dos Serviços Municipais
SIADAP	Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública
SPC	Serviço Municipal de Proteção Civil
SPO	Sistema de Gestão de Processos
TESM	Tesouraria Municipal
UACP	Unidade de Acessibilidades e do Peão
UADC	Unidade de Acompanhamento de Descentralização de Competências
UADS	Unidade de Analítica de Dados
UAPG	Unidade de Apoio à Gestão
UAPL	Unidade de Apreciação de Projetos e Loteamentos
UAPO	Unidade de Planeamento e Gestão
UATE	Unidade de Apoio Técnico
UBIE	Unidade de Gestão da Bibliotecas Escolares
UCCA	Unidade de Comunicações, Certificações e Alvarás
UCGC	Unidade de Coordenação e Gestão de Cemitérios
UCGE	Unidade de Controlo de Gestão
UCOC	Unidade do Centro de Operações

UCPD	Unidade de Coordenação e Planeamento Desportivo
UEDA	Unidade de Educação pela Arte
UEMM	Unidade da Estratégia Municipal do Mar
UGBM	Unidade de Gestão Bairro dos Museus
UGC3	Unidade de Gestão do C3
UGEC	Unidade de Acompanhamento à Gestão Contratual
UGEM	Unidade de Gestão de Edifícios e Equipamentos Municipais
UGPM	Unidade de Gestão Patrimonial Móvel
UGTA	Unidade de Gestão Teatros, Cinemas e Auditórios
UGVA	Unidade de Gestão Vila das Artes
ULRA	Unidade de Licenciamento e Reconversão AUGI
UMAD	Unidade de Manutenção de Administração Direta
UNDS	Unidade de Design
UNIF	Unidade de Intervenção Familiar
UO	Unidade orgânica
UOPI	Unidade de Operações e Informações
UPAM	Unidade de Polícia Ambiental
UPAU	Unidade de Procedimentos de Autorização de Utilização
UPDT	Unidade de Promoção dos Direitos no Território
UPLA	Unidade de Planeamento e Avaliação
UPOP	Unidade de Publicidade e Ocupação de Espaço Público
UQSA	Unidade de Qualidade e Segurança Alimentar
UREN	Unidade de Recursos para o Envelhecimento Ativo
URIS	Unidade de Recursos para a Inclusão Social
USDI	Unidade de Serviços Digitais
UTEF	Unidade Técnica Florestal

## NOTA INTRODUTÓRIA

Em cumprimento das Recomendações do Conselho de Prevenção da Corrupção (CPC) de 1 de julho de 2009 e de 7 de abril de 2010, foi aprovado o primeiro Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas do Município de Cascais (doravante Plano), por deliberação camarária de 25 de janeiro de 2010.

Como instrumento de gestão dinâmico e que necessita de uma constante revisão e adaptação, o Plano foi revisto nos últimos anos de acordo com as Recomendações do CPC e na sequência da evolução do enquadramento legal e de alterações orgânicas ocorridas na Câmara Municipal de Cascais.

Decorrente da aprovação do Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro, que cria o Mecanismo Nacional Anticorrupção (MENAC) e estabelece o Regime Geral de Prevenção da Corrupção (RGPC), surge um novo paradigma na gestão de riscos de corrupção e infrações conexas.

Nesse sentido, foi implementado na Câmara Municipal de Cascais um programa de cumprimento normativo que inclui, para além do Plano, o Código de Ética e de Conduta, o Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, os Canais de Denúncia para a Promoção da Transparência Municipal, designadamente os Canais de Denúncia Interna e de Denúncia Externa, e um programa de formação interna que promove a divulgação das políticas e procedimentos de prevenção da corrupção e infrações conexas implementados.

A criação dos Canais de Denúncia visa salvaguardar a comunicação segura de violações do direito da União Europeia e atos de corrupção ou infrações conexas, nos termos previstos no artigo 2.º do Regime Geral de Proteção de Denunciantes de Infrações (RGPDI), aprovado pela Lei n.º 93/2021, de 20 de dezembro, e no artigo 8.º do RGPC, respetivamente, bem como de situações de conflitos de interesses e de incumprimento dos princípios e normas estipulados nos Códigos de Ética e Conduta e de Boa Conduta para a Prevenção e Combate ao Assédio Laboral do Município de Cascais.

A análise e revisão do Plano aprovado em reunião de Câmara de 15 de dezembro de 2020, resultou na apresentação do presente Plano, que visa os seguintes objetivos:

- a) Abranger todas as áreas com risco de prática de atos de corrupção e infrações conexas;
- b) Integrar medidas preventivas e corretivas (mecanismos de controlo) que permitam reduzir a probabilidade de ocorrência e o impacto dos riscos e situações identificados;
- c) Atualizar os Mapas de Registo do Risco, de acordo com a reestruturação orgânica decorrente da sétima alteração ao Regulamento de Organização dos Serviços Municipais (ROSM), publicada no Diário da República, n.º 245/2021, Série II de 21 de dezembro de 2021 (Despacho n.º 12444/2021);
- d) Incorporar as novas medidas de prevenção da corrupção estipuladas no RGPC.

Ao rever o Plano mantém-se a estratégia prosseguida de envolvimento de todos os intervenientes, num compromisso comum, com a consciencialização de que todos têm um papel ativo na promoção de uma cultura sã de prevenção de riscos, para a sistematização de procedimentos e para o incremento da transparência e do rigor. Desta forma, é assegurada uma boa administração e prestação de serviço público, capaz de garantir a qualidade do serviço prestado com coerência, eficiência e eficácia.

A execução do Plano está sujeita a monitorização contínua, sendo elaborado um relatório de avaliação intercalar nas situações identificadas de risco elevado ou máximo e um relatório de avaliação anual, nos termos definidos no RGPC.

Cabe à Divisão de Transparência e Conformidade (DTRC) a responsabilidade geral pela execução, controlo e revisão do Plano.

## 1. ENQUADRAMENTO INSTITUCIONAL

### 1.1. Missão, Visão, Valores e Princípios

O Município de Cascais tem por missão definir e executar políticas assentes na transparência, tendo em vista a defesa dos interesses e a satisfação das necessidades da população local e o desenvolvimento sustentável do Concelho, numa ótica de coesão territorial.

Nos termos do Plano Diretor Municipal de Cascais, a estratégia de desenvolvimento do município assenta nos seguintes eixos e objetivos:

- a) Cascais, território com qualidade de vida urbana
  - i) Promover a compacidade e o policentrismo do território
  - ii) Criar espaços públicos de qualidade e de proximidade
  - iii) Promover a conectividade territorial
- b) Cascais, território de criatividade, conhecimento e inovação
  - i) Estimular a competitividade e a cooperação, criando novos nós de valor acrescentado
  - ii) Estimular a atividade económica de elevado perfil
- c) Cascais, território de valores ambientais
  - i) Reduzir a pressão sobre os recursos
  - ii) Encorajar e facilitar a consciência ecológica
- d) Cascais, território coeso e inclusivo
  - i) Apostar na diversidade social
  - ii) Fomentar a dinamização social inclusiva
- e) Cascais, território de cidadania ativa
  - i) Impulsionar a democracia de proximidade

A cultura organizacional municipal pauta-se por um conjunto de valores que influenciam o exercício das suas competências, e que estão em consonância com os seguintes princípios gerais de boa governança:

- Integridade e transparência
- Participação e abertura à mudança
- Contacto com os cidadãos e inclusão
- Eficácia e eficiência
- Legitimidade na tomada de decisões
- Aperfeiçoamento de desempenho e atualização de conhecimentos
- Gestão financeira saudável

Neste âmbito, o Município de Cascais está empenhado em implementar e difundir amplamente uma identidade cultural de conformidade que promova a consolidação do compromisso ético subjacente à atuação de todos, quer no âmbito da prossecução da sua missão, quer no exercício das atividades que lhe servem de suporte, assente num conjunto de princípios e

deveres que os interlocutores devem assumir como intrinsecamente seus, refletindo-os na relação profissional que estabelecem entre si e com terceiros, a saber:

- **Prosecução do Interesse Público:** agir para servir em exclusivo a comunidade e os cidadãos, prevalecendo sempre o interesse público sobre os interesses particulares ou de grupo;
- **Boa Administração:** pautar a atuação por critérios de eficiência, economicidade, eficácia, organizada e não burocratizada, de modo a aproximar os serviços dos cidadãos;
- **Transparência:** desenvolver uma política de governação mais aberta e participada, através da disponibilização de informação completa, fidedigna, atempada, facilmente compreensível e de fácil acesso, salvaguardando as restrições fixadas na legislação sobre o acesso a documentos administrativos e proteção de dados pessoais;
- **Legalidade:** atuar de acordo com os princípios constitucionais e no rigoroso cumprimento da lei e do direito, dentro dos limites dos poderes que lhes foram conferidos e em conformidade com os fins para que os mesmos foram atribuídos;
- **Justiça e Imparcialidade:** tratar qualquer pessoa ou entidade segundo rigorosos princípios de neutralidade e isenção, ficando impedidas quaisquer práticas ou decisões arbitrárias;
- **Igualdade:** agir sem atender a favoritismos ou preconceitos que originem discriminações de qualquer natureza, assegurando que situações idênticas são alvo de tratamento igual;
- **Proporcionalidade:** agir de modo a que a conduta seja adequada e proporcional aos objetivos a alcançar e às tarefas a desenvolver;
- **Colaboração e Boa-Fé:** atuar com zelo e adequado espírito de cooperação e responsabilidade, estimulando iniciativas e sugestões, fomentando a participação dos respetivos intervenientes na realização da atividade administrativa, preservando os valores de transparência e do rigor;
- **Informação e Qualidade:** prestar informações e/ou esclarecimentos de forma clara, simples, cortês e em tempo útil, suprimindo a prática de atos que dificultem a sua tramitação;
- **Lealdade:** agir de forma solidária e cooperante no exercício das tarefas e instruções atribuídas, respeitando os canais hierárquicos definidos;
- **Integridade:** atuar segundo critérios de retidão, honestidade pessoal e de carácter, abstendo-se de situações suscetíveis de prejudicar a confiança dos cidadãos com que se relacionem;
- **Competência e Responsabilidade:** agir de forma responsável e competente, dedicada e crítica, empenhando-se na valorização profissional, demonstrando um elevado profissionalismo.

## 1.2. Estrutura Orgânica dos Serviços do Município de Cascais

A organização, a estrutura e o funcionamento dos serviços municipais orientam-se, nos termos do Decreto-Lei n.º 305/2009, de 23 de outubro, pelos princípios da unidade e eficácia da ação, da aproximação dos serviços aos cidadãos, da desburocratização, da racionalização de meios e da eficiência na afetação dos recursos públicos, da melhoria quantitativa e qualitativa do serviço prestado e da garantia da participação dos cidadãos, bem como pelos demais princípios constitucionais aplicáveis à atividade administrativa e acolhidos no Código do Procedimento Administrativo.

Todos os intervenientes na atividade municipal devem ainda orientar a sua ação respeitando o presente Plano, bem com os princípios previstos no Código de Ética e de Conduta e no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses do Município de Cascais.

A organização interna dos serviços municipais adota o modelo de estrutura hierarquizada, constituída por Unidades orgânicas nucleares (Direções e Departamentos Municipais), Unidades orgânicas flexíveis (Divisões e Unidades) e Gabinetes sem equiparação a cargo de dirigente, aprovada e publicada no Diário da República, n.º 245/2021, Série II de 21 de dezembro de 2021 (Despacho n.º 12444/2021).

O organograma da macroestrutura dos serviços municipais consta do ANEXO I ao presente Plano.

## 1.3. Instrumentos e Mecanismos de Gestão

No âmbito da prossecução da sua missão e do exercício das suas competências, a Câmara Municipal de Cascais dispõe de vários instrumentos e mecanismos de gestão que suportam uma administração eficiente e eficaz nas diversas áreas de intervenção municipal, designadamente:

- **Orçamento:** contém uma previsão discriminada das receitas e despesas para um determinado período de tempo;
- **Grandes Opções do Plano:** constituem um instrumento de política económica do Município e traduzem-se num balanço da ação governativa, bem como num conjunto de medidas de política e de investimentos que concorrem para a respetiva concretização;
- **Balanço Social:** fornece um conjunto de indicadores nas áreas da gestão dos recursos humanos e financeiros que permitem e sustentam a tomada de decisão ao nível do planeamento e gestão;
- **Mapa de Pessoal:** constitui um instrumento fundamental de planeamento e gestão estratégica de recursos humanos, permitindo uma visão integrada e dinâmica dos mesmos;
- **Relatórios de Atividades e Contas:** descrevem as principais atividades realizadas e os meios utilizados, incluindo uma demonstração qualitativa e quantitativa dos mesmos;

- **Norma de Controlo Interno:** estabelece um conjunto de princípios e regras definidoras de políticas, métodos, procedimentos de controlo e responsabilidades que permitam assegurar o desenvolvimento eficiente e sustentado das atividades do Município;
- **Código de Ética e de Conduta:** estabelece um conjunto de princípios, valores e regras em matéria de ética profissional que devem pautar o desempenho de todos os trabalhadores e colaboradores no exercício das suas funções, sem prejuízo da observância de outras normas de conduta decorrentes da lei;
- **Canais de Denúncia para a Promoção da Transparência Municipal:** visam prevenir, detetar e sancionar violações do direito da União Europeia e atos de corrupção ou infrações conexas, nos termos previstos no artigo 2.º do RGPD e no artigo 8.º do RGPC, respetivamente, bem como de situações de conflitos de interesses e de incumprimento dos princípios e normas estipulados nos Códigos de Ética e Conduta e de Boa Conduta para a Prevenção e Combate ao Assédio Laboral;
- **Manual de Gestão de Conflitos de Interesses:** define mecanismos de orientação e consulta para a prevenção e adequada identificação e gestão de quaisquer situações, potenciais ou efetivas de conflito de interesses;
- **Programa de formação interna:** promove a consciencialização para a responsabilidade individual e divulga as políticas e procedimentos consubstanciados nos instrumentos e mecanismos de gestão que integram o programa de cumprimento normativo implementado.

## 2. IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

### 2.1. Conceito de Risco e de Gestão do Risco

O conceito de Risco é utilizado de forma generalizada para designar *o resultado objetivo da combinação entre a probabilidade de ocorrência de um determinado evento, aleatório, futuro, e o impacto resultante caso ele ocorra.*

Assim, o simples facto de uma determinada atividade existir abre a possibilidade para a ocorrência de eventos ou combinação deles cujas consequências constituem risco.

A Gestão do Risco é entendida como *o processo através do qual se analisam os riscos inerentes às respetivas atividades, com o objetivo de identificar e estimar a probabilidade de ocorrência e de a controlar, através de medidas que permitam evitar, reduzir e/ou assumir os riscos.*

A Norma Portuguesa ISO 31000 – Gestão do Risco apresenta as seguintes definições:

“**Risco** é o efeito da incerteza na consecução dos objetivos, sendo frequentemente expresso como a combinação das consequências de um dado evento (incluindo as circunstâncias) e a respetiva probabilidade de ocorrência”.

“**Gestão do Risco** são atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que respeita ao risco”.

Como processo contínuo e em constante desenvolvimento, a Gestão do Risco integra-se na cultura institucional municipal, com uma política eficaz e um programa conduzido para promover a eficiência operacional a todos os níveis, acrescentando valor de forma sustentada a todas as atividades e aos diversos intervenientes, estimulando a confiança, a isenção e o rigor que são devidos ao exercício de funções públicas.

### 2.2. Conceito de Corrupção e Infrações Conexas

Constitui uma situação de corrupção *a prática de um qualquer ato ou a sua omissão, seja lícito ou ilícito, contra o recebimento ou a promessa de uma qualquer compensação que não seja devida, para o próprio ou para terceiro. Ou seja, o uso (abuso) para fins particulares de um poder recebido por delegação.*

Para além do crime de corrupção existem outros crimes igualmente prejudiciais ao bom funcionamento das instituições em que existe uma vantagem (ou compensação) não devida.

Nos termos do artigo 3.º do RGPC:

“Entende-se por **corrupção e infrações conexas** os crimes de corrupção, recebimento e oferta indevidos de vantagem, peculato, participação económica em negócio, concussão, abuso de poder, prevaricação, tráfico de influência, branqueamento ou fraude na obtenção ou desvio de subsídio, subvenção ou crédito”.

Apresenta-se de seguida um quadro síntese do regime normativo dos crimes de corrupção e infrações conexas, o qual foi construído a partir de diversas fontes:

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Recebimento ou oferta indevidos de vantagem</b> (art.º 372.º)</li> <li>• <b>Corrupção passiva para ato ilícito</b> (art.º 373.º)</li> <li>• <b>Corrupção passiva para ato lícito</b> (art.º 373.º)</li> <li>• <b>Corrupção ativa</b> (art.º 374.º)</li> </ul>	
	<b>Crimes de corrupção (Código Penal)</b>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Tráfico de influência</b> (art.º 335.º)</li> <li>• <b>Suborno</b> (art.º 363.º)</li> <li>• <b>Branqueamento</b> (art.º 368.º-A)</li> <li>• <b>Prevaricação</b> (art.º 369)</li> <li>• <b>Peculato</b> (art.º 375.º)</li> <li>• <b>Peculato de uso</b> (art.º 376.º)</li> <li>• <b>Participação económica em negócio</b> (art.º 377.º)</li> <li>• <b>Concussão</b> (art.º 379.º)</li> <li>• <b>Abuso de poder</b> (art.º 382.º)</li> </ul>	
	<b>Crimes conexos (Código Penal)</b>		
<b>INFRAÇÕES CONEXAS</b>	<b>Crimes contra o setor público</b>	<b>Código Penal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Abuso de confiança</b> (art.º 205.º)</li> <li>• <b>Apropriação ilegítima de bens públicos</b> (art.º 234.º)</li> <li>• <b>Administração danosa</b> (art.º 235.º)</li> <li>• <b>Falsificação praticada por funcionário</b> (art.º 257.º)</li> <li>• <b>Usurpação de funções</b> (art.º 358.º)</li> <li>• <b>Violação de segredo por funcionário</b> (art.º 383.º)</li> </ul>
		<b>DL n.º 28/84</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Fraude na obtenção de subsídio ou subvenção</b> (art.º 36.º)</li> </ul>
	<b>Lei Geral de Trabalho em Funções Públicas</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Incompatibilidades e impedimentos</b> (art.º 19.º)</li> <li>• <b>Incompatibilidades com outras funções</b> (art.º 20.º)</li> <li>• <b>Acumulação com outras funções públicas</b> (art.º 21.º)</li> <li>• <b>Acumulação com funções/atividades privadas</b> (art.º 22.º)</li> <li>• <b>Proibições específicas</b> (art.º 24.º)</li> <li>• <b>Deveres do trabalhador</b> (art.º 73.º)</li> </ul>
	<b>Código do Procedimento Administrativo</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Casos de impedimentos e escusa de titulares de órgãos e de agentes da Administração Pública</b> (art.º 69.º e 73.º)</li> </ul>

Para mais informação sobre estes conceitos, consultar o GLOSSÁRIO anexo ao presente Plano.

### 2.3. Conflitos de Interesses

O artigo 8.º do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais define o conflito de interesses nos seguintes termos:

- *O conflito de interesses surge a partir de uma situação em que alguém tem um interesse privado suscetível de afetar, ou aparentar afetar, o desempenho imparcial e objetivo de funções públicas.*
- *O interesse privado inclui qualquer vantagem para si, família, amigos, ou quaisquer outras pessoas ou organizações com as quais se relacione a título pessoal, empresarial ou político, incluindo também qualquer responsabilidade de natureza financeira ou civil.*

16

Nesta definição, “interesse privado” não se limita a aspetos pecuniários, financeiros ou geradores de um benefício direto para a pessoa que exerce funções públicas, pode envolver uma atividade legítima ligada a filiações a associações e interesses familiares, caso esses interesses se afigurem passíveis de influenciar indevidamente o desempenho da pessoa no exercício de funções públicas, designadamente, o caso do conflito de interesses relacionado com as situações que resultam da passagem de um cargo no setor público para uma função no setor privado (prática designada por «portas giratórias»).

De acordo com o artigo 13.º do RGPC:

“Considera-se **conflito de interesses** qualquer situação em que se possa, com razoabilidade, duvidar seriamente da imparcialidade da conduta ou decisão do membro do órgão de administração, dirigente ou trabalhador”.

O Manual de Gestão de Conflitos de Interesses do Município de Cascais é um mecanismo de identificação, acompanhamento e gestão de potenciais conflitos de interesses, aplicável a todas as pessoas que trabalham e colaboram com a Câmara Municipal, incluindo colaboradores temporários, consultores externos e prestadores de serviços, para que mantenham e fortaleçam a confiança na instituição, demonstrando os mais altos padrões de competência profissional, ética no serviço público, transparência nos procedimentos, bem como a eficiência e eficácia na ação administrativa, cumprindo rigorosamente as leis e promovendo o interesse público no exercício das suas funções.

O registo de interesses para identificação e gestão dos interesses potencialmente conflitantes compreende todas as atividades suscetíveis de gerarem incompatibilidades ou impedimentos e quaisquer atos que possam proporcionar proveitos financeiros ou conflitos de interesses.

### 2.4. Fatores de Mitigação do Risco

São múltiplos os fatores que podem potenciar a ocorrência de riscos de corrupção de infrações conexas e que levam a que uma determinada atividade comporte um maior ou menor risco, pelo que se identificam de seguida alguns fatores de mitigação do risco:

- Recrutamento para o exercício de funções públicas de pessoal com um perfil técnico e comportamental adequado;
- Cultura de responsabilização dos dirigentes de topo e intermédios pela prática de gestão danosa;
- Formação/sensibilização nos domínios da ética e da conduta, da conformidade e consciencialização para os riscos de corrupção e infrações conexas inerentes ao desempenho de determinadas funções;
- Motivação dos trabalhadores no exercício de funções públicas;
- Robustez dos Sistemas de Controlo Interno.

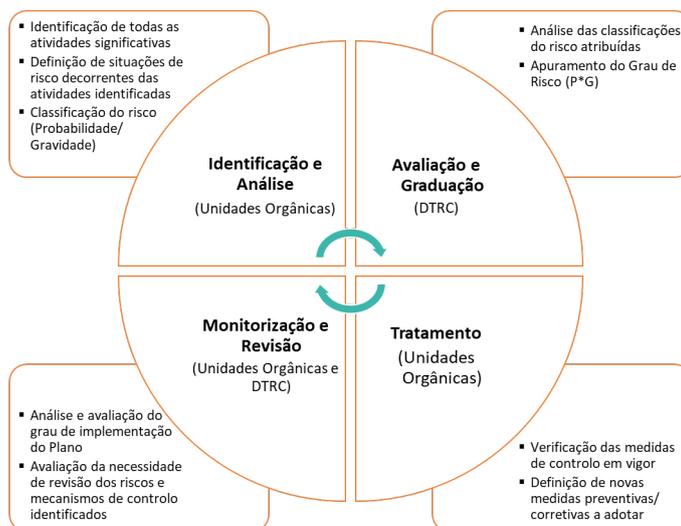
### 3. METODOLOGIA DO PROCESSO DE GESTÃO DO RISCO

O Plano, enquanto instrumento de gestão de risco, identifica potenciais situações de risco decorrentes das competências e atividades de cada unidade orgânica, associando um mecanismo de controlo que visa mitigar os riscos e as suas consequências. A análise do grau de risco e fase de implementação dos mecanismos permite planear e determinar a sua gestão.

Neste âmbito, a metodologia de gestão dos riscos de corrupção e infrações conexas a que se encontram expostas as atividades visa:

- Identificar e analisar os riscos e situações que possam expor a Câmara Municipal de Cascais a atos de corrupção e infrações conexas;
- Classificar os riscos atendendo à sua probabilidade de ocorrência e impacto;
- Definir medidas preventivas e corretivas que permitam reduzir a probabilidade de ocorrência e o impacto dos riscos e situações identificadas.

O Processo de Gestão do Risco da Câmara Municipal de Cascais é um processo contínuo e em constante desenvolvimento, conforme pode ser observado na figura seguinte:



Cabe à Divisão de Transparência e Conformidade (DTRC) a responsabilidade geral pela execução, controlo e revisão do Plano.

#### 3.1. Identificação e Análise do Risco

A identificação dos riscos tem como objetivo gerar uma lista abrangente baseada nos eventos que possam criar, melhorar, prevenir, degradar, acelerar ou retardar a consecução dos objetivos. A identificação abrangente é crítica, pois um risco que não é identificado nesta fase não será incluído em análise posterior (Norma Portuguesa ISO 31000 – Gestão do Risco).

Esta identificação exige, portanto, que todas as atividades significativas em cada unidade orgânica sejam consideradas e todos os riscos delas decorrentes definidos.

Na identificação das atividades suscetíveis de gerar risco, as unidades orgânicas equacionam os riscos em abstrato face à sua gravidade e potencial ou probabilidade de ocorrência, independentemente da sua verificação, pois é esta que se pretende prevenir, definindo-se para o efeito um conjunto de critérios, medidas e ações.

A análise e classificação dos riscos identificados é efetuada de acordo com a probabilidade de ocorrência e o respetivo impacto, tendo sido utilizados neste Plano os seguintes critérios de classificação:

<b>PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA</b>	
<b>Baixa (1)</b>	Quando o risco decorre de um processo que apenas ocorrerá em circunstâncias excecionais (risco residual/espórádico)
<b>Moderada (2)</b>	Quando o risco está associado a um processo esporádico da organização que se admite venha a ocorrer ao longo do ano (risco pontual)
<b>Alta (3)</b>	Quando o risco decorre de um processo corrente e frequente da organização (risco frequente)

<b>GRAVIDADE DA CONSEQUÊNCIA (IMPACTO)</b>	
<b>Baixa (1)</b>	Quando a situação de risco pode não ter potencial para provocar prejuízos, mas as infrações suscetíveis de ser praticadas podem ser causadoras de danos relevantes no desempenho organizacional
<b>Moderada (2)</b>	Quando a situação de risco pode comportar prejuízos e perturbar o normal funcionamento da organização
<b>Alta</b>	Quando a situação de risco identificada pode ser geradora de prejuízos significativos e a violação grave dos princípios e deveres gerais da prossecução do interesse público, da transparência e do rigor

### 3.2. Avaliação e Graduação do Risco

Após a análise e classificação dos riscos pelas unidades orgânicas, a DTRC procede à avaliação do risco, mediante a identificação e análise dos fatores que podem afetar o desempenho de cada atividade, classificando-o quanto à **PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA (PO)** conjugada com a **GRAVIDADE DA CONSEQUÊNCIA (GC)**.

A conjugação destas duas variáveis permite apurar o **GRAU DE RISCO (GR)**, nos termos da seguinte Matriz de Risco:

<b>GRAU DE RISCO</b>			<b>Probabilidade de Ocorrência</b>		
			<b>Baixa</b>	<b>Moderada</b>	<b>Alta</b>
			1	2	3
<b>Gravidade da Consequência</b>	<b>Baixa</b>	1	Muito Reduzido	Reduzido	Moderado
	<b>Moderada</b>	2	Reduzido	Moderado	Elevado
	<b>Alta</b>	3	Moderado	Elevado	Muito Elevado

A avaliação do risco tem como finalidade apoiar a tomada de decisões, com base nos resultados da análise de risco e definir opções de tratamento do risco.

No Anexo II são apresentados os Mapas de Registo do Risco preenchidos pelas respetivas unidades orgânicas e consolidados pela DTRC.

### 3.3. Tratamento do Risco

Uma vez identificados e avaliados os riscos, importa definir as opções de tratamento do risco, designadamente as medidas preventivas e corretivas a adotar. As opções podem incluir:

- Evitar o risco, eliminando a sua causa;
- Mitigar/reduzir o risco, implementando um conjunto de ações que permitam minimizar a probabilidade da sua ocorrência e do seu impacto negativo;
- Aceitar/tolerar o risco e os seus efeitos, atendendo ao nível de risco aceite pela organização;
- Transferir/partilhar o risco com terceiros.

As decisões a tomar em relação às estratégias de resposta aos riscos mais apropriadas devem ser adequadamente informadas e sustentadas numa análise do respetivo custo/benefício, tendo em conta os requisitos legais, regulamentares e outros que possam ser pertinentes.

No geral, a maioria dos mecanismos de controlo associados aos riscos identificados e inerentes às atividades desenvolvidas pelas unidades orgânicas já foram implementados, carecendo apenas de revisão periódica a sua adequação e eficácia.

Quanto às medidas a adotar, deverá ser garantida e acompanhada a sua implementação.

#### 4. MONITORIZAÇÃO E REVISÃO DO PLANO

Os seguintes fatores assumem-se como vitais para o sucesso da implementação do Plano:

- A identificação clara das responsabilidades pela sua implementação;
- A monitorização da execução das medidas previstas, que inclui a aferição da efetividade, utilidade e eficácia respetivas;
- A gestão da comunicação no âmbito da divulgação do Plano.

21

Identificam-se de seguida os intervenientes na gestão do presente Plano, bem como as respetivas responsabilidades:

<b>Executivo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estabelecer a estratégia da gestão de riscos</li><li>• Definir os critérios da gestão de risco</li><li>• Aprovar o Plano</li></ul>
<b>DTRC</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Garantir a monitorização do Plano, avaliando a execução das medidas previstas</li><li>• Garantir a comunicação interna e externa do Plano</li><li>• Elaborar o relatório de avaliação intercalar e o relatório de avaliação anual</li><li>• Definir os mecanismos de monitorização e reporte, por parte dos dirigentes, das medidas/mecanismos de controlo</li><li>• Assegurar a revisão e atualização do Plano</li></ul>
<b>Dirigentes</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Organizar, aplicar e acompanhar o Plano no que respeita à sua unidade orgânica</li><li>• Apurar desvios e identificar as medidas necessárias à correção dos mesmos</li><li>• Garantir a eficácia das medidas de controlo do risco na sua esfera de atuação</li></ul>
<b>Colaboradores</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conhecer o nível de responsabilidade associada e contribuir para a melhoria contínua da gestão de riscos</li><li>• Comunicar à chefia, de forma sistemática e imediata, todos os riscos e falhas identificadas nas medidas de controlo existentes</li></ul>

Cabe à DTRC a responsabilidade de monitorizar o Plano e elaborar os relatórios de avaliação legalmente previstos, em estreita articulação com os dirigentes das unidades orgânicas.

Estes relatórios traduzem o controlo da execução do Plano, quantificando o grau de implementação das medidas identificadas, bem como a previsão da sua plena implementação.

O Plano é revisto pela DTRC a cada três anos ou sempre que ocorra alteração nas atribuições ou na estrutura orgânica municipal que justifique a revisão, ou sejam identificados novos riscos ou a necessidade da sua reavaliação em função dos relatórios de avaliação do Plano.

## **5. DIVULGAÇÃO E PUBLICITAÇÃO**

O presente Plano, bem como os respetivos relatórios de avaliação intercalar e anual, são reportados à Câmara Municipal de Cascais para aprovação.

Posteriormente, a sua publicitação interna é garantida através da intranet e, externamente, no site institucional ([www.cascais.pt](http://www.cascais.pt)). A DTRC assegura a realização de ações de formação interna a todos os dirigentes e trabalhadores, com vista à divulgação das políticas e procedimentos de prevenção da corrupção e infrações conexas implementados.

O Plano e os relatórios de avaliação deverão ser ainda comunicados ao membro do Governo responsável pela tutela, para conhecimento, e aos serviços de inspeção da área governativa, bem como ao MENAC através da respetiva plataforma eletrónica.

A publicitação e comunicação referidas deverão ser feitas no prazo de dez dias contados desde a implementação e respetivas revisões ou elaboração dos documentos.

As dúvidas ou pedidos de esclarecimentos sobre o presente Plano devem ser dirigidas à DTRC através do endereço de correio eletrónico: [dtrc@cm-cascais.pt](mailto:dtrc@cm-cascais.pt).

## **6. COMUNICAÇÃO DE IRREGULARIDADES**

O Município de Cascais dispõe de Canais de Denúncia Interna e de Denúncia Externa que permitem a comunicação segura de atos de corrupção ou infrações conexas pelos seus trabalhadores e restantes interessados, respetivamente. Todas as denúncias deverão ser apresentadas obrigatoriamente por escrito, através dos canais.

O acesso a cada um dos canais de denúncia é feito de forma independente e autónoma, mediante o site institucional ([www.cascais.pt](http://www.cascais.pt)) – Transparência – Ética e Conformidade – CANAIS DE DENÚNCIA PARA A PROMOÇÃO DA TRANSPARÊNCIA MUNICIPAL.

Os canais de denúncia são operados internamente, cabendo exclusivamente à DTRC ou outra unidade que, entretanto, venha a deter competências nesta matéria, a receção e seguimento das denúncias efetuadas através dos canais.

Nos termos do RGPDI, encontra-se garantida a exaustividade, integridade e conservação das denúncias, a confidencialidade da identidade ou o anonimato dos denunciantes e a confidencialidade de terceiros mencionados na denúncia, sendo impedido o acesso a pessoas não autorizadas.

No tratamento de dados pessoais, incluindo o intercâmbio ou a transmissão de dados pessoais, é observado o disposto no Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados.

O Manual de Procedimentos dos Canais para a Promoção da Transparência Municipal destina-se a regular os canais de denúncia, concretizando as disposições decorrentes da legislação em vigor. Este Manual pode ser consultado no site institucional.

## 7. PLANO DE AÇÃO DE PREVENÇÃO DE RISCOS

Para uma sólida aplicação do Plano é necessário que todos os eleitos locais, dirigentes e trabalhadores do Município compreendam a sua função e responsabilidade na gestão de riscos.

Neste contexto, acredita-se que a ampla divulgação deste Plano, complementada por ações de formação interna a todos os dirigentes e trabalhadores, irá permitir:

- Compreender a noção de Risco;
- Conhecer o processo de gestão do risco implementado;
- Reconhecer a importância do seu papel no sistema de controlo interno;
- Gerir as situações de risco, implementando mecanismos de controlo que permitam mitigar o risco e as suas consequências;
- Compreender os deveres éticos e de conduta inerentes às funções desempenhadas e as consequências do seu incumprimento.

Para o efeito, encontram-se já implementados os necessários instrumentos e mecanismos da gestão de conformidade, que integram o programa de cumprimento normativo da Câmara Municipal de Cascais, designadamente:

- Plano e respetivos relatórios de avaliação;
- Código de Ética e Conduta;
- Manual de Gestão de Conflitos de Interesses;
- Canais de Denúncia para a Promoção da Transparência Municipal;
- Programa de formação interna de divulgação das políticas e procedimentos de prevenção da corrupção e infrações conexas implementados.

Importa ainda promover uma aposta continuada num conjunto de medidas preventivas de âmbito geral, destacando-se:

- Formação contínua dos dirigentes e trabalhadores, assegurando as competências específicas para o desempenho das atividades que lhes são cometidas, mediante o desenvolvimento de uma política de formação direcionada às suas necessidades;
- Acompanhamento regular do programa de cumprimento normativo, através de um sistema de controlo interno, que visa verificar o cumprimento das normas e procedimentos internos vigentes;
- Disponibilização de uma área na intranet dedicada à prevenção da corrupção e riscos conexos, onde são divulgados o Plano, os relatórios de avaliação, a legislação em vigor e outros documentos considerados pertinentes relativos a esta temática;
- Atualização permanente da documentação relacionada com o programa de cumprimento normativo disponibilizada na intranet e no site institucional, na área TRANSPARÊNCIA MUNICIPAL, incluindo o Plano e relatórios de avaliação;
- Revisão e atualização sistemática do Plano, de forma a refletir novas medidas de prevenção de riscos propostas, bem como alterações ao nível das atividades desenvolvidas e potenciais riscos associados.

## **GLOSSÁRIO**

### **Abuso de Poder**

Consiste no comportamento do trabalhador, que abusar de poderes ou violar deveres inerentes às suas funções, com intenção de obter, para si ou para terceiro, benefício ilegítimo ou causar prejuízo a outra pessoa.

*Exemplo: Funcionário que recebe benefício por emitir uma licença sem que exista suporte legal ou tenha sido autorizada.*

### **Administração danosa**

Quem, infringindo intencionalmente normas de controlo ou regras económicas de uma gestão racional, provocar dano patrimonial importante em unidade económica do setor público ou cooperativo.

*Exemplo: Dirigente que viola intencionalmente o estipulado na Lei dos Compromissos e Pagamentos em Atraso.*

### **Branqueamento**

Quem converter, transferir, auxiliar ou facilitar alguma operação de conversão ou transferência de vantagens, obtidas por si ou por terceiro, direta ou indiretamente, com o fim de dissimular a sua origem ilícita, ou de evitar que o autor ou participante dessas infrações seja criminalmente perseguido ou submetido a uma reação criminal. Quem ocultar ou dissimular a verdadeira natureza, origem, localização, disposição, movimentação ou titularidade das vantagens, ou os direitos a ela relativos.

*O branqueamento pode englobar três fases:*

*Colocação: os bens e rendimentos são colocados nos circuitos financeiros e não financeiros, através, por exemplo, de depósitos em instituições financeiras ou de investimentos em atividades lucrativas e em bens de elevado valor;*

*Circulação: os bens e rendimentos são objeto de múltiplas e repetidas operações (por exemplo, transferências de fundos), com o propósito de os distanciar da sua origem criminosa, eliminando qualquer vestígio sobre a sua proveniência e propriedade;*

*Integração: os bens e rendimentos, já reciclados, são reintroduzidos nos circuitos económicos legítimos, mediante a sua utilização, por exemplo, na aquisição de bens e serviços.*

### **Concussão**

Consiste na conduta do trabalhador que, no exercício das suas funções ou de poderes de facto delas decorrentes, por si ou por interposta pessoa com o seu consentimento ou ratificação, receber, para si, para o Estado ou para terceiro, mediante indução em erro ou aproveitamento de erro da vítima, vantagem patrimonial que lhe não seja devida, ou seja superior à devida, nomeadamente contribuição, taxa, emolumento, multa ou coima.

*Exemplo: Trabalhador que, ao receber documentação para instruir um processo de licenciamento, cobra uma taxa não prevista na Tabela de Taxas.*

**Corrupção ativa**

Situação em que um indivíduo, por si, ou por interposta pessoa com o seu consentimento ou ratificação, dá ou promete a um funcionário, ou a terceiro com conhecimento daquele, vantagem patrimonial ou não patrimonial que ao funcionário não seja devida.

**Corrupção passiva para ato ilícito**

O funcionário que por si, ou por interposta pessoa com o seu consentimento ou ratificação, solicitar ou aceitar, para si ou para terceiro, sem que lhe seja devida, vantagem patrimonial ou não patrimonial, ou a sua promessa, para um qualquer ato ou omissão contrários aos deveres do cargo, ainda que anteriores àquela solicitação ou aceitação.

**Corrupção passiva para ato lícito**

O funcionário que por si, ou por interposta pessoa, com o seu consentimento ou ratificação, solicitar ou aceitar, para si ou para terceiro, sem que lhe seja devida, vantagem patrimonial ou não patrimonial, ou a sua promessa, para um qualquer ato ou omissão não contrários aos deveres do cargo, ainda que anteriores àquela solicitação ou aceitação.

**Fraude na obtenção de subsídio ou subvenção**

Quem obtiver subsídio ou subvenção:

- a) Fornecendo às autoridades ou entidades competentes informações inexatas ou incompletas sobre si ou terceiros e relativas a factos importantes para a concessão do subsídio ou subvenção;
- b) Omitindo, contra o disposto no regime legal da subvenção ou do subsídio, informações sobre factos importantes para a sua concessão;
- c) Utilizando documento justificativo do direito à subvenção ou subsídio ou de factos importantes para a sua concessão, obtido através de informações inexatas ou incompletas.

**Participação económica em negócio**

Consiste no comportamento do trabalhador que, com intenção de obter, para si ou para terceiro, participação económica ilícita, lesar em negócio jurídico os interesses patrimoniais que, no todo ou em parte, lhe cumpre, em razão da sua função, administrar, fiscalizar, defender ou realizar.

*Exemplo: Trabalhador que propõe que se adjudique, por ajuste direto, a um determinado fornecedor, quando no mercado há outros fornecedores com preços inferiores para os bens ou serviços a adquirir.*

**Peculato**

Consiste na conduta do trabalhador que ilegitimamente se apropriar, em proveito próprio ou de outra pessoa, de dinheiro ou qualquer coisa móvel, pública ou particular, que lhe tenha sido entregue, esteja na sua posse ou lhe seja acessível em razão das suas funções.

*Exemplo: Trabalhador responsável pela afetação de equipamento informático que leva para sua casa um computador necessário ao serviço, utilizando esse equipamento em trabalhos particulares.*

**Peculato de uso**

Consiste na conduta do trabalhador que fizer uso ou permitir que outra pessoa faça uso, para fins alheios àqueles a que se destinem, de veículos ou de outras coisas móveis de valor apreciável, públicos ou particulares, que lhe forem entregues, estiverem na sua posse ou lhe forem acessíveis em razão das suas funções.

*Exemplo: A utilização em proveito próprio da viatura de serviço para deslocações particulares.*

**Prevaricação**

O funcionário que, no âmbito de inquérito processual, processo jurisdicional, por contraordenação ou disciplinar, conscientemente e contra direito, promover ou não promover, conduzir, decidir ou não decidir, ou praticar ato no exercício de poderes decorrentes do cargo que exerce.

*Exemplo: Trabalhador que não entrega atempadamente documentos necessários para a execução de um projeto, deixando passar deliberadamente o prazo de entrega, o que prejudica o interesse público.*

**Recebimento ou oferta indevidos de vantagem**

O funcionário que por si ou por interposta pessoa, com o seu consentimento ou ratificação, solicitar ou aceitar, para si ou para terceiro, vantagem patrimonial ou não patrimonial, que não lhe seja devida.

*Exemplo: Trabalhador que solicite determinada quantia para influenciar um ato administrativo.*

**Suborno**

Pratica um ato de suborno quem convencer ou tentar convencer outra pessoa, através de dádiva ou promessa de vantagem patrimonial ou não patrimonial, a prestar falso depoimento ou declaração em processo judicial, ou a prestar falso testemunho, perícia, interpretação ou tradução, sem que estes venham a ser cometidos.

*Exemplo: Trabalhador que tenta convencer a sua chefia a prestar falso testemunho no âmbito de um processo disciplinar, mediante promessa de compensação financeira.*

**Tráfico de influência**

Consiste no comportamento de quem, por si ou por interposta pessoa, com o seu consentimento ou ratificação, solicitar ou aceitar, para si ou para terceiro, vantagem

patrimonial ou não patrimonial, ou a sua promessa, para abusar da sua influência, real ou suposta, junto de qualquer entidade pública.

*Exemplo: Trabalhador que a troco de dinheiro, promete interceder junto do júri de um procedimento contratual, para posicioná-lo em lugar passível de adjudicação da sua proposta.*

**Violação de segredo por funcionário**

Consiste na conduta do funcionário que, sem estar devidamente autorizado, revelar segredo de que tenha tomado conhecimento ou que lhe tenha sido confiado no exercício das suas funções, ou cujo conhecimento lhe tenha sido facilitado pelo cargo que exerce, com intenção de obter, para si ou para outra pessoa, benefício, ou com a consciência de causar prejuízo ao interesse público ou a terceiros.

*Exemplo: Trabalhador que revele matéria sigilosa com a intenção de beneficiar um familiar num concurso, em detrimento dos outros concorrentes.*

ANEXOS

**ANEXO I - ORGANOGRAMA DA MACROESTRUTURA DOS SERVIÇOS MUNICIPAIS**



ANEXO II – MAPAS DE REGISTO DO RISCO

Assembleia Municipal					
Gabinete de Apoio à Assembleia Municipal (GAAM)					Responsável: Coordenador
Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência	Gravidade da Consequência	Grau de Risco	Mecanismos de Controlo
<b>Organização e apoio à reuniões</b>	Incumprimento dos prazos legais na organização e preparação de reuniões	B	A	M	Implementação de sistema de alerta para cumprimento dos prazos legais
	Incumprimento do procedimento administrativo da agenda e/ou atuação extemporânea	B	A		Mecanismos e/ou adoção de procedimentos de alerta em cada uma das fases para o cumprimento dos prazos; responsabilização dos intervenientes
	Envio e/ou disponibilização de documentos fora de prazo	B	A		Definição de sistema de articulação e comunicação interno
	Comunicação ineficiente/desadequada com os serviços municipais	B	A		Existência de múltiplos suportes de registo de informação (documento físico, gravação vídeo e áudio das reuniões)
	Deficientes condições técnicas de registo e gravação das reuniões para elaboração e conferência das atas	B	A		Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)
<b>Procedimento Administrativo</b>	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	A	M	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos
	Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	A		Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão
	Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	A		Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos
	Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	B	A	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica	
	Acesso indevido a informações sigilosas	B	A	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático	
	Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	B	M	R	Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos
	Extravio de documentos/processos	B	A	M	
<b>Formação</b>	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B	MR	Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação
<b>Avaliação</b>	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	B	M	R	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado
<b>Ética e Transparência</b>	Desconhecimento ou falta de aplicação do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais	B	A	M	Sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código
	Conflitos de interesses que comprometam a transparência das atividades e/ou dos procedimentos	B	A		Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação

**Legenda:**

Probabilidade de Ocorrência: Alta, Moderada, Baixa

Gravidade da Consequência: Alta, Moderada, Baixa

Grau de Risco: ME - Muito Elevado; E - Elevado; M - Moderado; R - Reduzido; MR - Muito Reduzido

Presidência					
Gabinete da Presidência (GPRE)					Responsável: Coordenador
Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência	Gravidade da Consequência	Grau de Risco	Mecanismos de Controlo
<b>Gestão da comunicação institucional</b>	Falta de encaminhamento, encaminhamento indevido ou extemporâneo de comunicações dirigidas à Presidência	B	M	R	Registo centralizado do respetivo encaminhamento de toda a documentação em sistema de gestão documental (GDCC) Existência de sistema de monitorização de prazos de encaminhamento/resposta Acompanhamento direto e permanente da caixa de correio institucional
	Deficiente ou ineficiente articulação funcional interna com as unidades orgânicas, comprometendo o acesso à informação	B	M	R	Definição de sistema de articulação interna de circulação de informação
<b>Gestão das ofertas institucionais</b>	Controlo deficiente das ofertas institucionais	M	A	E	Cumprimento do estipulado no Código de Ética e Conduta, onde constam as diretrizes de atuação Acompanhamento e supervisão pelos dirigentes
	Desvio ou apropriação de ofertas institucionais	M	A	E	Registo de acesso público das ofertas institucionais, disponibilizado no site institucional Realização de ações de controlo por unidade orgânica distinta
<b>Procedimento Administrativo</b>	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	M	R	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)
	Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	A	M	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos
	Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	A	M	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos
	Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	B	B	MR	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica
	Acesso indevido a informações sigilosas	B	A	M	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático
	Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	B	B	MR	Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos
<b>Formação</b>	Extravio de documentos/processos	B	A	M	
	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B	MR	Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação
<b>Avaliação</b>	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	M	B	R	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado
<b>Ética e Transparência</b>	Desconhecimento ou falta de aplicação do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais	B	A	M	Sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código
	Conflitos de interesses que comprometam a transparência das atividades e/ou dos procedimentos	B	A	M	Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação

**Legenda:**

Probabilidade de Ocorrência: A - Alta, M - Moderado, B - Baixa

Gravidade da Consequência: A - Alta, M - Moderado, B - Baixa

Grau de Risco: ME - Muito Elevado; E - Elevado; M - Moderado; R - Reduzido; MR - Muito Reduzido

Presidência					
Gabinete de Auditoria Interna (GAUD)					Responsável: Coordenador
Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência	Gravidade da Consequência	Grau de Risco	Mecanismos de Controlo
<b>Normas e Procedimentos</b>	Desconhecimento e Acompanhamento da Norma de Controlo Interno	B	A	M	Obrigatoriedade de Declaração de Conhecimento
	Desconhecimento de canais de comunicação de irregularidades	B	A		Obrigatoriedade de Declaração de Conhecimento
	Falta de fontes de orientações no acompanhamento e controlo dos processos	B	M	R	Acesso e análise do conteúdo da informação dos softwares existentes
		B	M	R	Cumprimento dos critérios da NP ISO 19011:2018 A norma define auditoria como um processo sistemático, independente e documentado cujo principal objetivo é determinar em que medida os critérios da auditoria são cumpridos.
Inexistência de Manual de procedimentos do GAUD	B	A	M	Aprovação do Manual de Procedimentos em reunião de Câmara	
<b>Recursos Humanos</b>	Inexistência de recrutamento para o GAUD com um perfil técnico e comportamental adequado	B	A	M	Existência de um Auditor com Certificação Académica para exercer o cargo de Auditora Interna
	Falta de pessoal qualificado nas várias vertentes das atribuições e competências do GAUD	B	A		Auditorias Externas com acompanhamento do GAUD
<b>Formação</b>	Ausência de atualização de conhecimentos em auditoria interna	B	A	M	Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação
		B	A		Iniciativa da Divisão de Formação, depois de incluída nas necessidades de formação, no âmbito das suas competências
		B	A		Leitura diária do DRE, Site da Internet e Intranet da CMC, Site do IPAI, Site do IIA
		B	A		Inscrição de um Auditor em entidades de auditoria nacional e internacional (IPAI, IIA)
<b>Ética e Transparência</b>	Desconhecimento do Código de Ética e Conduta	B	A	M	A obrigatoriedade da entrega no DRH da Declaração de Conhecimento da Política de Gestão de Conflitos de Interesses e do Código de Ética e Conduta, para colocação no arquivo no respetivo processo individual, como forma de sensibilização, supervisão, controlo e responsabilização.
					Cruzamento das declarações de conhecimento com as acumulações de funções dos funcionários e dirigentes
	Desconhecimento do Manual de Conflito de Interesses	B	A		A obrigatoriedade da entrega no DRH da Declaração de Conhecimento da Política de Gestão de Conflitos de Interesses e do Código de Ética e Conduta, para colocação no arquivo no respetivo processo individual, como forma de sensibilização, supervisão, controlo e responsabilização.
		B	A		Cruzamento das declarações de conhecimento com as acumulações de funções dos funcionários e dirigentes

**Legenda:**

Probabilidade de Ocorrência: A - Alta, M - Moderada, B - Baixa

Gravidade da Consequência: A - Alta, M - Moderada, B - Baixa

Grau de Risco: ME - Muito Elevado; E - Elevado; M - Moderado; R - Reduzido; MR - Muito Reduzido



Presidência Serviço Municipal de Proteção Civil (SPC)												Responsável: Coordenador
Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência			Gravidade da Consequência			Grau de Risco			Mecanismos de Controlo	
		SPC	DPSE	DAPO	SPC	DPSE	DAPO	SPC	DPSE	DAPO		
Planeamento	Falta de priorização das necessidades identificadas	B	B	B	M	M	B	R	R	MR	Definição de critérios, pluralidade de decisores, registo e fundamentação das necessidades	
	Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	B	B	B	B	B	M	MR	MR	R	Existência de fundamentação específica, remetendo as propostas e vinculando-as ao cumprimento de legislação em vigor ou de regulamentação municipal	
	Falta de avaliação de encargos futuros e outros custos	B	B	B	B	B	M	MR	MR	R	Elaboração de análise que garanta a viabilidade da proposta/projeto nos anos futuros - previsto nas GOP	
	Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Existência de indicadores de monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização	
Elaboração de pareceres, estudos e projetos	Utilização de critérios inadequados / insuficientes	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Planeamento e definição de objetivos estratégicos	
	Não cumprimento dos prazos estipulados para todas as fases do processo / projeto	B	B	B	M	M	B	R	R	MR	Calendarização concertada entre todos os intervenientes; responsabilização dos intervenientes	
	Existência de erros, omissões ou ambiguidade	B	B	B	M	M	B	R	R	MR	Existência de critérios de análise pré-definidos; fundamentação técnico-jurídica	
	Insuficiente fundamentação / níveis de discricionariedade pouco adequados	B	B	B	M	M	B	R	R	MR	Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam e apreciam	
Planeamento das parcerias e atribuição de apoios	Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	M	M	A	R	R	M	Existência de regulamento e/ou outros normativos que definem o âmbito da medida e os critérios de atribuição de apoio; análise do histórico da entidade beneficiária	
	Deficiente identificação das necessidades de atribuição de apoio	B	-	-	M	-	-	R	-	-	Realização de reuniões periódicas entre serviços envolvidos para identificação das necessidades e canalização dos recursos existentes; calendarização conjunta de iniciativas	
	Deficiente articulação dos recursos existentes entre as várias unidades orgânicas	B	-	-	M	-	-	R	-	-	Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em processos de análise e concessão de benefícios de qualquer âmbito	
Controlo da execução de apoios	Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	-	-	A	-	-	M	-	-	Realização de reuniões e ações de acompanhamento e supervisão dos projetos e análise dos relatórios de execução	
	Ausência e/ou insuficiente acompanhamento e controlo da aplicação de apoios concedidos	B	-	-	M	-	-	R	-	-	Existência de meios de controlo de aplicação dos apoios concedidos	
	Falta de definição e/ou aplicação de ações corretivas em casos de incumprimento, ou cumprimento defeituoso, por parte do beneficiário	B	-	-	M	-	-	R	-	-	Elaboração dos Planos Municipais de Emergência de Proteção Civil	
	Utilização das verbas concedidas às entidades beneficiárias para fins diferentes dos que justificaram a atribuição	B	-	-	A	-	-	M	-	-	Elaboração de planos de manutenção preventiva / medidas de autoproteção; monitorização e acompanhamento sistemático de risco	
Gestão e prevenção de riscos	Falta de identificação dos riscos que ponham em causa a segurança de pessoas e bens, bem como de propostas de medidas corretivas	B	B	B	A	M	A	M	R	M	Avaliação periódica, em articulação com entidades externas, nas situações de maior exposição a riscos	
	Deficiente identificação de necessidades de equipamentos de proteção individual e fardamento	B	B	B	M	M	B	R	R	MR	Realização de exercícios e simulacros para teste e aferição de instrumentos de planeamento; atualização permanente normas e procedimentos	
	Falta de imparcialidade e isenção na promoção de parceiros entre entidade externas	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Existência de formação que garanta a correta utilização dos equipamentos	
	Divulgação de informação incorreta / desatualizada e promoção de ações de sensibilização desadequadas	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Existência de registo com a identificação dos equipamentos existentes e do levantamento de necessidades futuras	
	Inexistente ou deficiente articulação interna no planeamento e acompanhamento de iniciativas / eventos	B	B	B	M	A	M	R	M	R	Elaboração de relatórios técnicos que sustentem as parcerias promovidas; trabalho em equipa	
	Inexistência de Planos ou Planos desatualizados e/ou desajustados da realidade, quanto ao apoio logístico em situações de emergência, nomeadamente às vítimas	B	-	B	A	-	A	M	-	M	Monitorização de recolha, arquivo e atualização de informação do âmbito da unidade orgânica, garantindo a fiabilidade e utilidade da informação prestada	
	Inexistência ou insuficiente capacidade de articulação interna e externa na resposta a situações de emergência	B	-	B	A	-	A	M	-	M	Realização de reuniões periódicas entre serviços envolvidos para identificação das necessidades e canalização dos recursos existentes; calendarização conjunta de iniciativas	
Desconhecimento dos recursos existentes e suas capacidades / áreas de atuação	B	-	B	M	-	A	R	-	M	Elaboração de plano de apoio logístico por equipa multidisciplinar; revisão dos planos sempre que se afigure necessário, com periodicidade máxima de 2 anos		
Realização de vistorias técnicas	Desconhecimento dos recursos existentes e suas capacidades / áreas de atuação	B	-	B	M	-	A	R	-	M	Criação de base de dados atualizada, de recursos humanos e outros, de acordo com as valências, capacidades e disponibilidade	
	Não atuação em situação de irregularidades ou ilícitos tendo conhecimento dos factos	B	B	-	A	A	-	M	M	-	Elaboração de relatórios de vistoria com as ações realizadas e medidas propostas para cumprimento integral da legislação aplicável	
Relação com o cidadão	Tratamento diferenciado de situações idênticas	B	B	-	A	A	-	M	M	-	Existência de norma interna que garanta a uniformização dos procedimentos e a observância dos princípios da isenção, da imparcialidade e da equidade	
	Garantido da informação prestada ao requerente	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Garantia de acesso a toda a informação necessária: informação, consulta, cópias, nos termos da lei	
Gestão florestal	Tratamento diferenciado de situações idênticas	B	B	B	M	M	B	R	R	MR	Existência de norma interna que garanta a uniformização dos procedimentos e a observância dos princípios da isenção, da imparcialidade e da equidade	
	Plano de Defesa da Floresta Contra Incêndios (PDFCI) inadequado e/ou desatualizado e/ou incorretamente elaborado	B	-	-	A	-	-	M	-	-	Elaboração do PDFCI por equipa multidisciplinar, em parceria com entidades externas competentes e sua atempada revisão e atualização	
	Incorreta identificação das áreas florestais e das zonas de maior risco, comprometendo a eficácia do PDFCI no combate a uma catástrofe	B	-	-	A	-	-	M	-	-	Rigorosa elaboração da cartografia das zonas florestais e identificação das suas características; monitorização e atualização da informação	
Contratação Pública	Falta de rigor no cumprimento dos prazos legais quanto às ações de prevenção de incêndios florestais	B	-	-	A	-	-	M	-	-	Criação de sistema de alerta quanto aos prazos e ações a cumprir	
	Falta de isenção e transparência na fundamentação da decisão de contratar e da escolha do procedimento	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Apresentação de propostas devidamente enquadradas e fundamentadas nos termos do CCP; privilegiar procedimentos concursais	
	Ausência de avaliação da relação custo-benefício	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Análise/estudo de mercado	
	Falta de cabimentação prévia da despesa	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Análise e acompanhamento da execução das GOP	
	Repartição da despesa desvirtuando o enquadramento do procedimento adequado, nos termos do CCP	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Existência de análise e supervisão das propostas aquilivas para verificação do cumprimento dos requisitos	
	Omissão no caderno de encargos de determinadas especificações técnicas, quanto à natureza do objeto do contrato a celebrar	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Apresentação de propostas devidamente enquadradas e fundamentadas nos termos do CCP	
Procedimento Administrativo	Recurso inadequado ao procedimento por ajuste direto	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Existência de critérios de avaliação e equipa multidisciplinar que assegurem uma análise rigorosa e imparcial	
	Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados na análise e seleção das propostas	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em procedimentos de contratação pública, bem como pelos gestores de contratos	
	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPC)	
	Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos	
	Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão	
	Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	B	B	B	M	B	B	R	MR	MR	Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos	
Formação	Acesso indevido a informações sigilosas	B	B	B	M	A	A	R	M	M	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica	
	Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	B	B	B	M	M	A	R	M	M	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático	
Avaliação	Extrevo de documentos/processos	B	B	B	M	A	A	R	M	M	Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos	
	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação	
Ética e Transparência	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Definição clara dos objetivos, que devem ser executáveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado	
	Desconhecimento ou falta de aplicação do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Reuniões de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação	
	Conflitos de interesses que comprometam a transparência das atividades e/ou dos procedimentos	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código	
		B	B	B	A	A	A	M	M	M	Subscrição por todos os trabalhadores e colaboradores da Declaração de Conhecimento da Política de Gestão de Conflitos de Interesses	
		B	B	B	A	A	A	M	M	M	Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação	

Legenda:  
 Probabilidade de Ocorrência: A - Alta, M - Moderada, B - Baixa  
 Gravidade da Consequência: A - Alta, M - Moderada, B - Baixa  
 Grau de Risco: ME - Muito Elevado; E - Elevado; M - Moderado; R - Reduzido; MR - Muito Reduzido

Presidência								
Divisão de Relações Públicas e Protocolo (DRPP)								
Responsável: Chefe de Divisão								
Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência		Gravidade da Consequência		Grau de Risco		Mecanismos de Controlo
		DRPP	GGEM	DRPP	GGEM	DRPP	GGEM	
Planeamento e gestão de eventos	Deficiente ou ineficiente articulação funcional interna com as unidades orgânicas, comprometendo a promoção / produção/ realização do evento / atividade	B	B	M	M			Realização de reuniões periódicas entre serviços envolvidos para identificação das necessidades e canalização dos recursos Entes; calendarização conjunta de iniciativas
	Ausência de estratégia de articulação com os meios de comunicação social; níveis de discricionariedade pouco adequados na promoção da imagem pública institucional	B	B	M	M	R	R	Definição e disponibilização de orientações e regras de conduta na relação interna / externa
	Inadequado tratamento da promoção da imagem / marca "Cascais"	B	B	M	M			Realização de reuniões e ações de acompanhamento e supervisão
	Violação de deveres funcionais que comprometam a reputação institucional	B	B	A	A	M	M	Obrigações de comunicação imediata de situações, previsíveis ou verificadas Subscrição por todos os trabalhadores e colaboradores da Declaração de Conhecimento da Política de Gestão de Conflitos de Interesses
Gestão dos bens para oferta	Deficiente controlo das existências (brindes, publicações, outros)	B	B	M	M	R	R	Existência de um sistema de inventário e registo dos bens adquiridos / distribuídos
	Apropriação indevida ou gestão incorreta de bens	B	B	M	M			
	Inexistência ou deficiente registo e gestão das ofertas institucionais	B	B	B	B	MR	MR	Existência de registo das ofertas institucionais e articulação para gestão interna dos bens / serviços
Relação com o cidadão	Inexatidão da informação prestada ao requerente	B	B	M	M	R	R	Garantia de acesso a toda a informação necessária: informação, consulta, cópias, nos termos da lei
	Tratamento diferenciado de situações idênticas	B	B	M	M			Existência de norma interna que garanta a uniformização dos procedimentos e a observância dos princípios da isenção, da imparcialidade e da equidade
Contratação Pública	Falta de isenção e transparência na fundamentação da decisão de contratar e da escolha do procedimento	B	B	A	A			Apresentação de propostas devidamente enquadradas e fundamentadas nos termos do CCP; privilegiar procedimentos concursais
	Ausência de avaliação da relação custo-benefício	B	B	A	A			Análise/estudo de mercado
	Falta de cabimentação prévia da despesa	B	B	A	A			Análise e acompanhamento da execução das GOP
	Repartição da despesa desvirtuando o enquadramento do procedimento adequado, nos termos do CCP	B	B	A	A	M	M	Existência de análise e supervisão das propostas aquisitivas para verificação do cumprimento dos requisitos
	Omissão no caderno de encargos de determinadas especificações técnicas, quanto à natureza do objeto do contrato a celebrar	B	B	A	A			Existência de critérios de avaliação e equipa multidisciplinar que assegurem uma análise rigorosa e imparcial
Insuficiente fundamentação / níveis de discricionariedade pouco adequados na análise e seleção das propostas	B	B	A	A			Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em procedimentos de contratação pública, bem como pelos gestores de contratos	
Procedimento Administrativo	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	B	M	M	R	R	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)
	Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	B	A	A			Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos
	Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	B	A	A	M	M	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão
	Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	B	B	A	A			Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos
	Acesso indevido a informações sigilosas	B	B	A	A			Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica
	Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	B	B	M	M	R	R	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático
	Extravio de documentos/processos	B	B	M	M			Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos
Formação	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B	B	B	MR	MR	Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação
Avaliação	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	B	B	M	M	R	R	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado
Ética e Transparência	Desconhecimento ou falta de aplicação do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais	B	B	A	A			Sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código
	Conflitos de interesses que comprometam a transparência das atividades e/ou dos procedimentos	B	B	A	A	M	M	Subscrição por todos os trabalhadores e colaboradores da Declaração de Conhecimento da Política de Gestão de Conflitos de Interesses Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação

**Legenda:**

Probabilidade de Ocorrência: A - Alta, M - Moderada, B - Baixa

Gravidade da Consequência: A - Alta, M - Moderada, B - Baixa

Grau de Risco: ME - Muito Elevado; E - Elevado; M - Moderado; R - Reduzido; MR - Muito Reduzido

Direção Municipal de Conhecimento, Património e Promoção Cultural (DCPP)										Responsável: Diretor de Departamento	
Departamento de Museus e Promoção Cultural (DMP)											
Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência			Gravidade da Consequência			Grau de Risco			Mecanismos de Controlo
		DMP	DMUS	DPRO	DMP	DMUS	DPRO	DMP	DMUS	DPRO	
Planeamento	Falta de priorização das necessidades identificadas	B	B	B	B	B	B				Definição de critérios, pluralidade de decisores, registo e fundamentação das necessidades
	Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	B	B	B	B	B	B				Existência de fundamentação específica, remetendo as propostas e vinculando-as ao cumprimento da legislação em vigor ou de regulamentação municipal
	Falta de avaliação de encargos futuros e outros custos	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Elaboração de análise que garanta a viabilidade da proposta/projeto nos anos futuros - previsão nas GOP
	Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão	B	B	B	B	B	B				Existência de indicadores de monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização
Planeamento da concessão de apoios	Deficiente identificação das necessidades, eventos e ou conhecimento de ações estratégicas desenvolvidas / programadas pelo Município	B	B	B	B	B	B				Dinamização do sistema de comunicação e meios de divulgação/articulação interna
	Atribuição desajustada de apoios	B	-	B	B	-	B				Implementação de um sistema estruturado de avaliação das necessidades das associações e coletividades
	Omissão de informação, ou envio de informação não fidedigna, pela entidade beneficiária	B	-	B	B	-	B	MR		MR	Existência de regulamento e/ou outros normativos que definem o âmbito da medida e os critérios de atribuição de apoios; segregação de funções
	Ausência ou deficiente fundamentação das propostas de atribuição de apoios	B	-	B	B	-	B				Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em processos de análise e concessão de benefícios de qualquer âmbito
Controlo da execução de medidas de programas	Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	-	B	A	-	A	M		M	
	Ausência e/ou insuficiente acompanhamento e controlo da aplicação dos apoios concedidos	B	B	B	B	B	B				Realização de reuniões e ações de acompanhamento e supervisão dos projetos e análise dos relatórios de execução
	Falta de definição e/ou aplicação de ações corretivas em casos de incumprimento, ou cumprimento defeituoso, por parte do beneficiário	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Existência de meios de controlo de aplicação dos apoios concedidos
	Utilização das verbas concedidas às entidades beneficiárias para fins diferentes dos que justificaram a atribuição	B	B	B	B	B	B				Grupo de trabalho para avaliação do trabalho desenvolvido e monitorização dos resultados esperados
Produção e gestão da informação	Inexistência de avaliação do impacto das iniciativas/programas	B	B	B	B	B	B				
	Ausência de informação sistematizada de forma clara e disponível	B	-	-	B	-	-				Existência de mecanismos que assegurem a recolha, compilação e consolidação de informação e a sua atualidade/atualização
	Dificuldade na obtenção de dados	B	-	-	B	-	-	MR			Sensibilização e articulação interna para a disponibilização de informação
	Incorreto ou inadequado tratamento dos dados recolhidos	B	-	-	B	-	-				Reuniões multidisciplinares para esclarecimento da necessidade e finalidade da informação pretendida; capacitação/formação dos editores
Planeamento cultural	Indicadores estatísticos inadequados, incorretos e/ou desatualizados	B	-	-	B	-	-				Utilização de metodologia, critérios e indicadores uniformizados, nacionais (INE) e internacionais (EUROSTAT)
	Deficiente identificação das necessidades, eventos e ou conhecimento de ações desenvolvidas / programadas pelo Município e/ou entidades externas	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Dinamização do sistema de comunicação e meios de divulgação/articulação interna
	Deficiente controlo das existências (livros, publicações, outros)	B	-	-	B	-	-				Planeamento no horizonte temporal adequado (mínimo 1 ano)
	Apropriação indevida ou gestão incorreta de bens	B	-	-	B	-	-	MR			Existência de um sistema de inventário e registo dos bens adquiridos/distribuídos; segregação de funções
Gestão da informação e da imagem	Ausência de estratégia de articulação com os meios de comunicação social; divulgação de comunicação incorreta através dos canais oficiais internos (intranet) e externos (portal e redes sociais)	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Auscultação periódica às unidades orgânicas com conteúdos publicados
	Deficiente ou insuficiente articulação funcional interna com as unidades orgânicas, comprometendo o serviço de atendimento prestado	B	B	B	B	B	B				Coordenação e revisão técnica da informação a prestar; acompanhamento sistemático dos conteúdos disponibilizados
Gestão operacional	Insuficiente fundamentação / níveis de discricionariedade pouco adequados	B	B	B	B	B	B	MR			Experiência de Plano de Comunicação; definição e disponibilização de orientações e regras de conduta na relação interna/externa
	Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	-	-	B	-	-	MR			Realização de reuniões; audição regular da satisfação do munícipe
Elaboração de pareceres	Insuficiente fundamentação / níveis de discricionariedade pouco adequados	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Existência de critérios pré definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam
	Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	B	B	B				
Gestão e conservação do património	Tratamento inadequado/utilização indevida do património cultural municipal	B	-	-	B	-	-	MR			Existência de manuais de procedimentos, claros e amplamente divulgados entre os utilizadores; reuniões de monitorização/accompanhamento das ações
	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	B	B	B	B	B				Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)
Procedimento Administrativo	Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	B	B	B	B	B				Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos
	Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	B	B	B	B	B				Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão
	Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos
	Acesso indevido a informações sigilosas	B	B	B	B	B	B				Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica
	Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	B	B	B	B	B	B				Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático
	Extravio de documentos/processos	B	B	B	B	B	B				Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos
Formação	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação
	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado
Ética e Transparência	Desconhecimento ou falta de aplicação do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Reuniões de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação
	Conflitos de interesses que comprometam a transparência das atividades e/ou dos procedimentos	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código

Legenda:  
 Probabilidade de Ocorrência: A - Alta, M - Moderado, B - Baixa  
 Gravidade da Consequência: A - Alta, M - Moderado, B - Baixa  
 Grau de Risco: ME - Muito Elevado; E - Elevado; M - Moderado; R - Reduzido; MR - Muito Reduzido

Direção Municipal de Conhecimento, Património e Promoção Cultural (DCPP)											Responsável: Diretor de Departamento
Departamento de Arquivos, Bibliotecas e Património histórico (DAB)											
Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência			Gravidade da Consequência			Grau de Risco			Mecanismos de Controlo
		DAB	DIBI	DAPH	DAB	DIBI	DAPH	DAB	DIBI	DAPH	
Planeamento	Falta de priorização das necessidades identificadas	B	B	B	A	A	A				Definição de critérios, pluralidade de decisores, registo e fundamentação das necessidades
	Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	B	B	B	A	A	A				Existência de fundamentação específica, remetendo as propostas e vinculando-as ao cumprimento da legislação em vigor ou de regulamentação municipal
	Falta de avaliação de encargos futuros e outros custos	B	B	B	A	A	A	3	M	M	Elaboração de análise que garanta a viabilidade da proposta/projeto nos anos futuros - previsão nas GOP
	Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão	B	B	B	A	A	A				Existência de indicadores de monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização
	Deficiente identificação das necessidades, eventos e/ou conhecimento de ações estratégicas desenvolvidas / programadas pelo Município	B	B	B	A	A	A				Dinamização do sistema de comunicação e meios de divulgação/articulação interna
Gestão da informação geográfica municipal	Deficiente ou ineficiente articulação funcional interna com as unidades orgânicas, comprometendo a divulgação atualizada de informação	-	-	B	-	-	A				Auscultação periódica às unidades orgânicas com conteúdos publicados / disponibilizados
	Duplicação no tratamento de informação em serviços diferentes	-	-	B	-	-	A			M	Centralização da informação de modo a evitar redundâncias; responsabilização de serviços pela informação disponibilizada e respetiva atualização
	Eliminação indevida de dados	-	-	B	-	-	A				Análise periódica dos registos de operações efetuadas; monitorização periódica de dados por parte dos responsáveis pelas aplicações/sistemas; ativação de alertas
Promoção da cidadania	Informação incorreta/desadequada transmitida aos cidadãos	B	B	B	A	A	A				Validação prévia da informação prestada nas ações e campanhas junto dos cidadãos
	Ineficiência das iniciativas com vista à participação dos cidadãos junto do Município	B	B	B	A	A	A	3	M	M	Levantamento e adequação das iniciativas dos interesses e necessidades dos cidadãos
	Ausência ou ineficiente fiscalização e acompanhamento da execução das obras e projetos no âmbito do Orçamento Participativo	B	B	B	A	A	A				Existência de critérios de monitorização pré-definidos; elaboração de relatórios de acompanhamento da execução, com conhecimento da cadeia hierárquica
Elaboração de planos, estudos e projetos	Incumprimento dos prazos estipulados em cada uma das fases do projeto	B	B	B	A	A	A				Calendarização concertada entre todos os intervenientes; responsabilização dos intervenientes
	Existência de erros, omissões ou ambiguidades	B	B	B	A	A	A				Existência de critérios pré-definidos; fundamentação técnico-jurídica
	Insuficiente fundamentação / níveis de discricionariedade pouco adequados	B	B	B	A	A	A				Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam
	Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	A	A	A	3	M	M	Reuniões periódicas de discussão de necessidades e monitorização das soluções/projetos a implementar e em execução
	Levantamento e coordenação inadequada de necessidades dos agentes / intervenientes no desenvolvimento de projetos	B	B	B	A	A	A				Elaboração de relatórios de monitorização e acompanhamento da execução dos projetos em curso; avaliação da eficiência e eficácia dos projetos
	Deficiente acompanhamento dos projetos	B	B	B	A	A	A				Existência de norma interna que garanta que a recolha de opiniões é efetuada de forma isenta e imparcial
Produção e gestão da informação	Discriminação na auscultação dos munícipes	B	B	B	A	A	A				Existência de mecanismos que assegurem a recolha, compilação e consolidação de informação e a sua atualização
	Ausência de informação sistematizada de forma clara e disponível	B	B	B	M	M	M				Sensibilização e articulação interna para a disponibilização de informação
	Dificuldade na obtenção de dados	B	B	B	M	M	M	2	R	R	Reuniões multidisciplinares para esclarecimento da necessidade e finalidade da informação pretendida; capacitação/formação dos editores
	Incorreto ou inadequado tratamento dos dados recolhidos	B	B	B	M	M	M				Utilização de metodologia, critérios e indicadores uniformizados, nacionais (INE) e internacionais (EUROSTAT)
Planeamento cultural	Indicadores estatísticos inadequados, incorretos e/ou desatualizados	B	B	B	M	M	M				Dinamização do sistema de comunicação e meios de divulgação/articulação interna
	Deficiente identificação das necessidades, eventos e/ou conhecimento de ações desenvolvidas / programadas pelo Município e/ou entidades externas	B	B	B	M	M	M	2	R	R	Planeamento no horizonte temporal adequado (mínimo 1 ano)
Gestão de existências	Deficiente controlo das existências (livros, publicações, outros)	B	B	B	A	A	A	3	M	M	Existência de um sistema de inventário e registo dos bens adquiridos/distribuídos; segregação de funções
	Apropriação indevida ou gestão incorreta de bens	B	B	B	A	A	A				
Gestão e manutenção dos sistemas	Deficiente/negligente gestão de permissões de administração de sistemas entre utilizadores	B	B	B	M	M	M	2	R	R	Revisão periódica das permissões atribuídas
	Eliminação indevida de dados	B	B	B	A	A	A	3	M	M	Existência de um sistema de controlo e registo dos equipamentos disponíveis / atribuídos permanentemente atualizado
Gestão aplicacional	Não disponibilização/difícil acesso a informação comprometendo o desenvolvimento pretendido/esperado	B	B	B	M	M	M	2	R	R	Realização de reuniões periódicas e sistemáticas de acompanhamento da execução dos projetos
	Falta de apoio aos utilizadores	B	B	B	A	A	A	3	M	M	Identificação exaustiva das necessidades e do papel de cada interveniente nas várias fases do processo
Gestão da informação e da imagem	Falta de apoio aos utilizadores	B	B	B	A	A	A	3	M	M	Monitorização periódica dos meios informáticos à disposição, garantindo a correta exploração das aplicações informáticas e de utilização de hardware
	Deficiente ou ineficiente articulação funcional interna com as unidades orgânicas, comprometendo a divulgação atualizada de informação	B	B	B	M	M	M	2	R	R	Auscultação periódica às unidades orgânicas com conteúdos publicados
Gestão operacional	Ausência de estratégia de articulação com os meios de comunicação social; divulgação de comunicação incorreta através dos canais oficiais internos (intranet) e externos (portal e redes sociais)	B	B	B	A	A	A	3	M	M	Coordenação e revisão técnica da informação a prestar; acompanhamento sistemático dos conteúdos disponibilizados
	Deficiente ou insuficiente articulação funcional interna com as unidades orgânicas, comprometendo o serviço de atendimento prestado	B	B	B	A	A	A	3	M	M	Experiência de Plano de Comunicação; definição e disponibilização de orientações e regras de conduta na relação interna/externa
								3			Realização de reuniões; audição regular da satisfação do munícipe

**Legenda:**

Probabilidade de Ocorrência: A - Alta, M - Moderada, B - Baixa

Gravidade da Consequência: A - Alta, M - Moderada, B - Baixa

Grau de Risco: ME - Muito Elevado; E - Elevado; M - Moderado; R - Reduzido; MR - Muito Reduzido

Direção Municipal de Conhecimento, Património e Promoção Cultural (DCPP)											
Departamento de Arquivos, Bibliotecas e Património histórico (DAB) - (cont.)											Responsável: Diretor de Departamento
Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência			Gravidade da Consequência			Grau de Risco			Mecanismos de Controlo
		DAB	DIBI	DAPH	DAB	DIBI	DAPH	DAB	DIBI	DAPH	
Relação com o Cidadão	Acréscimo não fundamentado de tempo de atendimento	B	B	B	A	A	A				Avaliação contínua do atendimento para resolver, em caso de necessidade, as discrepâncias nos tempos de atendimento; aplicação SIGA (gestão de filas de espera)
	Favorecimento no registo de entrada de documentos	B	B	B	A	A	A				Existência de mecanismos para o cumprimento da norma interna que garantam que o atendimento é efetuado de forma isenta e imparcial
	Tratamento diferenciado de situações idênticas	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação entregue no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou de gestão de processos (SPO)
	Falta de registo de reclamações/petições e sugestões	B	B	B	A	A	A				Garantia de acesso a toda a informação necessária: informação, consulta, cópias, nos termos da lei
	Falta de verificação e certificação dos documentos entregues	B	B	B	A	A	A				Existência de sistema para reciclagem de conhecimentos
	Inexatidão da informação prestada ao requerente	B	B	B	A	A	A				Definição de um sistema de articulação interna de circulação de informação
Atendimento não presencial	Incorreto encaminhamento de quem acede para obtenção de informação/serviços	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Sistematização de informação relativamente ao funcionamento dos serviços municipais e serviços prestados; contextualização dos pedidos de informação; formação interna
	Inexatidão da informação prestada ao requerente	B	B	B	A	A	A				Garantia de acesso a toda a informação necessária: informação, consulta, cópias, nos termos da lei Existência de sistema para reciclagem de conhecimentos
Receita	Controlo deficiente de exercício de funções e tarefas de cobrança e registo de valores	B	B	B	A	A	A				Existência de manual de procedimentos; verificação e monitorização do seu cumprimento; responsabilização dos intervenientes
	Controlo deficiente no acondicionamento de valores monetários à sua guarda	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Monitorização do cumprimento dos regulamentos e normas internas especialmente aplicáveis; sensibilização dos munícipes para a solicitação de recibo da operação de pagamento
	Falta de cobrança ou cobrança indevida de taxas definidas	B	B	B	A	A	A				Existência de mecanismos / levantamento de necessidades de ações de conservação do espólio documental/processual
	Cobrança de valores sem a emissão e entrega de fatura ou documento equivalente	B	B	B	A	A	A				Digitalização/desmaterialização de processos
Gestão operacional do arquivo municipal	Dispersão geográfica/partilha do depósito de documentos em arquivo	-	-	M	-	-	M				Acesso condicionado / vigilância nos espaços de depósito de documentos em arquivo; monitorização do cumprimento dos regulamentos e normas internas especificamente aplicáveis
	Apropriação indevida/extravio de documentos e/ou processos em arquivo	-	-	B	-	-	A	-	-	M	Existência de mecanismos / levantamento de necessidades de ações de conservação do espólio documental/processual
	Ausência de medidas / práticas de conservação preventiva	-	-	B	-	-	A				Digitalização/desmaterialização de processos
	Deslocação dos processos e documentos do Arquivo para os serviços	-	-	B	-	-	A				
Elaboração de pareceres	Insuficiente fundamentação / níveis de discricionariedade pouco adequados	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Existência de critérios pré-definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam
	Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	A	A	A				
Contratação Pública	Falta de isenção e transparência na fundamentação da decisão de contratar e da recolha do procedimento	B	B	B	A	A	A				Apresentação de propostas devidamente enquadradas e fundamentadas nos termos do CCP; privilegiar procedimentos concursais
	Ausência da avaliação da relação custo-benefício	B	B	B	A	A	A				Análise/estudo de mercado
	Falta de cabimentação prévia da despesa	B	B	B	A	A	A				Análise e acompanhamento da execução das GOP
	Repartição da despesa desvirtuando o enquadramento do procedimento adequado, nos termos do CCP	B	B	B	A	A	A				
	Omissão no caderno de encargos de determinadas especificações técnicas, quanto à natureza do objeto do contrato a celebrar	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Existência de análise e supervisão das propostas aquisitivas para verificação do cumprimento dos requisitos
	Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados na análise e seleção das propostas	B	B	B	A	A	A				Existência de critérios de avaliação e equipa multidisciplinar que assegurem uma análise rigorosa e imparcial
	Deficiente monitorização do processo de contratualização	B	B	B	A	A	A				Monitorização permanente/renovação dos contratos de manutenção
	Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	A	A	A				Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em procedimentos de contratação pública, bem como pelos gestores de contratos

**Legenda:**

Probabilidade de Ocorrência: A - Alta, M - Moderada, B - Baixa

Gravidade da Consequência: A - Alta, M - Moderada, B - Baixa

Grau de Risco: ME - Muito Elevado; E - Elevado; M - Moderado; R - Reduzido; MR - Muito Reduzido

Departamento de Arquivos, Bibliotecas e Património histórico (DAB) - (cont.)											Responsável: Diretor de Departamento
Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência			Gravidade da Consequência			Grau de Risco			Mecanismos de Controlo
		DAB	DIBI	DAPH	DAB	DIBI	DAPH	DAB	DIBI	DAPH	
<b>Gestão e conservação do património</b>	Tratamento desadequado/utilização indevida do património cultural municipal	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Existência de manuais de procedimentos, claros e amplamente divulgados entre os utilizadores; reuniões de monitorização/acompanhamento das ações
<b>Procedimento Administrativo</b>	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)
	Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	B	B	A	A	A				Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos
	Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	B	B	A	A	A				Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão
	Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	B	B	B	A	A	A				Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos
	Acesso indevido a informações sigilosas	B	B	B	A	A	A				Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica
	Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	B	B	B	A	A	A				Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático
	Extravio de documentos/processos	B	B	B	A	A	A				Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos
<b>Formação</b>	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação
<b>Avaliação</b>	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado
											Reuniões de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação
<b>Ética e Transparência</b>	Desconhecimento ou falta de aplicação do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código
	Conflitos de interesses que comprometam a transparência das atividades e/ou dos procedimentos	B	B	B	A	A	A				Subscrição por todos os trabalhadores e colaboradores da Declaração de Conhecimento da Política de Gestão de Conflitos de Interesses
											Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação

**Legenda:**

Probabilidade de Ocorrência: A - Alta, M - Moderada, B - Baixa

Gravidade da Consequência: A - Alta, M - Moderada, B - Baixa

Grau de Risco: ME - Muito Elevado; E - Elevado; M - Moderado; R - Reduzido; MR - Muito Reduzido

Direção Municipal de Captação de Recursos (DMCR)					
Divisão de Análise e Dados de Gestão (DCCG)					Responsável: Chefe de Divisão
Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência	Gravidade da Consequência	Grau de Risco	Mecanismos de Controlo
		DCCG	DCCG	DCCG	
<b>Reportes Financeiros/Gestão</b>	Incorreção dos dados reportados relativos a projetos comparticipados	B	M	R	Utilização de dados gerados automaticamente, por sistema contabilístico Verificação e validação da informação através da conferência dos dados reportados entre os diversos mapas
<b>Procedimento Administrativo</b>	Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	B	MR	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos
<b>Formação</b>	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B	MR	Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação
<b>Avaliação</b>	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	B	B	MR	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado Reuniões de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação
<b>Ética e Transparência</b>	Desconhecimento ou falta de aplicação do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais	B	B	MR	Sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código
	Conflitos de interesses que comprometam a transparência das atividades e/ou dos procedimentos	B	B	MR	Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação

**Legenda:**

Probabilidade de Ocorrência: A - Alta, M - Moderada, B - Baixa

Gravidade da Consequência: A - Alta, M - Moderada, B - Baixa

Grau de Risco: ME - Muito Elevado; E - Elevado; M - Moderado; R - Reduzido; MR - Muito Reduzido

Direção Municipal de Captação de Recursos (DMCR)					
Divisão de Transparência e Conformidade (DTRC)					
Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência	Gravidade da Consequência	Grau de Risco	Mecanismos de Controlo
		DTRC	DTRC	DTRC	
<b>Elaboração e revisão de manuais de procedimentos</b>	Insuficiente conhecimento detalhado de todos os procedimentos transversais a todas as unidades orgânicas	M	M	M	Existência de reuniões com os responsáveis e/ou intervenientes nos procedimentos, para dirimir dificuldades
	Falta de isenção e imparcialidade na análise e proposta de manuais de procedimentos de apoio à gestão da transparência e conformidade	B	A	M	Trabalhos realizados com intervenção de equipas multidisciplinares, de diversas unidades orgânicas, com diferentes níveis de validação de conteúdos
<b>Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas</b>	Desatualização ou insuficiente identificação de situações de riscos de corrupção e infrações conexas, bem como dos respetivos mecanismos de controlo	M	A	E	Trabalhos realizados com intervenção de equipas multidisciplinares, de diversas unidades orgânicas, com diferentes níveis de validação de conteúdos Monitorização e revisão sistemática do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão no âmbito dos relatórios de avaliação intercalar e anual, bem como nas situações previstas no RGPC
	Deficiente divulgação do Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, bem como do controlo da sua execução	B	A	M	Promoção de ações de formação no âmbito da prevenção da corrupção e ações conexas Ampla divulgação do Plano e dos Relatórios de avaliação na Intranet e no site institucional; comunicação à tutela e ao MENAC
<b>Gestão de Denúncias</b>	Acesso indevido a informações sigilosas constantes nas denúncias	M	A	E	Tramitação de todos os procedimentos através de plataforma informática com perfis de acesso reservado, permitindo rastrear toda a atividade; sistema de registo e tratamento da informação com mecanismos de segurança assegurados
	Recolha, tratamento e conservação de dados pessoais dos denunciantes	M	A	E	Cumprimento do estabelecido no Regulamento Geral de Proteção de Denunciante de Infrações Implementação do Manual de Procedimentos dos Canais para a Promoção da Transparência
	Atos de retaliação contra denunciante	B	A	M	Cumprimento do estabelecido no Regulamento Geral de Proteção de Dados Implementação do Manual de Procedimentos dos Canais para a Promoção da Transparência
	Morosidade ou ausência de resposta aos denunciante	M	A	E	Definição de prazos, implementação de sistema de alerta e monitorização dos prazos de resposta
	Atraso no reporte de informação às entidades legalmente determinadas	B	A	M	Definição dos responsáveis pelo reporte da informação (prazo e qualidade da informação)
	Manipulação, ocultação ou destruição intencional de informação recebida/enviada	M	A	E	Tramitação de todos os procedimentos através de plataforma informática com perfis de acesso reservado, permitindo rastrear toda a atividade; sistema de registo e tratamento da informação com mecanismos de segurança assegurados Segregação de funções (o visado não participa no processo de averiguação e tomada de decisão) Acompanhamento por parte de intervenientes de distintos níveis hierárquicos e unidades de estrutura
<b>Promoção da Transparência</b>	Indisponibilidade ou dificuldade de acesso a informação sistematizada relacionada com o Sistema de Conformidade Integrado	B	M	R	Ampla divulgação dos instrumentos e mecanismos de gestão da conformidade na Intranet e no site institucional
	Indisponibilidade ou dificuldade de acesso a informação relevante, completa e atempada relacionada com a gestão municipal	M	A	E	Disponibilização da informação pública atualizada e de forma simples e acessível, assegurando um aumento dos níveis de transparência e conformidade da gestão municipal
<b>Contratação Pública</b>	Falta de isenção e transparência na fundamentação da decisão de contratar e da recolha do procedimento	B	A	M	Apresentação de propostas devidamente enquadradas e fundamentadas nos termos do CCP; privilegiar procedimentos concursais
	Ausência da avaliação da relação custo-benefício	B	M	R	Análise/estudo de mercado
	Falta de cabimentação prévia da despesa	B	M	R	Análise e acompanhamento da execução das GOP
	Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	A	M	Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em procedimentos de contratação pública, bem como pelos gestores de contratos
<b>Procedimento Administrativo</b>	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	M	R	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)
	Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	M	R	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos
	Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	M	R	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos
	Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	B	B	MR	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica
	Acesso indevido a informações sigilosas	B	A	M	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático
	Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	B	B	MR	Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos
<b>Formação</b>	Extravio de documentos/processos	B	A	M	
	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	M	R	Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação
<b>Avaliação</b>	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	B	M	R	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado
<b>Ética e Transparência</b>	Desconhecimento ou falta de aplicação do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais	B	A	M	Sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código
	Conflitos de interesses que comprometam a transparência das atividades e/ou dos procedimentos	M	A	E	Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação

**Legenda:**

Probabilidade de Ocorrência: A - Alta, M - Moderado, B - Baixa

Gravidade da Consequência: A - Alta, M - Moderado, B - Baixa

Grau de Risco: ME - Muito Elevado; E - Elevado; M - Moderado; R - Reduzido; MR - Muito Reduzido

Direção Municipal de Captação de Recursos (DMCR)												Responsável: Diretor de Departamento
Departamento de Projetos e Participação de Fundos (DPL)												
Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência			Gravidade da Consequência			Grau de Risco			Mecanismos de Controlo	
		DPL	DIAP	DCOF	DPL	DIAP	DCOF	DPL	DIAP	DCOF		
Planeamento	Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	M	B	M	A	M	A	E	R	E	Existência de fundamentação específica, remetendo as propostas e vinculando-as ao cumprimento da legislação em vigor ou de regulamentação municipal	
	Falta de avaliação de encargos futuros e outros custos	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Elaboração de análise que garanta a viabilidade da proposta/projeto nos anos futuros - previsão nas GOP	
	Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão	M	M	M	A	A	A	E	E	E	Existência de indicadores de monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização	
	Deficiente articulação entre as várias unidades orgânicas / intervenientes	M	M	M	A	A	M	E	E	M	Realização de reuniões periódicas entre serviços envolvidos para identificação das necessidades; calendarização conjunta de operações / intervenções	
Gestão operacional	Existência de erros, omissões ou ambiguidades nos relatórios de avaliação	M	B	M	M	B	M	M	MR	M	Existência de critérios de análise pré-definidos; fundamentação técnico-jurídica	
	Insuficiente fundamentação / níveis de discriminalidade pouco adequados	M	M	M	M	M	M	M	M	M	Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	
	Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Acompanhamento diário dos avisos de abertura; divulgação permanente de potenciais candidaturas	
Gestão de projetos financiados	Desconhecimento de avisos de abertura/impossibilidade de submissão de potenciais candidaturas	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Sistema de conferência e acompanhamento sistemático para garantir a instrução adequada dos procedimentos de candidatura, para cumprimento integral dos requisitos aplicáveis	
	Incumprimento dos prazos para a instrução de candidaturas	A	A	A	A	A	A	ME	ME	ME	Apresentação de candidaturas em parceria com as UO responsáveis pelas mesmas	
	Preenchimento incorreto de candidaturas, sem ter em consideração todos os requisitos estabelecidos pelos regulamentos/avisos	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Divulgação sistemática dos resultados das candidaturas apresentadas	
	Falhas no preenchimento da candidatura pela sua complexidade técnica	M	M	M	A	A	M	E	E	M	Monitorização dos financiamentos para acompanhamento da evolução dos pagamentos	
	Concretização de projetos com pressuposto de cofinanciamento, sem prévia aprovação de candidatura	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Divulgação da informação e sensibilização dos serviços para preenchimento dos requisitos aplicáveis	
	Não apresentação/apresentação deficiente dos pedidos de pagamento, inviabilizando o atempado recebimento do montante do cofinanciamento	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Monitorização dos financiamentos para acompanhamento da evolução dos pagamentos	
Contabilidade	Desenquadramento da candidatura face ao objeto do aviso	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Divulgação da informação e sensibilização dos serviços para preenchimento dos requisitos aplicáveis	
	Incumprimento das regras legais inerentes aos processamentos de despesa (nomeadamente o pagamento de faturas sem declaração da não dívida às finanças e segurança social)	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Cumprimento do estabelecido na NCI; supervisão da hierarquia; segregação de funções	
	Incumprimento da Lei dos Compromissos e Pagamentos em Atraso (Lei n.º 8/2012, de 21 de fevereiro)	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Sistema ou ferramenta informática que garanta a fiabilidade dos dados, o correto cálculo e acompanhamento dos fundos disponíveis	
	Discricionariedade na priorização dos pagamentos	B	B	B	M	M	B			MR	Monitorização das faturas não pagas, cujo prazo de vencimento foi ultrapassado; controlo pelo superior hierárquico	
	Classificação incorreta de receita/despesa, nas rubricas patrimoniais, podendo distorcer a imagem financeira	B	B	B	M	M	M				Cumprimento do estabelecido na NCI; segregação de funções	
	Erros e/ou omissões no registo contabilístico de imobilizado	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Conferência periódica dos registos e movimento das contas	
	Não confirmação ou confirmação inadequada das faturas para pagamento	B	B	B	M	M	M				Monitorização e verificação dos registos efetuados	
	Atrasos e incorreções na elaboração de documentos contabilísticos (Prestação de Contas e Consolidação)	B	B	B	M	M	M				Sensibilização junto dos serviços quanto à responsabilidade financeira associada a este procedimento	
Orçamento e execução	Incorreções na elaboração do Orçamento e Grandes Opções do Plano do Município	B	B	B	M	M	M				Definição de calendário que permita colmatar atrasos e imprevistos; revisão por funcionário que não tenha participado na sua elaboração	
	Incumprimento de princípios e regras, orçamentais e previsionais, definidos em diploma legal	B	B	B	M	M	M				Reuniões com os responsáveis das diversas áreas para apoio na previsão orçamental da área da sua responsabilidade	
	Deficiente acompanhamento da execução orçamental, originando e/ou antecipando desvios	B	B	B	M	M	M				Monitorização do enquadramento, viabilidade e legalidade dos objetivos propostos	
	Registo incorreto das alterações orçamentais no sistema	B	B	B	M	M	M				Existência de informação atualizada, catalogada e disponível de legislação e jurisprudência	
Reportes Financeiros	Incumprimento dos prazos legais para prestação de informação financeira do Município	B	B	B	M	M	M				Monitorização dos indicadores, preferencialmente, de forma semiautomática e criação de alertas através de programa informático	
	Incorreção dos dados reportados	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Existência de sistema de alertas, por UO e por atividade, conforme previsto em orçamento; elaboração de boletim de execução orçamental	
	Alteração dos princípios contabilísticos utilizados, comprometendo a análise e comparabilidade da situação financeira	B	B	B	M	M	M				Análise periódica dos mapas de alteração orçamental enviados pelas unidades orgânicas	
	Falta de imparcialidade potenciada pela atribuição de processo da mesma natureza/zona a determinado técnico	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Sistema de alerta automático, de modo a garantir a disponibilidade da informação a reportar dentro da data limite	
Gestão processual	Tratamento diferenciado de situações idênticas	B	B	B	B	B	B				Definição de sistema de articulação interna de envio/receção de informação entre as unidades orgânicas, para o cumprimento dos prazos legais	
	Incumprimento nos prazos de resposta e/ou atuação extemporânea	B	B	B	M	M	A	R	R	M	Utilização de dados gerados automaticamente, por sistema contabilístico	
	Falta de acompanhamento / Incumprimento dos planos de pagamento	B	B	B	B	B	B				Verificação e validação da informação através da conferência dos dados reportados entre os diversos mapas	
	Deficiente ou ineficiente articulação funcional interna com as unidades orgânicas que geram receita	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Identificação clara e justificada das alterações, nos reportes e documentos elaborados e apresentados	
Falta de transparência quanto aos procedimentos e regras Entes	B	B	B	B	B	B				Atribuição indiferenciada dos processos aos técnicos		

**Legenda**  
 Probabilidade de Ocorrência: A - Alta, M - Moderada, B - Baixa  
 Gravidade da Consequência: A - Alta, M - Moderada, B - Baixa  
 Grau de Risco: ME - Muito Elevado; E - Elevado; M - Moderado; R - Reduzido; MR - Muito Reduzido

Direção Municipal de Captação de Recursos (DMCR)										Responsável: Diretor de Departamento	
Departamento de Projetos e Participação de Fundos (DPL) - (Cont.)											
Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência			Gravidade da Consequência			Grau de Risco			Mecanismos de Controlo
		DPL	DIAP	DCOF	DPL	DIAP	DCOF	DPL	DIAP	DCOF	
Planeamento, Orçamento e Execução	Incumprimento das regras e normas legais de elaboração do plano e orçamento	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Monitorização do cumprimento escrupuloso de todas as exigências legais e normativos municipais
	Incorreto, incompleto ou desajustado planeamento de atividades; dotação insuficiente das GOP face aos compromissos assumidos a às atividades planeadas, por falta de informação	M	B	M	M	M	M	M	R	M	Realização de reuniões prévias e de acompanhamento com os responsáveis das UO, no decorrer do processo de elaboração do Orçamento e Grandes Opções de Plano
	Deficiente controlo da execução das atividades, originando situações de saldos insuficientes nas rubricas necessárias	M	B	M	M	M	M	M	R	M	Monitorização e acompanhamento da execução orçamental, através de ferramentas informáticas disponíveis - criação de base de dados; atualização sistemática dessas bases de dados
	Alterações e revisões propostas desajustadas das necessidades	B	B	B	B	B	B				Existência de base de dados com as necessidades de cada momento; reuniões de monitorização antes de fechar as propostas
	Incumprimento dos prazos de reporte e/ou reporte de informação desatualizada ou incorreta	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Existência de base de dados, automatizada, que forneça os dados de reporte obrigatório; utilizar, sempre que possível, os dados produzidos pelo sistema de contabilidade; criação de alertas
	Incumprimento dos prazos de produção e divulgação das peças contabilísticas exigidas por lei - Prestação e consolidação de contas	B	B	B	B	B	B				Calendarização das várias fases de elaboração das peças, e sua divulgação, junto das UO que devem preparar e remeter essa informação; reuniões periódicas de acompanhamento, com a hierarquia
	Ineficiência na prestação de informação de gestão de apoio à decisão	M	M	M	B	B	B	R	R	R	Existência de dashboard com os principais indicadores, atualizado com periodicidade previamente definida
	Não cumprimento das exigências legais e procedimentos formais na contratação de empréstimos, podendo comprometer o limite endividamento	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Existência (ou criação) de equipa de técnicos responsáveis pelo acompanhamento do serviço da dívida e endividamento do Município
	Incumprimento do princípio de segregação de funções	B	B	B	B	B	B				Garantir o cumprimento do Princípio de Segregação de Funções e cumprimento da NCI
Procedimentos de contratação pública	Falta de isenção e transparência na fundamentação da decisão de contratar e da escolha do procedimento	B	B	B	A	M	A	M	R	M	Apresentação de propostas devidamente enquadradas e fundamentadas nos termos do CCP; privilegiar procedimentos concursais
	Falta de cabimentação prévia da despesa	M	M	M	A	M	A	E	M	E	Análise e acompanhamento da execução das GOP
	Repartição da despesa desvirtuando o enquadramento do procedimento adequado, nos termos do CCP	B	B	B	A	M	A				Existência de análise e supervisão das propostas aquisitivas para verificação do cumprimento dos requisitos
	Omissão no caderno de encargos de determinadas especificações técnicas, quanto à natureza do objeto do contrato a celebrar	B	B	B	A	M	A				Existência de critérios de avaliação e equipa multidisciplinar que assegurem uma análise rigorosa e imparcial
	Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados na análise e seleção das propostas	B	B	B	A	M	A				Monitorização permanente/renovação dos contratos de manutenção
	Deficiente monitorização do processo de contratualização	B	B	B	A	M	A				Sistema de controlo interno, que garanta a legalidade dos procedimentos
	Inexistência ou existência deficiente de um sistema de controlo interno, destinado a verificar e a certificar os procedimentos pré-contratuais	B	B	B	A	M	A	M	R	M	Existência de critérios de avaliação e equipa multidisciplinar que assegurem uma análise rigorosa e imparcial
	Recurso inadequado ao procedimento por ajuste direto	B	B	B	A	M	A				Acompanhamento e validação dos documentos da proposta
	Admissão de propostas de entidades com impedimentos	B	B	B	A	M	A				Definição de metodologia para elaboração de relatório final de procedimento de contratação; realização de avaliação ao fornecedor; atualização da base de dados
	Falta de avaliação pós-contratual dos fornecedores	B	B	B	A	M	A				Privilegiar procedimentos concursais; publicação da informação contratual no portal BASE
Controlo da execução dos contratos	Violação dos deveres de transparência, isenção e de imparcialidade	B	B	B	A	A	A				Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em procedimentos de contratação pública, bem como pelos gestores de contratos
	Deficiente orçamento dos encargos e conseqüente derrapagem	M	M	M	A	A	A	E	E	E	Existência de metodologias de verificação e acompanhamento dos cronogramas de execução e dos encargos assumidos
	Falta de advertência quando sejam detetadas situações irregulares ou derrapagens nos custos e prazos	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Formalização das advertências assim que as irregularidades sejam identificadas
Procedimento Administrativo	Deficiente acompanhamento dos contratos	M	M	B	A	A	M	E	E	R	Realização de ações de acompanhamento e supervisão dos projetos e análise dos relatórios de execução
	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)
	Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	B	B	A	A	A	M	M		Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos
	Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	B	B	M	M	A	R	R	M	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão
	Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	B	B	B	M	M	M			R	Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos
	Acesso indevido a informações sigilosas	B	B	B	B	B	B				Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica
Formação	Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático
	Extravio de documentos/processos	B	B	B	B	B	B				Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos
Avaliação	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B	M	B	B	M	MR	MR	M	Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação
	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado
Ética e Transparência	Desconhecimento ou falta de aplicação do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais	B	B	B	A	A	A				Reuniões de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação
	Conflitos de interesses que comprometam a transparência das atividades e/ou dos procedimentos	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código

Legenda  
 Probabilidade de Ocorrência: A - Alta, M - Moderada, B - Baixa  
 Gravidade da Consequência: A - Alta, M - Moderada, B - Baixa  
 Grau de Risco: ME - Muito Elevado; E - Elevado; M - Moderado; R - Reduzido; MR - Muito Reduzido

Direção Municipal de Projetos Estruturantes (DMES)					
Divisão de Projetos Estruturantes (DPES)					Responsável: Chefe de Divisão
Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência	Gravidade da Consequência	Grau de Risco	Mecanismos de Controlo
<b>Monitorização</b>	Ausência de reporte ou reporte deficiente	B	B	MR	Acompanhamento periódico da evolução dos projetos
	Não cumprimento dos prazos estipulados para todas as fases do projeto	M	B	R	Regras e procedimentos especificamente definidos
<b>Procedimento Administrativo</b>	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	B	MR	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)
	Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	M	B	R	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos
	Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	B	MR	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão
	Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	B	B		Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos
	Acesso indevido a informações sigilosas	B	B		Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica
	Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	B	B		Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático
	Extravio de documentos/processos	B	B	Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos	
<b>Formação</b>	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B	MR	Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação
<b>Avaliação</b>	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	B	B	MR	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado
					Reuniões de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação
<b>Ética e Transparência</b>	Desconhecimento ou falta de aplicação do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais	B	A	M	Sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código
	Conflitos de interesses que comprometam a transparência das atividades e/ou dos procedimentos	B	A		Subscrição por todos os trabalhadores e colaboradores da Declaração de Conhecimento da Política de Gestão de Conflitos de Interesses Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação

**Legenda:**

Probabilidade de Ocorrência: A - Alta, M - Moderada, B - Baixa

Gravidade da Consequência: A - Alta, M - Moderada, B - Baixa

Grau de Risco: ME - Muito Elevado; E - Elevado; M - Moderado; R - Reduzido; MR - Muito Reduzido

Direção Municipal de Apoio à Gestão (DMAG)					
Divisão de Apoio à Gestão (DAPG)					Responsável: Chefe de Divisão
Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência	Gravidade da Consequência	Grau de Risco	Mecanismos de Controlo
Planeamento	Falta de priorização da identificação das necessidades	B	B	MR	Definição de critérios, pluralidade de decisores, registo e fundamentação
	Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	B	B	MR	Existência de fundamentação específica, remetendo as propostas e vinculando-as ao cumprimento da legislação em vigor ou de regulamentação municipal
	Falta de avaliação de encargos futuros e outros custos	B	M	R	Elaboração de análise que garanta a viabilidade da proposta/projeto nos anos futuros - previsão nas GOP
Monitorização e coordenação de procedimentos	Insuficiente conhecimento detalhado de todos os procedimentos transversais a todas as unidades orgânicas	M	M	M	Existência de reuniões com os responsáveis e/ou intervenientes nos procedimentos, para dirimir dificuldades Sistema de monitorização e acompanhamento dos procedimentos
Descentralização de competências	Deficiente ou ineficiente articulação interna com os serviços que recebem novas competências e externa com as entidades que detinham as mesmas	B	A	M	Existência de um sistema de articulação interna de circulação de informação; realização de reuniões de trabalho periódicas; divulgação permanente de informação publicada em DR
	Desconhecimento de publicações em DR dos diplomas setoriais, despachos e /ou portarias de enquadramento	B	A	M	Acompanhamento diário das publicações em DR, das circulares publicadas na página da DGAL e ANMP
	Incumprimento dos prazos de resposta e /ou atuação extemporânea	B	A	M	Controle sistemático para verificação do cumprimento dos prazos legais
Contratação Pública	Falta de isenção e transparência na fundamentação da decisão de contratar e da escolha do procedimento	B	A	M	Apresentação de propostas devidamente enquadradas e fundamentadas nos termos do CCP; privilegiar procedimentos concursais
	Ausência de avaliação da relação custo-benefício	B	M	R	Análise/estudo de mercado
	Falta de cabimentação prévia da despesa	B	M	R	Análise e acompanhamento da execução das GOP
	Violação dos deveres de transparência, isenção e de imparcialidade	B	A	M	Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em procedimentos de contratação pública, bem como pelos gestores de contratos
Procedimento Administrativo	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	M	R	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)
	Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	M	R	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos
	Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	M	R	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão
	Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	B	B	MR	Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos
	Acesso indevido a informações sigilosas	B	A	M	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica
	Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	B	B	MR	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático
	Extravio de documentos/processos	B	A	M	Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos
Formação	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	M	R	Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação
Avaliação	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	B	M	R	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado
Ética e Transparência	Desconhecimento ou falta de aplicação do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais	B	A	M	Sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código
	Conflitos de interesses que comprometam a transparência das atividades e/ou dos procedimentos	B	A	M	Subscrição por todos os trabalhadores e colaboradores da Declaração de Conhecimento da Política de Gestão de Conflitos de Interesses Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação

**Legenda:**

Probabilidade de Ocorrência: A - Alta, M - Moderada, B - Baixa

Gravidade da Consequência: A - Alta, M - Moderada, B - Baixa

Grau de Risco: ME - Muito Elevado; E - Elevado; M - Moderado; R - Reduzido; MR - Muito Reduzido



Direção Municipal de Apoio à Gestão (DMAG) Departamento Financeiro (DF1)																	Responsável: Diretor de Departamento
Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência					Gravidade da Consequência					Grau de Risco					Mecanismos de Controlo
		DFI	DEFI	DPDO	DEXP	TESM	DFI	DEFI	DPDO	DEXP	TESM	DFI	DEFI	DPDO	DEXP	TESM	
Planeamento	Priorização da identificação das necessidades	B	B	-	B	B	B	B	-	M	B	MR	MR	-	R	MR	Definição de critérios, pluralidade de deciores, registo e fundamentação
	Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	B	B	-	A	B	B	M	-	M	B	R	-	-	E	-	Existência de fundamentação específica, remetendo as propostas e vinculando-as ao cumprimento da legislação em vigor ou de regulamentação municipal
	Falta de avaliação de encargos futuros e outros custos	B	-	-	-	B	B	-	-	-	B	MR	-	-	-	MR	Elaboração de análise que garanta a viabilidade da proposta/projeto nos anos futuros - previsão nas GOP
	Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão	B	-	-	-	B	B	-	-	-	B	-	-	-	-	-	Existência de indicadores de monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização
Gestão operacional	Deficiente articulação entre as várias unidades orgânicas / interventientes	B	M	-	M	B	B	A	-	A	B	E	-	-	E	-	Realização de reuniões periódicas entre serviços envolvidos para identificação das necessidades; calendarização conjunta de obrigações / intervenções
	Existência de erros, omissões ou ambiguidades nos relatórios de avaliação	B	-	B	B	-	B	-	B	A	-	-	-	-	M	-	Existência de critérios de análise pré-definidos; fundamentação técnico-jurídica
	Insuficiente fundamentação / níveis de discriminação pouco adequados	B	B	B	B	-	B	B	B	B	-	MR	MR	-	MR	-	Conferência e acompanhamento sistemático para garantir a instrução adequada dos procedimentos
	Incumprimento dos prazos para instrução de pedido / materialização das DUP	B	-	B	B	-	B	-	B	B	-	-	-	-	MR	-	Sistema de alerta automático, de modo a garantir o cumprimento dos requisitos dentro dos prazos aplicáveis
Reportes Financeiros	Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	M	B	B	-	B	B	B	M	-	-	-	-	R	-	Existência de uma cadeia com diversos interventientes que analisam, apreciam e autorizam
	Incumprimento dos prazos legais para prestação de informação financeira do Município	B	B	B	-	-	B	B	B	-	-	MR	MR	MR	-	-	Sistema de alerta automático, de modo a garantir a disponibilidade da informação a reportar dentro da data limite
	Incorreção dos dados reportados	B	B	B	-	-	B	B	B	-	-	-	-	-	-	-	Definição de sistema de articulação interna de envio/receção de informação entre as unidades orgânicas, para o cumprimento dos prazos legais
	Falta de imparcialidade potenciada pela atribuição de processo da mesma natureza/zona a determinado técnico	-	B	-	B	-	-	B	-	B	-	-	-	-	MR	MR	Utilização de dados gerados automaticamente, por sistema contabilístico
Gestão processual	Tratamento diferenciado de situações idênticas	B	B	-	B	-	B	B	-	A	-	-	-	-	M	M	Verificação e validação da informação através da conferência dos dados reportados entre os diversos mapas
	Incumprimento nos prazos de resposta e/ou atuação extemporânea	B	B	-	B	-	B	B	-	B	-	-	-	-	MR	MR	Atribuição indiferenciada dos processos aos técnicos
	Falta de acompanhamento / incumprimento dos planos de pagamento	B	B	-	-	B	B	B	-	-	B	MR	MR	-	MR	MR	Existência de norma interna que garanta a uniformização dos procedimentos e a observância dos princípios da isenção, da imparcialidade e da equidade
	Deficiente ou ineficiente articulação funcional interna com as unidades orgânicas que geram receita	B	B	-	-	B	B	B	-	-	B	-	-	-	-	-	Controlo sistemático para verificação do cumprimento dos prazos legais
Relação com o Cidadão	Falta de transparência quanto aos procedimentos e regras existentes	B	B	-	-	B	B	B	-	-	B	MR	MR	-	MR	-	Monitorização e acompanhamento sistemático dos respetivos pagamentos
	Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	Definição de um sistema de articulação interna de circulação de informação; realização de reuniões de trabalho periódicas
	Tratamento diferenciado de situações idênticas	-	B	B	B	-	-	B	B	A	-	-	-	-	MR	M	Disponibilização de informação sobre critérios e especialidade dos processos de execução fiscal, bem como os seus trâmites
	Falta de registo de reclamações / petições e sugestões	-	B	-	B	-	-	B	-	B	-	-	-	-	MR	M	Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos interventientes em procedimentos legislativos
Orçamento e Execução	Falta de verificação e certificação dos documentos entregues	-	B	B	B	-	-	B	B	M	-	-	MR	-	MR	-	Existência de mecanismos para cumprimento da norma interna que garantam que o atendimento é efetuado de forma isenta e imparcial
	Inexistência da informação prestada ao requerente	-	B	B	B	-	-	B	B	M	-	-	-	-	MR	R	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)
	Incumprimento das regras e normas legais de elaboração do plano e orçamento	B	-	B	-	-	B	-	B	-	-	-	-	-	-	-	Garantia de acesso a toda a informação necessária: informação, consulta, cópias, nos termos da lei
	Incorreções na elaboração do Orçamento e GOP do Município; dotação insuficiente das GOP face aos compromissos assumidos a as atividades planeadas, por falta de informação	B	-	B	-	-	B	-	B	-	-	-	-	-	-	-	Monitorização do cumprimento escrupuloso de todas as exigências legais e normativas municipais
Orçamento e Execução	Deficiente acompanhamento da execução orçamental, originando e/ou antecipando desvios	B	-	B	-	-	B	-	B	-	-	-	-	-	-	-	Realização de reuniões prévias e de acompanhamento com os responsáveis das UO, no decorrer do processo de elaboração do Orçamento e Grandes Opções de Plano
	Alterações e revisões propostas desajustadas das necessidades	B	-	B	-	-	B	-	B	-	-	MR	MR	-	-	-	Monitorização e acompanhamento da execução orçamental, através de ferramentas informáticas disponíveis - criação de base de dados; atualização sistemática dessas bases de dados
	Incumprimento dos prazos de produção e divulgação das peças contabilísticas exigidas por lei - Prestação e consolidação de contas	B	-	B	-	-	B	-	B	-	-	-	-	-	-	-	Existência de sistema de alertas, por UO e por atividade, conforme previsto em orçamento; elaboração de boletim de execução orçamental
	Ineficiência na prestação de informação de gestão de apoio à decisão	B	B	B	-	-	B	B	B	-	-	MR	-	-	-	-	Existência de base de dados com as necessidades de cada momento; reuniões de monitorização antes de fechar as propostas
Procedimentos de contratação pública	Não cumprimento das exigências legais e procedimentos formais na contratação de empréstimos, podendo comprometer o limite endividamento	B	-	B	-	-	B	-	B	-	-	-	-	-	-	-	Existência de base de dados, automatizada, que forneça os dados de reporte obrigatório; utilizar, sempre que possível, os dados produzidos pelo sistema de contabilidade; criação de alertas
	Incumprimento do princípio de segregação de funções	B	-	B	-	-	B	-	B	-	-	-	-	-	-	-	Calendarização das várias fases de elaboração das peças, e sua divulgação, junto das UO que devem preparar e remeter essa informação; reuniões periódicas de acompanhamento, com a hierarquia
	Falta de isenção e transparência na fundamentação da decisão de contratar e da escolha do procedimento	-	B	-	B	-	-	B	-	A	-	-	-	-	M	-	Existência de dashboard com os principais indicadores, atualizado com periodicidade previamente definida
	Ausência de avaliação da relação custo-benefício	-	B	-	B	-	-	B	-	M	-	-	-	-	-	-	Existência (ou criação) de equipa de técnicos responsáveis pelo acompanhamento do serviço da dívida e endividamento do Município
Procedimentos de contratação pública	Repatriação da despesa desvirtuando o enquadramento do procedimento adequado, nos termos do CCP	-	B	-	B	-	-	B	-	M	-	-	-	-	-	-	Garantir o cumprimento do Princípio de Segregação de Funções e cumprimento da NCI
	Omissão no caderno de encargos de determinadas especificações técnicas, quanto à natureza do objeto do contrato a celebrar	-	B	-	B	-	-	B	-	M	-	-	-	-	R	-	Apresentação de propostas devidamente enquadradas e fundamentadas nos termos do CCP; privilegiar procedimentos concursais
	Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados na análise e seleção das propostas	-	B	-	-	-	-	B	-	M	-	-	-	-	R	R	Análise/estudo de mercado
	Deficiente monitorização do processo de contratualização	-	B	-	-	-	-	B	-	-	-	-	-	-	-	-	Análise e acompanhamento da execução das GOP
Procedimento Administrativo	Inexistência ou existência deficiente de um sistema de controlo interno, destinado a verificar e a certificar os procedimentos pré-contratuais	-	B	-	-	-	-	B	-	-	-	-	-	-	MR	-	Existência de análise e supervisão das propostas aquisitivas para verificação do cumprimento dos requisitos
	Recurso inadequado ao procedimento por ajuste direto	-	B	-	-	-	-	B	-	-	-	-	-	-	-	-	Existência de critérios de avaliação e equipa multidisciplinar que assegurem uma análise rigorosa e imparcial
	Admissão de propostas de entidades com impedimentos	-	B	-	-	-	-	B	-	-	-	-	-	-	-	-	Monitorização permanente/renovação dos contratos de manutenção
	Falta de avaliação pós-contratual dos fornecedores	-	B	-	-	-	-	B	-	-	-	-	-	-	-	-	Sistema de controlo interno, que garanta a legalidade dos procedimentos
Formação	Violação dos deveres de transparência, isenção e de imparcialidade	-	B	-	B	-	-	A	-	A	-	-	-	-	M	-	Existência de critérios de avaliação e equipa multidisciplinar que assegurem uma análise rigorosa e imparcial
	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	B	B	B	-	B	B	B	M	-	-	-	-	-	-	Acompanhamento e validação dos documentos da proposta
	Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	B	B	B	-	B	B	B	M	-	-	-	-	-	-	Definição de metodologia para elaboração de relatório final de procedimento de contratação; realização de avaliação ao fornecedor; atualização da base de dados
	Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	B	B	B	-	B	B	B	M	-	MR	MR	-	-	-	Privilegiar procedimentos concursais; publicação da informação contratual no portal BASE
Formação	Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	B	B	B	B	-	B	B	B	A	-	-	-	-	-	-	Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos interventientes em procedimentos de contratação pública, bem como pelos gestores de contratos
	Acesso indevido a informações sigilosas	B	B	B	B	-	B	A	B	A	-	-	-	-	M	-	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)
	Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	B	B	B	B	-	B	B	B	B	-	-	-	-	MR	-	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos
	Extravio de documentos/processos	B	B	B	B	-	B	B	B	M	-	-	-	-	-	-	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão
Avaliação	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	B	B	B	-	B	B	B	M	-	MR	MR	-	-	-	Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos
	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	MR	MR	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica
	Desconhecimento ou falta de aplicação do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais	B	B	B	B	B	B	B	B	A	B	MR	MR	MR	M	MR	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático
	Conflitos de interesses que comprometam a transparência das atividades e/ou dos procedimentos	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos
Ética e Transparência	Desconhecimento ou falta de aplicação do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais	B	B	B	B	B	B	B	B	A	B	MR	MR	MR	M	MR	Sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código
	Conflitos de interesses que comprometam a transparência das atividades e/ou dos procedimentos	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	Subscrição por todos os trabalhadores e colaboradores da Declaração de Conhecimento da Política de Gestão de Conflitos de Interesse
		Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação															

Legenda:  
 Probabilidade de Ocorrência: A - Alta, M - Moderada, B - Baixa  
 Gravidade da Consequência: A - Alta, M - Moderada, B - Baixa  
 Grau de Risco: ME - Muito Elevado; E - Elevado; M - Moderado; R - Reduzido; MR - Muito Reduzido

Direção Municipal de Apoio à Gestão (DMAG)											Responsável: Diretor de Departamento
Departamento de Contabilidade e Controlo (DCC)											
Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência			Gravidade da Consequência			Grau de Risco			Mecanismos de Controlo
		DCC	DRMU	DRCD	DCC	DRMU	DRCD	DCC	DRMU	DRCD	
<b>Contabilidade</b>	Incumprimento das regras legais inerentes aos processamentos de despesa (nomeadamente o pagamento de faturas sem a Declaração de não dívida às Finanças e Segurança Social)	B	–	B	A	–	A	M	–	M	Cumprimento do estabelecido na NCI; supervisão da hierarquia; segregação de funções
	Incumprimento da Lei dos Compromissos e Pagamentos em Atraso (Lei n.º 8/2012, de 21 de fevereiro)	B	–	B	A	–	A	M	–	M	Sistema ou ferramenta informática que garanta a fiabilidade dos dados, o correto cálculo e acompanhamento dos fundos disponíveis
	Discricionariedade na priorização dos pagamentos	M	–	M	B	–	B	R	–	R	Monitorização das faturas não pagas, cujo prazo de vencimento foi ultrapassado; controlo pelo superior hierárquico
	Classificação incorreta de receita/despesa, nas rubricas patrimoniais, podendo distorcer a imagem financeira	–	B	M	–	M	A	–	R	E	Cumprimento do estabelecido na NCI; segregação de funções
	Erros e/ou omissões no registo contabilístico de imobilizado	–	–	M	–	–	A	–	–	E	Conferência periódica dos registos e movimento das contas
	Não confirmação ou confirmação desadequada das faturas para pagamento	–	–	B	–	–	A	–	–	M	Monitorização e verificação dos registos efetuados
	Atrasos e incorreções na elaboração de documentos contabilísticos (Prestação de Contas e Consolidação)	M	M	M	A	A	A	E	E	E	Sensibilização junto dos serviços quanto à responsabilidade financeira associada a este procedimento
<b>Reportes Financeiros</b>	Incumprimento dos prazos legais para prestação de informação financeira do Município	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Definição de calendário que permita colmatar atrasos e imprevistos; revisão por funcionário que não tenha participado na sua elaboração
	Incorreção dos dados reportados	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Sistema de alerta automático, de modo a garantir a disponibilidade da informação a reportar dentro da data limite
	Alteração dos princípios contabilísticos utilizados, comprometendo a análise e comparabilidade da situação financeira	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Definição de sistema de articulação interna de envio/receção de informação entre as unidades orgânicas, para o cumprimento dos prazos legais
<b>Procedimento Administrativo</b>	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Utilização de dados gerados automaticamente, por sistema contabilístico
	Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Verificação e validação da informação através da conferência dos dados reportados entre os diversos mapas
	Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Identificação clara e justificada das alterações, nos reportes e documentos elaborados e apresentados
	Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)
	Acesso indevido a informações sigilosas	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos
	Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão
	Extravio de documentos/processos	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos
<b>Formação</b>	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica
<b>Avaliação</b>	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático
	Desconhecimento ou falta de aplicação do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos
<b>Ética e Transparência</b>	Conflitos de interesses que comprometam a transparência das atividades e/ou dos procedimentos	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Reuniões de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação
		B	B	B	A	A	A	M	M	M	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado
		B	B	B	A	A	A	M	M	M	Reuniões de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação
		B	B	B	A	A	A	M	M	M	Sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código
		B	B	B	A	A	A	M	M	M	Subscrição por todos os trabalhadores e colaboradores da Declaração de Conhecimento da Política de Gestão de Conflitos de Interesses
		B	B	B	A	A	A	M	M	M	Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação

**Legenda:**

Probabilidade de Ocorrência: A - Alta, M - Moderada, B - Baixa

Gravidade da Consequência: A - Alta, M - Moderada, B - Baixa

Grau de Risco: ME - Muito Elevado; E - Elevado; M - Moderado; R - Reduzido; MR - Muito Reduzido

Direção Municipal de Apoio à Gestão (DMAG)										Responsável: Diretor de Departamento	
Departamento de Assuntos Patrimoniais (DAP)											
Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência			Gravidade da Consequência			Grau de Risco			Mecanismos de Controlo
		DAP	DGPI	DERE	DAP	DGPI	DERE	DAP	DGPI	DERE	
Planeamento e execução	Falta de priorização das necessidades identificadas	B	B	B	B	B	B				Definição de critérios, pluralidade de decisores, registo e fundamentação das necessidades
	Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	B	B	B	B	B	B				Existência de fundamentação específica, remetendo as propostas e vinculando-as ao cumprimento da legislação em vigor ou de regulamentação municipal
	Falta de avaliação de encargos futuros e outros custos	B	B	B	B	B	B				Elaboração de análise que garanta a viabilidade da proposta/projeto nos anos futuros - previsão nas GOP
	Insuficiente fundamentação / níveis de discricionariedade pouco adequados	B	B	B	B	B	B				Existência de critérios técnicos pré-definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam
	Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Existência de indicadores de monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização
	Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão	B	B	B	B	B	B				Existência de critérios técnicos pré-definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam
	Ausência de informação processual sistematizada	B	B	B	B	B	B				Uniformização da informação a prestar
Gestão operacional	Dificuldade de acesso à informação sobre o andamento de processos	B	B	B	B	B	B				Análise interna /externa do projeto/programa; pluralidade de intervenientes; identificação de níveis de responsabilização
	Falta de informação clara sobre o cálculo dos valores a cobrar que constam na Tabela de Taxas	B	B	B	B	B	B				
	Existência de erros, omissões ou ambiguidades nas ações a executar	B	B	B	B	B	B				
	Incumprimento nos prazos de resposta	B	B	B	B	B	B				Monitorização e acompanhamento sistemático para o cumprimento dos prazos
	Existência de erros, omissões ou ambiguidades	B	B	B	B	B	B				Existência de critérios de análise pré-definidos; fundamentação técnico-jurídica
Licenciamento	Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam e apreciam visando concertar intervenções
	Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	B	B	B				Existência d equipa técnica multidisciplinar com intervenção neste domínio visando concertar intervenções
	Ausência de informação e/ou documentação sistematizada para as áreas de atuação	B	B	B	B	B	B				
	Deficiente instrução dos processos pelos requerentes	M	M	B	B	B	B	R	R	MR	Disponibilização ao requerente de informação clara e simples sobre a instrução de processos e /ou apreciação liminar de pedidos; formulários com maior especificação
Relação com o cidadão	Deficiente avaliação técnico-urbanística dos processos e pedidos	B	B	B	B	B	B				Existência de critérios técnicos pré-definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam e apreciam
	Incumprimento dos prazos	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Monitorização e acompanhamento sistemático
	Acréscimo não fundamentado no tempo de apreciação/decisão	B	B	B	B	B	B				Sistema de alerta dos tempos de apreciação/decisão na aplicação informática de gestão de processos
	Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em processos de licenciamento
Elaboração de pareceres, estudos e projetos	Inexistência da informação prestada ao requerente	B	B	B	B	B	B				Garantia de acesso a toda informação necessária: informação, consulta, cópias, nos termos da lei
	Falta de verificação e certificação dos documentos entregues	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)
	Tratamento diferenciado de situações idênticas	B	B	B	B	B	B				Existência de norma interna que garanta que o atendimento é efetuado de forma isenta imparcial
	Incumprimento nos prazos de resposta	B	B	B	B	B	B				Monitorização e acompanhamento sistemático para o cumprimento dos prazos
Contratação Pública	Existência de erros, omissões ou ambiguidades	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Existência de critérios de análise pré-definidos; fundamentação técnico-jurídica
	Insuficiente fundamentação / níveis de discricionariedade pouco adequados	B	B	B	B	B	B				Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam
	Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	B	B	B				
	Falta de isenção e transparência na fundamentação da decisão de contratar e da escolha do procedimento	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Apresentação de propostas devidamente enquadradas e fundamentadas nos termos do CCP; privilegiar procedimentos concursais
Procedimento Administrativo	Ausência de avaliação da relação custo-benefício	B	B	B	B	B	B				Análise/estudo de mercado
	Falta de cabimentação prévia da despesa	B	B	B	B	B	B				Análise e acompanhamento da execução das GOP
	Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em procedimentos de contratação pública, bem como pelos gestores de contratos
	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	B	B	B	B	B				Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)
	Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	B	B	B	B	B				Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos
	Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão
	Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	B	B	B	B	B	B				Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos
Formação	Acesso indevido a informações sigilosas	B	B	B	B	B	B				Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica
	Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	B	B	B	B	B	B				Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático
	Extravio de documentos/processos	B	B	B	B	B	B				Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos
Avaliação	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação
	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliado/avaliado
Ética e Transparência	Desconhecimento ou falta de aplicação do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Reuniões de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação
	Conflitos de interesses que comprometam a transparência das atividades e/ou dos procedimentos	B	B	B	A	A	A				Sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código

Legenda:  
 Probabilidade de Ocorrência: A - Alta, M - Moderada, B - Baixa  
 Gravidade da Consequência: A - Alta, M - Moderada, B - Baixa  
 Grau de Risco: ME - Muito Elevado; E - Elevado; M - Moderado; R - Reduzido; MR - Muito Reduzido

Direção Municipal de Apoio à Gestão (DMAG)										Responsável: Diretor de Departamento		
Departamento de Contratação Pública (DCP)												
Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência			Gravidade da Consequência			Grau de Risco			Mecanismos de Controlo	
		DCP	DACP	DGEC	DCP	DACP	DGEC	DCP	DACP	DGEC		
Planeamento	Falta de priorização da identificação das necessidades	B	B	B	A	A	A				Definição de critérios, pluralidade de decisores, registo e fundamentação	
	Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	B	B	B	A	A	A				Existência de fundamentação específica, remetendo as propostas e vinculando-as ao cumprimento da legislação em vigor ou de regulamentação municipal	
	Falta de avaliação de encargos futuros e outros custos	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Elaboração de análise que garanta a viabilidade da proposta/projeto nos anos futuros - previsão nas GOP	
	Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão	B	B	B	A	A	A				Existência de indicadores de monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização	
	Deficiente articulação entre as várias unidades orgânicas / intervenientes	B	B	B	A	A	A				Realização de reuniões periódicas entre serviços envolvidos para identificação das necessidades; calendarização conjunta de operações / intervenções	
Gestão de armazéns e controlo de stocks	Deficiente controlo das existências (materiais e equipamentos)	B	B	B	A	A	A				Existência de um sistema de inventário e registo dos materiais adquiridos/atribuídos	
	Materiais armazenados sem reflexo contabilístico	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Existência de um controlo efetivo e permanente do sistema de gestão de stocks; responsabilização dos intervenientes	
	Utilização e ou apropriação de materiais, matérias-primas e ferramentas	B	B	B	A	A	A				Apresentação de propostas devidamente enquadradas e fundamentadas nos termos do CCP; privilegiar procedimentos concursais	
	Falta de isenção e transparência na fundamentação da decisão de contratar e da escolha do procedimento	B	B	B	A	A	A				Análise/estudo de mercado	
	Ausência de avaliação da relação custo-benefício	B	B	B	A	A	A				Análise e acompanhamento da execução das GOP	
Procedimentos de contratação pública	Repartição da despesa desvirtuando o enquadramento do procedimento adequado, nos termos do CCP	B	B	B	A	A	A				Existência de análise e supervisão das propostas aquisitivas para verificação do cumprimento dos requisitos	
	Omissão no caderno de encargos de determinadas especificações técnicas, quanto à natureza do objeto do contrato a celebrar	B	B	B	A	A	A				Existência de critérios de avaliação e equipa multidisciplinar que assegurem uma análise rigorosa e imparcial	
	Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados na análise e seleção das propostas	B	B	B	A	A	A				Monitorização permanente/renovação dos contratos de manutenção	
	Deficiente monitorização do processo de contratualização	B	B	B	A	A	A				Confirmação dos valores acumulados em triénio	
	Não respeitar o triénio das entidades a convidar	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Confirmação da não existência de relacionamento entre empresas	
	Não respeitar a relação entre empresas	B	B	B	A	A	A				Sistema de controlo interno, que garanta a legalidade dos procedimentos	
	Inexistência ou existência deficiente de um sistema de controlo interno, destinado a verificar e a certificar os procedimentos pré-contratuais	B	B	B	A	A	A				Existência de critérios de avaliação e equipa multidisciplinar que assegurem uma análise rigorosa e imparcial	
	Recurso inadequado ao procedimento por ajuste direto	B	B	B	A	A	A				Acompanhamento e validação dos documentos da proposta	
	Admissão de propostas de entidades com impedimentos	B	B	B	A	A	A				Definição de metodologia para elaboração de relatório final de procedimento de contratação; realização de avaliação ao fornecedor; atualização da base de dados	
	Falta de avaliação pós-contratual dos fornecedores	B	B	B	A	A	A				Privilegiar procedimentos concursais; publicação da informação contratual no portal BASE	
	Violação dos deveres de transparência, isenção e de imparcialidade	B	B	B	A	A	A				Verificação da subscrição da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em procedimentos de contratação pública, bem como pelos gestores de contratos	
	Procedimentos de contratação pública em situações de urgência	Realização de consultas preliminares ao mercado sem suporte documental	B	B	B	A	A	A				Definição de metodologia a adotar nestas situações, onde os serviços, após a realização verbal da consulta preliminar ao mercado, devem redigir uma informação fundamentando a impossibilidade de suporte documental das consultas preliminares e identifiquem quais foram as entidades contactadas, quais os preços praticados, bem como os prazos de entrega dos bens/prestação dos serviços a contratualizar
		Deficiente articulação entre as várias unidades orgânicas / intervenientes	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Realização, na medida do permitido pela urgência registada, da agregação de necessidades face aos intervenientes envolvidos
Omissão no caderno de encargos de determinadas especificações técnicas, quanto à natureza do objeto do contrato a celebrar		B	B	B	A	A	A				As especificações técnicas devem ser elaboradas mediante as fichas técnicas dos produtos necessários de adquirir e que estejam disponíveis no mercado	
Procedimento Administrativo	Violação dos deveres de transparência, isenção e de imparcialidade	B	B	B	A	A	A				Elaboração de informação, pelos serviços, onde conste devidamente fundamentada a impossibilidade de suporte documental das consultas preliminares e quais foram as entidades contactadas, quais os preços praticados, bem como os prazos de entrega dos bens/prestação dos serviços a contratualizar; publicação da informação contratual no portal BASE	
	Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	B	B	A	A	A				Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos	
	Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	B	B	A	A	A				Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão	
	Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos	
	Acesso indevido a informações reservadas no decurso dos processos	B	B	B	A	A	A				Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica	
	Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	B	B	B	A	A	A				Níveis diferenciados de acesso de acordo com as fases de tramitação do processo	
	Extravio de documentos/processos	B	B	B	A	A	A				Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos	
Formação	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação	
Avaliação	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado	
	Desconhecimento ou falta de aplicação do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais	B	B	B	A	A	A				Reuniões de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação	
Ética e Transparência	Conflitos de interesses que comprometam a transparência das atividades e/ou dos procedimentos	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código	
		B	B	B	A	A	A				Subscrição por todos os trabalhadores e colaboradores da Declaração de Conhecimento da Política de Gestão de Conflitos de Interesses	

Legenda:  
 Probabilidade de Ocorrência: A - Alta, M - Moderada, B - Baixa  
 Gravidade da Consequência: A - Alta, M - Moderada, B - Baixa  
 Grau de Risco: ME - Muito Elevado; E - Elevado; M - Moderado; R - Reduzido; MR - Muito Reduzido

Direção Municipal de Apoio à Gestão (DMAG)														
Departamento de Recursos Humanos (DRH)														Responsável: Diretor de Departamento
Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência				Gravidade da Consequência				Grau de Risco				Mecanismos de Controlo
		DRH	DGRH	DREM	DFOR	DRH	DGRH	DREM	DFOR	DRH	DGRH	DREM	DFOR	
Planeamento	Falta de priorização da identificação das necessidades	B	B	B	B	A	A	A	A					Definição de critérios, pluralidade de decisores, registo e fundamentação das necessidades
	Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	B	B	B	B	A	A	A	A	M	M	M	M	Existência de fundamentação específica, remetendo as propostas e vinculando-as ao cumprimento da legislação em vigor ou de regulamentação municipal
	Falta de avaliação de encargos futuros e outros custos	B	B	B	B	A	A	A	A					Elaboração de análise que garanta a viabilidade da proposta / projeto nos anos futuros - previsão nas GOP
	Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão	B	B	B	B	A	A	A	A					Existência de indicadores de monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização
Recrutamento e seleção	Violação dos deveres de transparência, isenção e de imparcialidade	B	-	B	-	A	-	A	-					Garantia de adequação dos métodos de seleção ao perfil do posto de trabalho; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam
	Discricionariedade, ambiguidade e/ou subjetividade na definição de critérios de seleção	B	-	B	-	A	-	A	-	M	-	M	-	Definição de critérios que permitam que o recrutamento do pessoal seja levado a cabo dentro de princípios de equidade
	Favorecimento dos candidatos na realização de estágios	B	-	B	-	A	-	A	-					Definição clara e disponibilização dos critérios de seleção, bem como das funções a desempenhar
Mapa de pessoal	Ausência ou deficiente levantamento de competências por função	B	-	B	-	A	-	A	-	M	-	M	-	Envolvimento dos dirigentes no desenvolvimento deste instrumento, bem como na constante atualização dos perfis de competências
Mobilidade	Desadequação das propostas de mobilidade e/ou não avaliação de pedidos de mobilidade internos	B	-	B	-	A	-	A	-				M	Avaliação prévia do perfil de competências e/ou das necessidades evidenciadas em mapa pessoal; existência de informação agregada de pedidos de mobilidade
	Favorecimento na apreciação dos pedidos	B	-	B	-	A	-	A	-	M	-		-	Definição clara e disponibilização dos critérios de seleção, bem como das funções a desempenhar
	Tratamento diferenciado de situações idênticas	B	-	B	-	A	-	A	-				-	Existência de norma interna que garanta a uniformização dos procedimentos e a observância dos princípios da isenção, da imparcialidade e da equidade
Processo de avaliação de desempenho	Ausência de calendarização e divulgação atempada das várias fases do processo avaliativo	B	B	-	-	A	A	-	-					Existência de cronograma interno contendo os vários momentos de divulgação de informação junto dos interessados
	Falta de suporte na definição de objetivos por parte dos avaliadores	B	B	-	-	A	A	-	-	M	M	-	-	Existência de equipa de apoio à aplicação do SIADAP; ações de formação que potenciem uma correta aplicação do SIADAP
	Controlo inadequado das percentagens e consequente falta de rigor na diferenciação de desempenhos	B	B	-	-	A	A	-	-					Mecanismos e/ou adoção de procedimentos de alerta em cada uma das fases para o cumprimento dos prazos
	Não cumprimento dos prazos legais estipulados para todas as fases do processo de avaliação	B	B	-	-	A	A	-	-					Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado
	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	-	M	-	-	-	A	-	-	-	E	-	-	Reuniões de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação
Formação	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	-	-	B	M	-	-	M	R	-	-	R	Elaboração de plano anual de formação com as necessidades identificadas ao nível do SIADAP
	Falta de isenção na seleção de entidades de formação profissional / formadores	B	-	-	B	A	-	-	A	M	-	-	M	Aperfeiçoamento do modelo de diagnóstico de necessidade de formação Ente e dos instrumentos de planeamento
Reporte	Inexatidão das informações enviadas através do sistema de reporte	B	B	B	M	M	M	M	B	R	R	R	R	Base de dados atualizada com entidades certificadas; bolsa de formadores externos e internos
	Incumprimento nos prazos legais de resposta e/ou atuação extemporânea	B	B	B	B	M	M	M	B	R	R	R	MR	Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam e apreciam; responsabilização dos intervenientes; sistema de alerta para controlo de prazos

**Legenda:**

Probabilidade de Ocorrência: A - Alta, M - Moderada, B - Baixa

Gravidade da Consequência: A - Alta, M - Moderada, B - Baixa

Grau de Risco: ME - Muito Elevado; E - Elevado; M - Moderado; R - Reduzido; MR - Muito Reduzido

Direção Municipal de Apoio à Gestão (DMAG)														Responsável: Diretor de Departamento
Departamento de Recursos Humanos (DRH) - (cont.)														
Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência				Gravidade da Consequência				Grau de Risco				Mecanismos de Controlo
		DRH	DGRH	DREM	DFOR	DRH	DGRH	DREM	DFOR	DRH	DGRH	DREM	DFOR	
<b>Atendimento presencial</b>	Tratamento diferenciado de situações idênticas	B	B	B	–	M	M	M	–					Existência de mecanismos para o cumprimento de norma interna que garantam que o atendimento é efetuado de forma isenta e imparcial
	Falta de registo de reclamações / petições e sugestões	B	B	B	–	M	M	M	–	R	R	R	–	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação entregue no sistema de gestão documental (GDCC)
	Falta de verificação e certificação dos documentos entregues	B	B	B	–	M	M	M	–					Formação contínua dos trabalhadores que exercem funções no atendimento. Encaminhamento dos trabalhadores para a área especializada nas questões colocadas.
	Inexatidão da informação prestada ao requerente	B	B	B	–	M	M	M	–					Existência de perfis de acesso reservado; níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático
<b>Acesso a dados pessoais</b>	Acesso indevido às informações de cadastro, remunerações mensais e quebras de sigilo, bem como às declarações de registo de interesses	B	B	B	M	A	A	A	A	M	M	M	E	Acesso restrito ao arquivo físico de processos individuais dos trabalhadores
<b>Gestão e remuneração de trabalhadores</b>	Benefícios / prejuízos indevidos resultantes de deficiente registo e avaliação de ausências	B	B	–	–	A	A	–	–					Segregação de funções com dois níveis de validação
	Inserção inadequada de certificados de incapacidade temporária para o trabalho e de outros documentos justificativos da ausência ao serviço	B	B	–	–	A	A	–	–	M	M	–	–	Restrição no acesso a códigos de justificação de ausências por doença e existência de dois níveis de conferência da informação inserida
	Comparticipação indevida de despesas médicas	B	B	–	–	A	A	–	–					Existência de um duplo nível de conferência da documentação e restrição no acesso a códigos de justificação de ausências por doença
	Ocorrência de falhas na introdução de informação na base de dados de pessoal	B	B	–	–	A	A	–	–					Existência de procedimentos / metodologias que minimizam ou eliminam os erros, mediante a conferência e atualização regular dos processos
<b>Gestão operacional</b>	Deficiente previsão orçamental e acompanhamento da sua execução	B	B	–	B	A	A	–	A				M	Levantamento de necessidades de recursos humanos junto das unidades orgânicas e protocolos Entes
	Deficiente controlo do regime de acumulação de funções e/ou com insuficiente informação de suporte	B	B	–	–	A	A	–	–	M	M		–	Análise criteriosa e solicitação de esclarecimentos adicionais sempre que se revelem necessários ao rigor da avaliação da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses em Regime de Acumulação de Funções
	Desadequada racionalização de recursos gerando custos desnecessários	B	B	–	B	A	A	–	A				M	Planeamento atempado que permita a otimização dos recursos disponíveis
	Recurso excessivo ao trabalho extraordinário como forma de suprir necessidades permanentes do serviço	M	M	–	–	A	A	–	–	E	E	–	–	Análise prévia da fundamentação aduzida pelos serviços, justificativa do recurso à realização de trabalho extraordinário. Articulação da fundamentação do trabalho suplementar com o levantamento de necessidades de recursos humanos
	Tratamento diferenciado de situações idênticas	B	B	–	–	A	A	–	–					Existência de norma interna que garanta a uniformização dos procedimentos e a observância dos princípios da isenção, da imparcialidade e da equidade
	Deficiente gestão das quotas atribuídas na avaliação de desempenho	B	B	–	–	A	A	–	–	M	M		–	Monitorização das avaliações atribuídas e das percentagens máximas legalmente permitidas
<b>Contratação Pública</b>	Falta de isenção e transparência na fundamentação da decisão de contratar e da escolha do procedimento	B	B	B	B	A	A	A	–					Apresentação de propostas devidamente enquadradas e fundamentadas nos termos do CCP; privilegiar procedimentos concursais
	Ausência de avaliação da relação custo-benefício	B	B	B	B	A	A	A	–					Análise/estudo de mercado
	Falta de cabimentação prévia da despesa	B	B	B	B	A	A	A	–					Análise e acompanhamento da execução das GOP
	Repartição da despesa desvirtuando o enquadramento do procedimento adequado, nos termos do CCP	B	B	B	B	A	A	A	–	M	M	M	–	Existência de análise e supervisão das propostas aquisitivas para verificação do cumprimento dos requisitos
	Omissão no caderno de encargos de determinadas especificações técnicas, quanto à natureza do objeto do contrato a celebrar	B	B	B	B	A	A	A	–					Existência de critérios de avaliação e equipa multidisciplinar que assegurem uma análise rigorosa e imparcial
	Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados na análise e seleção das propostas	B	B	B	B	A	A	A	–					Existência de critérios de avaliação e equipa multidisciplinar que assegurem uma análise rigorosa e imparcial
<b>Procedimento Administrativo</b>	Inexistência de aplicação das penalidades contratuais	B	B	B	M	A	A	A	M				M	Controlo periódico dos fornecedores; realização de avaliação de fornecedores e qualidade dos materiais fornecidos
	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	B	B	–	A	A	A	–					Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SGO)
	Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	B	B	–	A	A	A	–					Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos
	Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	B	B	–	A	A	A	–	M	M	M	–	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão
	Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	B	B	B	–	A	A	A	–					Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos
	Acesso indevido a informações sigilosas	B	B	B	–	A	A	A	–					Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica
	Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	B	B	B	–	A	A	A	–					Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático
	Extravio de documentos/processos	B	B	B	–	A	A	A	–					Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos
<b>Ética e Transparência</b>	Desconhecimento ou falta de aplicação do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais	B	B	B	–	A	A	A	A					Sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código
	Conflitos de interesses que comprometam a transparência das atividades e/ou dos procedimentos	B	B	B	B	A	A	A	A	M	M	M	M	Subscrição por todos os trabalhadores e colaboradores da Declaração de Conhecimento da Política de Gestão de Conflitos de Interesses
														Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação

**Legenda:**

Probabilidade de Ocorrência: A - Alta, M - Moderada, B - Baixa

Gravidade da Consequência: A - Alta, M - Moderada, B - Baixa

Grau de Risco: ME - Muito Elevado; E - Elevado; M - Moderado; R - Reduzido; MR - Muito Reduzido

Direção Municipal de Estratégia, Inovação e Qualificação (DMEI)														Responsável: Diretor de Departamento
Departamento de Gestão Territorial (DGT)														
Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência				Gravidade da Consequência				Grau de Risco				Mecanismos de Controlo
		DGT	DCOT	DPEL	DGET	DGT	DCOT	DPEL	DGET	DGT	DCOT	DPEL	DGET	
Planeamento	Falta de priorização das necessidades identificadas	B	M	B	M	M	M	M	M	R	M	R	M	Definição de critérios, pluralidade de decisores, registo e fundamentação das necessidades
	Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	B	B	B	B	A	A	A	A	M	M	M	M	Existência de fundamentação específica, remetendo as propostas e vinculando-as ao cumprimento da legislação em vigor ou de regulamentação municipal
	Falta de avaliação de encargos futuros e outros custos	M	B	B	B	M	M	M	M	M	R	R	R	Elaboração de análise que garanta a viabilidade da proposta/projeto nos anos futuros - previsão nas GOP
	Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão	B	B	B	B	M	B	M	B	R	MR	R	MR	Existência de indicadores de monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização
Elaboração de pareceres, estudos e análises técnicas	Existência de erros, omissões ou ambiguidades nos estudos	M	A	M	M	A	A	A	A	E	ME	E	E	Existência de critérios técnicos de análise pré-definidos; fundamentação técnico-jurídico; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam e apreciam
	Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados	B	M	B	B	A	A	A	M				R	
	Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	M	B	B	A	A	A	M	M	E	M		Monitorização e acompanhamento sistemático para o cumprimento dos prazos
	Incumprimento dos prazos de resposta	M	A	M	M	M	M	M	M				M	
	Omissão/não utilização de informação disponível	B	A	B	B	M	M	M	M	R	E	R	R	
Relação com o cidadão	Inexatidão da informação prestada ao requerente	B	B	B	B	M	B	M	M	R		R	R	Garantia de acesso a toda a informação necessária: informação, consulta, cópias, nos termos da lei
	Falta de verificação e certificação dos documentos entregues	B	B	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	MR	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)
	Tratamento diferenciado de situações idênticas	B	B	B	B	A	B	A	M	M		M	R	Existência de norma interna que garanta a uniformização dos procedimentos e a observância dos princípios da isenção, da imparcialidade e da equidade
Licenciamento	Deficiente instrução dos processos pelos requerentes	A	M	A	M	M	M	M	M	E	M	E	M	Disponibilização ao requerente da informação clara e simples sobre a instrução de processos e / ou apreciação limiar de pedidos; formulários com maior especificação
	Deficiente avaliação técnico-urbanística dos processos e pedidos	B	M	B	B	M	M	M	M	R		R		Existência de critérios técnicos pré-definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam
	Incumprimento dos prazos	A	A	A	B	M	M	M	M	E	E	E	R	
	Acréscimo não fundamentado no tempo de apreciação/decisão	M	A	B	B	M	M	M	M	M	E	M		Sistema de monitorização e acompanhamento para o cumprimento dos prazos
	Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	B	A	A	A	A		M	M	M	Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em processos de licenciamento
Procedimento Administrativo	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	B	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	MR	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)
	Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	M	A	M	B	M	M	M	M	M	E	M	R	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos
	Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	M	B	B	M	B	M	B	R	R	R	MR	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão
	Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	B	B	B	B	B	B	B	M	MR		MR	R	Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos
	Acesso indevido a informações sigilosas	B	B	B	B	M	B	M	A				M	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica
	Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	B	B	B	B	M	B	M	M	R	MR	R	R	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático
	Extravio de documentos/processos	B	B	B	B	B	B	M	M	MR				Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos
Formação	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B	B	B	B	B	B	M	MR	MR	MR	R	Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação
Avaliação	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	B	B	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	MR	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado
														Reuniões de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação
Ética e Transparência	Desconhecimento ou falta de aplicação do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais	B	B	B	B	M	B	M	M		MR		R	Sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código
	Conflitos de interesses que comprometam a transparência das atividades e/ou dos procedimentos	B	M	B	B	M	B	M	B	R	R	R	MR	Subscrição por todos os trabalhadores e colaboradores da Declaração de Conhecimento da Política de Gestão de Conflitos de Interesses
														Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação

**Legenda:**

Probabilidade de Ocorrência: A - Alta, M - Moderada, B - Baixa

Gravidade da Consequência: A - Alta, M - Moderada, B - Baixa

Grau de Risco: ME - Muito Elevado; E - Elevado; M - Moderado; R - Reduzido; MR - Muito Reduzido

Direção Municipal de Estratégia, Inovação e Qualificação (DMEI)														Responsável: Diretor de Departamento
Departamento de Planeamento Estratégico (DPE)														
Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência				Gravidade da Consequência				Grau de Risco				Mecanismos de Controlo
		DPE	DORT	DAMA	DEME	DPE	DORT	DAMA	DEME	DPE	DORT	DAMA	DEME	
Planeamento territorial	Falta de priorização das necessidades identificadas	B	B	B	B	M	M	M	M	R	R	R	R	Definição de critérios, pluralidade de decisores, registo e fundamentação das necessidades
	Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	B	B	B	M	A	M	A	A	M	R		E	Existência de fundamentação específica, remetendo as propostas e vinculando-as ao cumprimento da legislação em vigor ou de regulamentação municipal
	Falta de avaliação de encargos futuros e outros custos	B	B	B	B	A	A	A	M	M	M	M	R	Elaboração de análise que garanta a viabilidade da proposta/projeto nos anos futuros - previsão nas GOP
	Existência de erros, omissões ou ambiguidades nas ações a executar	M	M	B	M	A	A	A	A	E	E		E	Análise interna /externa do projeto/programa; pluralidade de intervenientes; identificação de níveis de responsabilização
	Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão	B	B	B	B	M	M	M	M	R	R	R	R	Existência de indicadores de monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização
	Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados	B	M	B	B	A	A	A	A	M	E	M	M	Existência de critérios de análise pré-definidos; fundamentação técnico-jurídica
	Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	B	A	A	A	M	M	M			Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam
	Deficiente coordenação interna/externa	B	B	B	B	M	M	M	M	R	R	R	R	Identificação e mapeamento das diversas fases e intervenientes no processo de elaboração dos planos/programas
Elaboração de estudos e projetos	Deficiente identificação das necessidades de reabilitação dos Bairros Municipais e equipamentos	M	M	-	M	M	M	-	M					Instrumentos de diagnóstico adequados à Estratégia Local de Habitação e de Equipamentos
	Utilização de critérios inadequados/insuficientes	B	M	B	B	M	M	M	M	R	M	R	R	Planeamento e definição de objetivos estratégicos
	Não cumprimento dos prazos estipulados para todas as fases do processo	B	M	B	B	M	M	A	M					
	Existência de erros, omissões ou ambiguidades	M	M	B	M	A	A	A	A	E	E	M	E	Existência de critérios de análise pré-definidos; fundamentação técnico-jurídica
	Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados	B	M	B	B	A	A	A	M	M	M		R	Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam
Avaliação	Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	B	A	A	A	M	M	M			Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam
	Utilização de critérios de avaliação inadequados/insuficientes	B	B	B	B	M	M	M	B	R	R	R	MR	Planeamento e definição de objetivos estratégicos
	Ausência ou deficiente fundamentação dos resultados da avaliação	B	B	B	B	M	M	M	B					Regras e procedimentos especificamente definidos
Monitorização	Não cumprimento dos prazos estipulados para todas as fases do processo de avaliação	B	B	B	B	M	M	A	B		M			
	Deficiência/inadequação dos indicadores	B	B	B	B	M	A	M	B	R	M	R	MR	Metodologias de produção de indicadores e de controlo de dados; acompanhamento periódico da evolução dos indicadores
Contratação Pública	Ausência ou reporte deficiente	B	B	B	B	M	A	M	B					
	Falta de isenção e transparência na fundamentação da decisão de contratar e da escolha do procedimento	B	B	B	B	M	M	A	M	R	R	M	R	Apresentação de propostas devidamente enquadradas e fundamentadas nos termos do CCP; privilegiar procedimentos concursais
	Ausência de avaliação da relação custo-benefício	B	B	B	B	M	M	M	M			R		Análise/estudo de mercado
	Falta de cabimentação prévia da despesa	B	B	B	M	M	M	M	M					Análise e acompanhamento da execução das GOP
Procedimento Administrativo	Violação dos deveres de transparência, isenção e de imparcialidade	B	B	B	B	A	A	A	A	M	M	M	M	Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em procedimentos de contratação pública, bem como pelos gestores de contratos
	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	B	B	B	M	M	M	B	R	R	R	MR	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)
	Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	B	B	B	A	A	A	B	M	M			Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos
	Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	M	M	B	M	A	A	A	B	E	E	M	R	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão
	Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	B	M	B	B	M	A	M	B	R	E	R		Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos
	Acesso indevido a informações sigilosas	B	B	B	B	A	A	A	B	M	M	M	MR	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica
Formação	Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	B	B	B	B	M	M	M	B	R	R	R		Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático
	Extravio de documentos/processos	B	B	B	B	A	A	A	B	M	M	M		Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos
Avaliação	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	M	M	M	M	M	M	M	B	M	M	M	R	Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação
	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	B	B	B	B	M	M	M	B	R	R	R	MR	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado
Ética e Transparência	Reuniões de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação													Reuniões de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação
	Desconhecimento ou falta de aplicação do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais	B	B	B	M	M	M	M	M	R	R	R	M	Sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código
	Conflitos de interesses que comprometam a transparência das atividades e/ou dos procedimentos	B	B	B	B	A	A	A	A	M	M	M	M	Subscrição por todos os trabalhadores e colaboradores da Declaração de Conhecimento da Política de Gestão de Conflitos de Interesses

**Legenda:**  
 Probabilidade de Ocorrência: A - Alta, M - Moderada, B - Baixa  
 Gravidade da Consequência: A - Alta, M - Moderada, B - Baixa  
 Grau de Risco: ME - Muito Elevado; E - Elevado; M - Moderado; R - Reduzido; MR - Muito Reduzido

Direção Municipal de Estratégia, Inovação e Qualificação (DMEI) Departamento de Comunicação (DCO)												Responsável: Diretor de Departamento			
Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência				Gravidade da Consequência				Grau de Risco				Mecanismos de Controlo	
		DCO	DMCO	DICI	DCID	DCO	DMCO	DICI	DCID	DCO	DMCO	DICI	DCID		
Planeamento	Falta de priorização das necessidades identificadas	B	B	B	M	M	M	M	B	R	R	R	R	Definição de critérios, pluralidade de decisores, registo e fundamentação das necessidades	
	Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	B	B	B	B	M	M	M	B	R	R	R	R	Existência de fundamentação específica, remetendo as propostas e vinculando as ao cumprimento da legislação em vigor ou de regulamentação municipal	
	Falta de avaliação de encargos futuros e outros custos	B	B	M	B	M	M	M	B	R	R	R	R	Elaboração de análise que garanta a viabilidade da proposta/projeto nos anos futuros - previsão nas GOP	
	Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão	M	B	B	B	M	M	M	B	R	R	R	R	Existência de indicadores de monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização	
Planeamento da concessão de apoios	Deficiente identificação das necessidades, eventos e ou conhecimento de ações estratégicas desenvolvidas / programadas pelo Município	M	B	M	A	M	M	M	M	M	M	M	E	Dinamização do sistema de comunicação e meios de divulgação/articulação interna	
	Atribuição desajustada de apoios	-	B	-	-	-	A	-	-	-	-	-	-	Implementação de um sistema estruturado de avaliação das necessidades das associações e coletividades	
	Omissão de informação, ou envio de informação não fidedigna, pela entidade beneficiária	-	B	-	-	-	A	-	-	-	M	-	-	Existência de regulamento e/ou outros normativos que definem o âmbito da medida e os critérios de atribuição de apoios; segregação de funções	
	Ausência ou deficiente fundamentação das propostas de atribuição de apoios	-	B	-	-	-	A	-	-	-	-	-	-	Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em processos de análise e concessão de benefícios de qualquer âmbito.	
Promoção da cidadania	Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	-	B	-	-	-	A	-	-	-	-	-	-	Validação prévia da informação prestada nas ações e campanhas junto dos cidadãos	
	Informação incorreta/desadequada transmitida aos cidadãos	-	B	B	-	-	A	M	-	-	R	R	-	Levantamento e adequação das iniciativas aos interesses e necessidades dos cidadãos	
	Ineficiência das iniciativas com vista à participação dos cidadãos junto do Município	-	B	M	-	-	A	M	-	-	M	M	-	Existência de critérios de monitorização pré-definidos; elaboração de relatórios de acompanhamento da execução, com conhecimento da cadeia hierárquica	
	Ausência ou ineficiente fiscalização e acompanhamento da execução das obras e projetos no âmbito do Orçamento Participativo	-	B	B	-	-	A	M	-	-	-	R	-	Realização de reuniões e ações de acompanhamento e supervisão dos projetos e análise dos relatórios de execução	
Controlo da execução de medidas de programas	Ausência e/ou insuficiente acompanhamento e controlo da aplicação dos apoios concedidos	-	B	B	-	-	A	A	-	-	M	M	-	Existência de meios de controlo de aplicação dos apoios concedidos	
	Falta de definição e/ou aplicação de ações corretivas em casos de incumprimento, ou cumprimento defeituoso, por parte do beneficiário	-	B	B	-	-	M	A	-	-	R	M	-	Grupo de trabalho para avaliação do trabalho desenvolvido e monitorização dos resultados esperados	
	Utilização das verbas concedidas às entidades beneficiárias para fins diferentes dos que justificaram a atribuição	-	B	B	-	-	A	A	-	-	M	-	-	Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em processos de análise e concessão de benefícios de qualquer âmbito	
	Inexistência de avaliação do impacto das iniciativas/programas	-	B	B	-	-	M	M	-	-	R	R	-	Calendarização concertada entre todos os intervenientes; responsabilização dos intervenientes	
Elaboração de planos, estudos e projetos	Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	-	B	B	-	-	A	A	-	-	M	M	-	Existência de critérios pré-definidos; fundamentação técnico-jurídica	
	Não cumprimento dos prazos estipulados em cada uma das fases do projeto	-	M	B	-	-	M	M	-	-	R	R	-	Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	
	Existência de erros, omissões ou ambiguidades	-	M	B	-	-	M	M	-	-	R	R	-	Reuniões periódicas de discussão de necessidades e monitorização das soluções/projetos a implementar e em execução	
	Insuficiente fundamentação / níveis de discricionariedade pouco adequados	-	M	B	-	-	M	A	-	-	-	M	-	Elaboração de relatórios de monitorização e acompanhamento da execução dos projetos em curso; avaliação da eficiência e eficácia dos projetos	
	Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	-	B	B	-	-	A	A	-	-	M	-	-	Existência de norma interna que garanta que a recolha de opiniões é efetuada de forma isenta e imparcial	
	Levantamento e coordenação inadequada de necessidades dos agentes / intervenientes no desenvolvimento de projetos	-	B	B	-	-	M	M	-	-	R	R	-		
Produção e gestão da informação	Deficiente acompanhamento dos projetos	-	B	B	-	-	M	M	-	-	R	R	-		
	Discriminação na auscultação dos munícipes	-	B	M	-	-	A	M	-	-	M	M	-		
	Ausência de informação sistematizada de forma clara e disponível	M	B	B	M	A	M	M	A	E	R	R	E	Existência de mecanismos que assegurem a recolha, compilação e consolidação de informação e a sua atualidade atualização	
	Dificuldade na obtenção de dados	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	Sensibilização e articulação interna para a disponibilização de informação	
Gestão da informação e da imagem	Incorreto ou inadequado tratamento dos dados recolhidos	B	M	B	B	M	M	M	B	R	R	MR	Reuniões multidisciplinares para esclarecimento da necessidade e finalidade da informação pretendida; capacitação/formação dos editores		
	Indicadores estatísticos inadequados, incorretos e/ou desatualizados	M	B	M	M	M	M	M	B	M	R	M	R	Utilização de metodologia, critérios e indicadores uniformizados, nacionais (INE) e internacionais (EUROSTAT)	
	Deficiente ou ineficiente articulação funcional interna com as unidades orgânicas, comprometendo a divulgação atualizada de informação	M	B	-	M	A	M	-	M	E	R	-	M	Auscultação periódica às unidades orgânicas com conteúdos publicados	
	Ausência de estratégia de articulação com os meios de comunicação social; divulgação de comunicação incorreta através dos canais oficiais internos (intranet) e externos (portal e redes sociais )	B	B	-	-	M	M	-	-	R	-	-	-	Coordenação e revisão técnica da informação a prestar; acompanhamento sistemático dos conteúdos disponibilizados	
Gestão operacional	Deficiente ou insuficiente articulação funcional interna com as unidades orgânicas, comprometendo o serviço de atendimento prestado	M	B	-	M	M	M	-	M	M	R	-	M	Experiência de Plano de Comunicação; definição e disponibilização de orientações e regras de conduta na relação interna/externa	
	Acréscimo não fundamentado de tempo de atendimento	M	B	-	M	A	M	-	A	E	R	-	E	Realização de reuniões periódicas; audição regular da satisfação do munícipe	
	Favorecimento no registo de entrada de documentos	B	B	-	B	A	A	-	B	-	-	-	-	Avaliação contínua do atendimento para resolver, em caso de necessidade, as discrepâncias nos tempos de atendimento; aplicação SIGA (gestão de filas de espera)	
	Tratamento diferenciado de situações idênticas	B	B	-	B	A	A	-	B	-	-	-	-	Existência de mecanismos para o cumprimento da norma interna que garantam que o atendimento é efetuado de forma isenta e imparcial	
	Falta de registo de reclamações/petições e sugestões	B	B	-	B	A	A	-	B	M	M	-	MR	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação entregue no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou de gestão de processos (SPO)	
	Falta de verificação e certificação dos documentos entregues	B	B	-	B	A	A	-	B	-	-	-	-	Garantia de acesso a toda a informação necessária: informação, consulta, cópias, nos termos da lei	
Atendimento presencial	Inexatidão da informação prestada ao requerente	B	B	-	B	M	-	B	R	-	-	-	-	Existência de sistema para reciclagem de conhecimentos	
		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		

Legenda:  
 Probabilidade de Ocorrência: A - Alta, M - Moderada, B - Baixa  
 Gravidade da Consequência: A - Alta, M - Moderada, B - Baixa  
 Grau de Risco: ME - Muito Elevado; E - Elevado; M - Moderado; R - Reduzido; MR - Muito Reduzido

Direção Municipal de Estratégia, Inovação e Qualificação (DMEI)															
Departamento de Comunicação (DCO) - (cont.)															
Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência				Gravidade da Consequência				Grau de Risco				Mecanismos de Controlo	
		DCO	DMCO	DICI	DCID	DCO	DMCO	DICI	DCID	DCO	DMCO	DICI	DCID		
Atendimento não presencial	Incorreto encaminhamento de quem acede para obtenção de informação/serviços	B	B	–	B	M	M	–	B	R	R	–	MR	Sistematização de informação relativamente ao funcionamento dos serviços municipais e serviços prestados; contextualização dos pedidos de informação; formação interna	
	Inexatidão da informação prestada ao requerente	B	B	–	B	M	A	–	B	R	M	–	MR	Garantia de acesso a toda a informação necessária: informação, consulta, cópias, nos termos da lei Existência de sistema para reciclagem de conhecimentos	
Receita	Controlo deficiente de exercício de funções e tarefas de cobrança e registo de valores	–	B	–	B	–	A	–	B	–	M	–	MR	Existência de manual de procedimentos; verificação e monitorização do seu cumprimento; responsabilização dos intervenientes	
	Controlo deficiente no acondicionamento de valores monetários à sua guarda	–	B	–	B	–	A	–	B	–	M	–	MR	Monitorização do cumprimento dos regulamentos e normas internas especialmente aplicáveis; sensibilização dos munícipes para a solicitação de recibo da operação de pagamento	
	Falta de cobrança ou cobrança indevida de taxas definidas	–	B	–	B	–	A	–	B	–	M	–	MR	Monitorização do cumprimento dos regulamentos e normas internas especialmente aplicáveis; sensibilização dos munícipes para a solicitação de recibo da operação de pagamento	
	Cobrança de valores sem a emissão e entrega de fatura ou documento equivalente	–	B	–	B	–	A	–	B	–	M	–	MR	Monitorização do cumprimento dos regulamentos e normas internas especialmente aplicáveis; sensibilização dos munícipes para a solicitação de recibo da operação de pagamento	
Contratação Pública	Falta de isenção e transparência na fundamentação da decisão de contratar e da recolha do procedimento	B	B	B	–	A	A	A	–	M	M	–	MR	Apresentação de propostas devidamente enquadradas e fundamentadas nos termos do CCP; privilegiar procedimentos concursais	
	Ausência da avaliação da relação custo-benefício	B	B	B	–	A	A	A	–	M	M	–	MR	Análise/estudo de mercado	
	Falta de cabimentação prévia da despesa	B	B	B	–	A	A	M	–	M	M	–	MR	Análise e acompanhamento da execução das GOP	
	Repartição da despesa desvirtuando o enquadramento do procedimento adequado, nos termos do CCP	B	B	B	–	A	A	M	–	M	M	–	MR	Existência de análise e supervisão das propostas aquisitivas para verificação do cumprimento dos requisitos	
	Omissão no caderno de encargos de determinadas especificações técnicas, quanto à natureza do objeto do contrato a celebrar	B	B	B	–	A	A	M	–	M	M	–	MR	Existência de critérios de avaliação e equipa multidisciplinar que assegurem uma análise rigorosa e imparcial	
	Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados na análise e seleção das propostas	B	B	B	–	A	A	A	–	M	M	–	MR	Monitorização permanente/renovação dos contratos de manutenção	
	Deficiente monitorização do processo de contratualização	B	B	B	–	A	A	A	–	M	M	–	MR	Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em procedimentos de contratação pública, bem como pelos gestores de contratos	
	Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	–	A	A	A	–	M	M	–	MR	Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em procedimentos de contratação pública, bem como pelos gestores de contratos	
Procedimento Administrativo	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	B	B	B	A	M	M	M	M	R	–	MR	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)	
	Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	B	B	B	A	M	M	M	M	R	–	MR	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos	
	Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	B	B	B	A	M	M	M	M	R	–	MR	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos	
	Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	B	B	B	B	A	M	M	M	M	R	–	MR	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica	
	Acesso indevido a informações sigilosas	B	B	B	B	A	A	M	M	M	M	–	MR	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático	
	Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	B	B	M	B	M	M	M	M	M	R	M	–	MR	Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos
	Extravio de documentos/processos	B	B	B	B	A	A	M	M	M	M	M	–	MR	Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos
Formação	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	M	B	B	–	M	M	M	–	M	R	R	–	Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação	
Avaliação	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	M	B	M	B	M	M	M	B	M	R	M	MR	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado	
													MR	Reuniões de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação	
Ética e Transparência	Desconhecimento ou falta de aplicação do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais	B	B	M	B	M	A	M	B	R	M	M	MR	Sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código	
	Conflitos de interesses que comprometam a transparência das atividades e/ou dos procedimentos	B	B	B	B	A	A	A	A	M	M	M	M	Subscrição por todos os trabalhadores e colaboradores da Declaração de Conhecimento da Política de Gestão de Conflitos de Interesses Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação	

**Legenda:**

Probabilidade de Ocorrência: A - Alta, M - Moderada, B - Baixa

Gravidade da Consequência: A - Alta, M - Moderada, B - Baixa

Grau de Risco: ME - Muito Elevado; E - Elevado; M - Moderado; R - Reduzido; MR - Muito Reduzido

Direção Municipal de Estratégia, Inovação e Qualificação (DMEI)															Responsável: Diretor de Departamento		
Departamento de Tecnologias de Inovação (DTI)																	
Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência					Gravidade da Consequência					Grau de Risco					Mecanismos de Controlo
		DTI	DTIC	DSIG	DINO	DSEC	DTI	DTIC	DSIG	DINO	DSEC	DTI	DTIC	DSIG	DINO	DSEC	
Planeamento	Falta de priorização das necessidades identificadas	-	M	B	M	M	-	M	B	M	M	-	M	MR	M	M	Definição de critérios, pluralidade de decisores, registo e fundamentação das necessidades
	Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	-	B	B	B	B	-	A	B	A	A	-	M	MR	M	M	Existência de fundamentação específica, remetendo as propostas e vinculando as ao cumprimento da legislação em vigor ou de regulamentação municipal
	Falta de avaliação de encargos futuros e outros custos	-	B	B	B	B	-	A	B	A	A	-	M	MR	M	M	Elaboração de análise que garanta a viabilidade da proposta/projeto nos anos futuros - previsão nas GOP
	Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão	-	B	-	B	B	-	M	-	M	M	-	R	-	R	R	Existência de indicadores de monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização
	Deficiente identificação das necessidades, eventos e ou conhecimento de ações estratégicas desenvolvidas / programadas pelo Município	-	M	-	M	M	-	M	-	M	M	-	M	-	M	M	Dinamização do sistema de comunicação e meios de divulgação/articulação interna
Gestão da informação geográfica municipal	Deficiente ou ineficiente articulação funcional interna com as unidades orgânicas, comprometendo a divulgação atualizada de informação	-	-	B	-	-	-	-	B	-	-	-	-	MR	-	-	Auscultação periódica às unidades orgânicas com conteúdos publicados / disponibilizados
	Duplicação no tratamento de informação em serviços diferentes	-	-	B	-	-	-	-	B	-	-	-	-	MR	-	-	Centralização da informação de modo a evitar redundâncias; responsabilização de serviços pela informação disponibilizada e respetiva atualização
	Eliminação indevida de dados	-	-	B	-	-	-	-	B	-	-	-	-	MR	-	-	Análise periódica dos registos de operações efetuadas; monitorização periódica de dados por parte dos responsáveis pelas aplicações/sistemas; ativação de alertas
	Ausência de informação sistematizada de forma clara e disponível	-	-	B	-	-	-	-	B	-	-	-	-	MR	-	-	Existência de mecanismos que assegurem a recolha, compilação e consolidação de informação e a sua atualidade atualização
	Dificuldade na obtenção de dados	-	-	M	-	-	-	-	B	-	-	-	-	R	-	-	Sensibilização e articulação interna para a disponibilização de informação
Produção e gestão da informação	Incorreto ou inadequado tratamento dos dados recolhidos	-	-	B	-	-	-	-	B	-	-	-	-	MR	-	-	Reuniões multidisciplinares para esclarecimento da necessidade e finalidade da informação pretendida; capacitação/formação dos editores
	Deficiente/negligente gestão de permissões de administração de sistemas entre utilizadores	-	B	-	B	B	-	A	-	A	A	-	M	-	M	M	Revisão periódica das permissões atribuídas
	Incumprimento do plano de backups definido	-	B	-	B	B	-	M	-	M	M	-	R	-	R	R	Registo de operações e de verificação de backup; definição de escalamento e registo de ações desenvolvidas
	Ausência de verificação do estado dos dados de backup	-	A	-	A	A	-	M	-	M	M	-	E	-	E	E	Análise periódica dos registos de operações efetuadas; monitorização periódica de dados por parte dos responsáveis pelas aplicações/sistemas; ativação de alertas
	Eliminação indevida de dados	-	B	-	B	B	-	M	-	M	M	-	R	-	R	R	Existência de um sistema de controlo e registo dos equipamentos disponíveis / atribuídos permanentemente atualizado
Gestão e manutenção dos sistemas	Deficiente gestão/manutenção dos equipamentos	-	B	-	B	B	-	M	-	M	M	-	R	-	R	R	Existência de medidas de controlo de entrada e de registo de histórico nos acessos realizados às caixas de correio eletrónico, aos computadores pessoais e às áreas de rede; acesso restrito e histórico também para os registos de navegação na internet dos sistemas centrais (proxy e firewall)
	Acesso indevido a dados pessoais dos trabalhadores	-	B	-	B	B	-	A	-	A	A	-	M	-	M	M	Realização de reuniões periódicas e sistemáticas de acompanhamento da execução dos projetos
	Não disponibilização/difícil acesso a informação comprometendo o desenvolvimento pretendido/esperado	-	B	-	B	B	-	M	-	M	M	-	R	-	R	R	Identificação exaustiva das necessidades e do papel de cada interveniente nas várias fases do processo
	Deficiente compreensão dos requisitos identificados pelas unidades orgânicas	-	B	-	B	B	-	B	-	B	B	-	MR	-	MR	MR	Garantia de acesso à informação pelas unidades orgânicas quanto ao desenvolvimento do produto
	Falta de apoio aos utilizadores	-	B	-	B	B	-	M	-	M	M	-	R	-	R	R	Existência de controlo de tempo de resposta aceitável
Gestão aplicacional	Falta de isenção e transparência na fundamentação da decisão de contratar e da escolha do procedimento	-	B	-	B	B	-	A	-	A	A	-	M	-	M	M	Monitorização periódica dos meios informáticos à disposição, garantindo a correta exploração das aplicações informáticas e de utilização de hardware
	Ausência da avaliação da relação custo-benefício	-	B	-	B	B	-	A	-	A	A	-	M	-	M	M	Apresentação de propostas devidamente enquadradas e fundamentadas nos termos do CCP; privilegiar procedimentos concursais
	Falta de cabimentação prévia da despesa	-	B	-	B	B	-	M	-	M	M	-	R	-	R	R	Análise e acompanhamento da execução das GOP
	Repartição da despesa desvirtuando o enquadramento do procedimento adequado, nos termos do CCP	-	B	-	B	B	-	A	-	A	A	-	M	-	M	M	Existência de análise e supervisão das propostas aquisitivas para verificação do cumprimento dos requisitos
	Omissão no caderno de encargos de determinadas especificações técnicas, quanto à natureza do objeto do contrato a celebrar	-	B	-	B	B	-	A	-	A	A	-	M	-	M	M	Existência de critérios de avaliação e equipa multidisciplinar que assegurem uma análise rigorosa e imparcial
Contratação Pública	Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados na análise e seleção das propostas	-	B	-	B	B	-	A	-	A	A	-	R	-	R	R	Monitorização permanente/renovação dos contratos de manutenção
	Deficiente monitorização do processo de contratualização	-	M	-	M	M	-	A	-	A	A	-	E	-	E	E	Subscrição obrigatória da Declaração de inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em procedimentos de contratação pública, bem como pelos gestores de contratos
	Violação dos deveres de transparência, isenção e de imparcialidade	-	B	-	B	B	-	A	-	A	A	-	M	-	M	M	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)
	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	-	B	-	B	B	-	M	-	M	M	-	R	-	R	R	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos
	Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	-	B	-	B	B	-	M	-	M	M	-	R	-	R	R	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão
Procedimento Administrativo	Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	-	B	-	B	B	-	A	-	A	A	-	M	-	M	M	Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos
	Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	-	B	-	B	B	-	A	-	A	A	-	M	-	M	M	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica
	Acesso indevido a informações sigilosas	-	B	-	B	B	-	A	-	A	A	-	M	-	M	M	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático
	Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	-	B	-	B	B	-	A	-	A	A	-	R	-	R	R	Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos
	Extravio de documentos/processos	-	B	-	B	B	-	M	-	M	M	-	R	-	R	R	Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação
Formação	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	-	M	-	M	M	-	M	-	M	M	-	M	-	M	M	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado
	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	-	B	-	B	B	-	A	-	A	A	-	M	-	M	M	Reuniões de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação
Avaliação	Desconhecimento ou falta de aplicação do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais	-	B	B	B	B	-	A	A	A	A	-	M	M	M	M	Sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código
	Conflitos de interesses que comprometam a transparência das atividades e/ou dos procedimentos	-	B	B	B	B	-	A	A	A	A	-	M	M	M	M	Subscrição por todos os trabalhadores e colaboradores da Declaração de conhecimento da Política de Gestão de Conflitos de Interesses
Ética e Transparência	Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação	-	B	B	B	B	-	A	A	A	A	-	M	M	M	M	Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação
		-	B	B	B	B	-	A	A	A	A	-	M	M	M	M	

Legenda:  
 Probabilidade de Ocorrência: A - Alta, M - Moderada, B - Baixa  
 Gravidade da Consequência: A - Alta, M - Moderada, B - Baixa  
 Grau de Risco: ME - Muito Elevado; E - Elevado; M - Moderado; R - Reduzido; MR - Muito Reduzido

Direção Municipal de Estratégia, Inovação e Qualificação (DMEI)														Responsável: Diretor de Departamento
Departamento de Autoridade de Transportes (DAT)														
Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência				Gravidade da Consequência				Grau de Risco				Mecanismos de Controlo
		DAT	DPMT	DRGM	DFMT	DAT	DPMT	DRGM	DFMT	DAT	DPMT	DRGM	DFMT	
Planeamento	Falta de priorização da identificação das necessidades	B	B	B	B	M	M	M	M	R	R	R	R	Definição de critérios, pluralidade de decisores, registo e fundamentação das necessidades
	Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	B	B	B	B	A	M	M	M	M	R	R	R	Existência de fundamentação específica, remetendo as propostas e vinculando-as ao cumprimento da legislação em vigor ou de regulamentação municipal
	Falta de avaliação de encargos futuros e outros custos	B	B	B	B	A	A	A	A	M	M	M	M	Elaboração de análise que garanta a viabilidade da proposta / projeto nos anos futuros - previsão nas GOP
	Inadequada monitorização da exploração de serviço público de transporte de passageiros	M	B	B	B	M	M	M	A	R	R	R	M	Elaboração de relatório de acompanhamento e monitorização periódico
Gestão operacional	Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão	B	B	B	B	M	M	A	A	R	R	M	M	Existência de indicadores de monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização
	Ausência ou inadequada supervisão e fiscalização da atividade dos operadores	-	-	-	B	-	-	-	A	-	-	-	M	Acompanhamento presencial da atividade dos operadores; monitorização da qualidade do serviço prestado
	Ausência ou inadequada supervisão e fiscalização das infraestruturas inerentes ao serviço de transportes públicos	-	-	-	B	-	-	-	M	-	-	-	R	Visitas regulares aos locais onde estão sediadas as infraestruturas; existência de regras e indicadores, sistematizados, a verificar aquando das visitas de supervisão; elaboração de relatórios de fiscalização, validado pela hierarquia
Elaboração de pareceres	Não realização de inquéritos ou inquéritos desajustados da realidade, quanto à mobilidade	-	-	-	B	-	-	-	M	-	-	-	R	Elaboração de análise dos resultados dos inquéritos e sua disponibilização; avaliação da taxa de concretização dos objetivos propostos
	Insuficiente fundamentação / níveis de discricionariedade pouco adequados	-	-	B	-	-	-	A	-	-	-	M	-	Existência de critérios técnicos pré-definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam e apreciam
Procedimento de seleção de operadores	Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	-	-	B	-	-	-	A	-	-	-	M	-	Existência de critérios técnicos pré-definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam e apreciam
	Aceitação de propostas (de entidades / operadores) que não cumpram os requisitos legais e normativos municipais	-	-	B	-	-	-	A	-	-	-	M	-	Análise prévia da exigibilidade das entidades / operadores; Monitorização do devido enquadramento e fundamentação das propostas nos termos do CCP
	Ausência de avaliação da relação custo-benefício	-	-	B	-	-	-	M	-	-	-	R	-	Análise / estudo de mercado
	Falta de cabimentação prévia da despesa	-	-	B	-	-	-	M	-	-	-	R	-	Análise e acompanhamento da execução das GOP
Controlo da execução dos contratos	Insuficiente fundamentação / níveis de discricionariedade pouco adequados na análise e seleção das propostas	-	-	B	-	-	-	M	-	-	-	R	-	Existência de critérios de avaliação e equipa multidisciplinar que assegure uma análise rigorosa e imparcial
	Omissão no caderno de encargos de determinadas especificações técnicas, quanto à natureza do objeto do contrato a celebrar	-	-	B	-	-	-	M	-	-	-	R	-	Estreita colaboração com serviços requisitantes para a definição das especificidades dos requisitos técnicos do caderno de encargos
	Deficiente orçamentação dos encargos e consequente derrapagem	-	-	B	-	-	-	M	-	-	-	R	-	Existência de metodologias de verificação e acompanhamento dos cronogramas de execução e dos encargos assumidos
Elaboração de planos, estudos e projetos	Falta de advertência quando sejam detetadas situações irregulares ou derrapagens nos custos e prazos	-	-	B	-	-	-	A	-	-	-	M	-	Formalização das advertências assim que as irregularidades sejam identificadas
	Não acompanhamento e avaliação regular de desempenho, de acordo com os níveis de qualidade estabelecidos no contrato	-	-	B	-	-	-	M	-	-	-	R	-	Realização de ações de acompanhamento e supervisão dos contratos; análise de relatórios de execução
	Utilização de critérios inadequados / insuficientes	-	B	-	-	-	B	-	-	-	-	MR	-	Planeamento e definição de objetivos estratégicos
	Não cumprimento dos prazos estipulados para todas as fases do processo / projeto	-	B	-	-	-	B	-	-	-	-	MR	-	Existência de critérios de análise pré-definidos; fundamentação técnico-jurídica
Relação com o cidadão	Existência de erros, omissões ou ambiguidade	-	B	-	-	-	B	-	-	-	-	MR	-	Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam e apreciam
	Insuficiente fundamentação / níveis de discricionariedade pouco adequados	-	B	-	-	-	B	-	-	-	-	MR	-	Existência de critérios de análise pré-definidos; fundamentação técnico-jurídica
Contratação Pública	Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	-	B	-	-	-	B	-	-	-	-	MR	-	Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam e apreciam
	Inexistência da informação prestada ao requerente	-	B	B	-	-	B	A	-	-	-	MR	M	Garantia de acesso a toda a informação necessária: informação, consulta, cópias, nos termos da lei
	Tratamento diferenciado de situações idênticas	-	B	B	-	-	B	A	-	-	-	MR	M	Existência de norma interna que garanta a uniformização dos procedimentos e a observância dos princípios da isenção, da imparcialidade e da equidade
	Falta de isenção e transparência na fundamentação da decisão de contratar e da escolha do procedimento	B	B	-	-	A	A	-	-	M	M	-	M	Apresentação de propostas devidamente enquadradas e fundamentadas nos termos do CCP; privilegiar procedimentos concorrenciais
Procedimento Administrativo	Ausência de avaliação da relação custo-benefício	B	B	-	-	M	M	-	-	R	R	-	M	Análise/estudo de mercado
	Falta de cabimentação prévia da despesa	B	B	-	-	A	A	-	-	M	M	-	M	Análise e acompanhamento da execução das GOP
	Repartição da despesa desvirtuando o enquadramento do procedimento adequado, nos termos do CCP	B	B	-	-	M	M	-	-	R	R	-	M	Existência de análise e supervisão das propostas aquisitivas para verificação do cumprimento dos requisitos
	Omissão no caderno de encargos de determinadas especificações técnicas, quanto à natureza do objeto do contrato a celebrar	B	B	-	-	A	A	-	-	M	M	-	M	Existência de critérios de avaliação e equipa multidisciplinar que assegure uma análise rigorosa e imparcial
Formação	Insuficiente fundamentação / níveis de discricionariedade pouco adequados na análise e seleção das propostas	B	B	-	-	A	A	-	-	M	M	-	M	Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em procedimentos de contratação pública, bem como pelos gestores de contratos
	Violação dos deveres de transparência, isenção e de imparcialidade	B	B	-	-	A	A	-	-	M	M	-	M	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDC) e/ou gestão de processos (SPO)
	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	B	B	B	A	A	A	A	M	M	M	M	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos
	Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	B	B	B	A	A	A	A	M	M	M	M	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão
Ética e Transparência	Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	B	B	B	A	A	A	A	M	M	M	M	Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos
	Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	B	B	B	B	A	A	A	A	M	M	M	M	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica
	Acesso indevido a informações sigilosas	B	B	B	B	M	M	M	M	R	R	R	R	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático
Avaliação	Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	B	B	B	B	M	M	M	M	M	M	M	M	Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos
	Extravio de documentos/processos	B	B	B	B	A	A	A	A	M	M	M	M	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado
Ética e Transparência	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B	B	B	M	M	M	M	R	R	R	R	Reuniões de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação
	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	B	B	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	MR	Sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código
Ética e Transparência	Desconhecimento ou falta de aplicação do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais	B	B	B	B	M	M	M	M	R	R	R	R	Subscrição por todos os trabalhadores e colaboradores da Declaração de Conhecimento da Política de Gestão de Conflitos de Interesses
	Conflitos de interesses que comprometam a transparência das atividades e/ou dos procedimentos	B	B	B	B	A	A	A	A	M	M	M	M	Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação

Legenda:  
 Probabilidade de Ocorrência: A - Alta, M - Moderado, B - Baixa  
 Gravidade da Consequência: A - Alta, M - Moderado, B - Baixa  
 Grau de Risco: ME - Muito Elevado; E - Elevado; M - Moderado; R - Reduzido; MR - Muito Reduzido

Direção Municipal de Gestão e Intervenção Territorial (DMGI)					
Centro de Recolha Oficial Animal (CROA)					Responsável: Coordenador
Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência	Gravidade da Consequência	Grau de Risco	Mecanismos de Controlo
<b>Procedimento Administrativo</b>	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	M	R	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)
	Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	B	MR	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos
	Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	B		Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão
	Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	M	M	M	Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos
	Acesso indevido a informações sigilosas	B	B	MR	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica
	Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	B	M	R	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático
	Extravio de documentos/processos	B	A	M	Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos
<b>Formação</b>	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B	MR	Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação
<b>Avaliação</b>	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	B	M	R	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado
<b>Ética e Transparência</b>	Desconhecimento ou falta de aplicação do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais	B	M	R	Sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código
	Conflitos de interesses que comprometam a transparência das atividades e/ou dos procedimentos	B	A	M	Subscrição por todos os trabalhadores e colaboradores da Declaração de Conhecimento da Política de Gestão de Conflitos de Interesses Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação

**Legenda:**

Probabilidade de Ocorrência: A - Alta, M - Moderada, B - Baixa

Gravidade da Consequência: A - Alta, M - Moderada, B - Baixa

Grau de Risco: ME - Muito Elevado; E - Elevado; M - Moderado; R - Reduzido; MR - Muito Reduzido

Direção Municipal de Gestão e Intervenção Territorial (DMGI)					
Divisão de Licenciamentos Económicos (DLEC)					Responsável: Chefe de Divisão
Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência	Gravidade da Consequência	Grau de Risco	Mecanismos de Controlo
Licenciamento	Deficiente instrução dos processos pelos requerentes	B	B	MR	Disponibilização ao requerente da informação clara e simples sobre a instrução de processos e / ou apreciação liminar de pedidos; formulários com maior especificação
	Deficiente avaliação técnico-urbanística dos processos e pedidos	B	M	R	Existência de critérios pré-definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam
	Incumprimento dos prazos	M	M	M	Sistema de monitorização e acompanhamento para o cumprimento dos prazos
	Falta de imparcialidade potenciada pela atribuição de processo da mesma natureza/zona a determinado técnico	B	M	R	Atribuição indiferenciada dos processos aos técnicos
	Acréscimo não fundamentado no tempo de apreciação/decisão	M	M	M	Sistema de alerta dos tempos de apreciação/decisão na aplicação informática de gestão de processos
	Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	A	M	Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em processos de licenciamento
Elaboração de pareceres	Insuficiente fundamentação / níveis de discricionariedade pouco adequados	B	M	R	Existência de critérios técnicos pré-definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam
	Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	M		
Relação com o cidadão	Inexatidão da informação prestada ao requerente	B	B	MR	Garantia de acesso a toda a informação necessária: formação, consulta, cópias, nos termos da lei
	Falta de verificação e certificação dos documentos entregues	B	B		Registo e respetiva tramitação de toda a documentação entregue no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)
	Tratamento diferenciado de situações idênticas	B	M	R	Existência de norma interna que garanta que o atendimento é efetuado de forma isenta e imparcial
Receita	Controlo deficiente do exercício de funções e tarefas de cobrança e registos de valores	B	B	MR	Existência de manual de procedimentos; verificação e monitorização do seu cumprimento; responsabilização dos intervenientes
	Controlo deficiente no acondicionamento de valores monetários à sua guarda	B	B		
	Falta de cobrança ou cobrança indevida de taxas definidas	B	B		
	Cobrança de valores sem emissão e entrega de fatura ou documento equivalente	B	B		
Procedimento Administrativo	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	B	MR	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)
	Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	M	B	R	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos
	Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	M	M	M	Fundamentação técnica e/ou jurídica das propostas submetidas a decisão Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos
	Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	B	B	MR	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica
	Acesso indevido a informações sigilosas	B	B		Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático
	Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	B	B		Metodologias e regras definidas, dadas e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos
	Extravio de documentos/processos	B	B		
Formação	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B	MR	Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação
Avaliação	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	B	B	MR	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado
Ética e Transparência	Desconhecimento ou falta de aplicação do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais	B	B	MR	Sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código
	Conflitos de interesses que comprometam a transparência das atividades e/ou dos procedimentos	B	B		Subscrição por todos os trabalhadores e colaboradores da Declaração de Conhecimento da Política de Gestão de Conflitos de Interesses Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação

**Legenda:**

Probabilidade de Ocorrência: A - Alta, M - Moderado, B - Baixa

Gravidade da Consequência: A - Alta, M - Moderado, B - Baixa

Grau de Risco: ME - Muito Elevado; E - Elevado; M - Moderado; R - Reduzido; MR - Muito Reduzido

Direção Municipal de Gestão e Intervenção Territorial (DMGT)		Departamento de Licenciamento Urbanístico (DLU)																				Responsável: Diretor de Departamento		
Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência							Gravidade da Consequência							Grau de Risco							Mecanismos de Controlo	
		DLU	DLOU	DLRA	DGEA	DIES	DICH	GACG	DLU	DLOU	DLRA	DGEA	DIES	DICH	GACG	DLU	DLOU	DLRA	DGEA	DIES	DICH	GACG		
Planeamento e gestão	Falta de priorização das necessidades identificadas	B	B	M	B	M	B	Inativo	B	B	B	B	B	B	Inativo	MR	MR	R	MR	R	MR	Inativo	Definição de critérios, pluralidade de decisores, registo e fundamentação das necessidades	
	Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	B	B	B	B	M	B	Inativo	B	B	B	B	M	B	Inativo	MR	MR	MR	MR	M	MR	Inativo	Existência de fundamentação específica, remetendo as propostas e vinculando-as ao cumprimento da legislação em vigor ou de regulamentação municipal	
	Falta de avaliação de encargos futuros e outros custos	-	-	-	-	-	-	Inativo	-	-	-	-	-	-	Inativo	-	-	-	-	-	-	Inativo	Elaboração de análise que garanta a viabilidade da proposta/projeto nos anos futuros - previsão nas GOP	
	Insuficiente fundamentação / níveis de discricionariedade pouco adequados	B	B	M	B	M	B	Inativo	M	B	M	B	M	B	Inativo	R	MR	M	MR	M	MR	Inativo	Existência de critérios técnicos pré-definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	
	Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	M	M	M	B	Inativo	A	A	A	A	A	A	Inativo	M	M	E	E	E	M	Inativo	Existência de indicadores de monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização	
	Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão	B	B	B	B	B	B	Inativo	M	M	M	M	M	M	Inativo	R	R	R	R	R	R	Inativo	Existência de critérios técnicos pré-definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	
	Ausência de informação processual sistematizada	B	B	B	B	B	B	Inativo	M	M	M	M	M	M	Inativo	M	E	E	E	E	E	Inativo	Existência de sistema informático que permita a agregação/catalogação de dados, para disponibilização de informação intuitiva sobre as diferentes fases de tramitação dos processos	
Licenciamento	Dificuldade de acesso à informação sobre o andamento de processos	B	M	M	M	M	M	Inativo	A	A	A	A	A	A	Inativo	M	E	E	E	E	E	Inativo	Existência de sistema informático que permita a agregação/catalogação de dados, para disponibilização de informação intuitiva sobre as diferentes fases de tramitação dos processos	
	Falta de informação clara sobre o cálculo dos valores a cobrar, que constam na Tabela de Taxas	-	-	-	B	-	-	Inativo	-	-	-	M	-	-	Inativo	-	-	-	R	-	-	Inativo	Uniformização da informação a prestar	
	Deficiente instrução dos processos pelos requerentes	-	A	A	A	-	A	Inativo	-	M	M	M	M	M	Inativo	-	E	E	E	M	E	Inativo	Disponibilização ao requerente de informação clara e simples sobre a instrução de processos e / ou apreciação liminar de pedidos; formulários com maior especificação	
	Deficiente avaliação técnico-urbanística dos processos e pedidos	B	B	B	-	M	B	Inativo	M	M	M	-	M	M	Inativo	R	R	R	-	-	M	R	Inativo	Existência de critérios pré-definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam
	Incumprimento dos prazos	B	B	A	-	M	M	Inativo	A	A	A	-	A	A	Inativo	M	M	ME	-	-	E	E	Inativo	Sistema de monitorização e acompanhamento para o cumprimento dos prazos
	Falta de imparcialidade potenciada pela atribuição de processo da mesma natureza/zona a determinado técnico	-	M	M	-	M	M	Inativo	M	M	M	-	M	M	Inativo	M	M	M	-	-	M	M	Inativo	Atribuição indiferenciada dos processos aos técnicos
	Acréscimo não fundamentado no tempo de apreciação/decisão	B	M	A	-	Alta	M	Inativo	A	A	A	-	A	A	Inativo	M	E	ME	-	-	ME	E	Inativo	Sistema de alerta dos tempos de apreciação/decisão na aplicação informática de gestão de processos
Elaboração de pareceres e estudos	Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	-	B	B	Inativo	A	A	A	-	A	A	Inativo	M	M	M	-	-	M	M	Inativo	Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam
	Insuficiente fundamentação / níveis de discricionariedade pouco adequados	B	B	M	-	M	M	Inativo	M	M	M	-	M	M	Inativo	R	R	M	-	-	M	M	Inativo	Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em processos de licenciamento
	Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	M	-	M	B	Inativo	A	A	A	-	A	A	Inativo	M	M	E	-	-	E	M	Inativo	Existência de critérios técnicos pré-definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam
Relação com o cidadão	Existência de erros, omissões ou ambiguidades nos estudos	-	-	-	-	-	-	Inativo	-	-	-	-	-	-	Inativo	-	-	-	-	-	-	Inativo	Análise interna/externa do projeto; pluralidade de intervenientes; identificação de níveis de responsabilização	
	Inexistência da informação prestada ao requerente	B	M	M	B	M	M	Inativo	A	A	A	A	A	A	Inativo	M	E	E	M	E	E	Inativo	Garantia de acesso a toda a informação necessária: formação, consulta, cópias, nos termos da lei	
	Falta de verificação e certificação dos documentos entregues	B	B	B	B	B	B	Inativo	M	M	M	M	M	M	Inativo	R	R	R	-	-	R	R	Inativo	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação entregue no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)
	Tratamento diferenciado de situações idênticas	B	B	M	B	M	B	Inativo	A	A	A	M	A	A	Inativo	M	M	E	-	-	E	M	Inativo	Existência de norma interna que garanta que o atendimento é efetuado de forma isenta e imparcial e da equidade
	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	-	-	-	B	-	-	Inativo	-	-	-	A	-	-	Inativo	-	-	-	M	-	-	-	Inativo	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)
	Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	-	-	-	B	-	-	Inativo	-	-	-	M	-	-	Inativo	-	-	-	R	-	-	-	Inativo	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos
	Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	-	-	-	B	-	-	Inativo	-	-	-	M	-	-	Inativo	-	-	-	R	-	-	-	Inativo	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão
Procedimento Administrativo	Utilização de mecanismos de adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos	-	-	-	B	-	-	Inativo	-	-	-	M	-	-	Inativo	-	-	-	R	-	-	-	Inativo	Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos
	Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	-	-	-	B	-	-	Inativo	-	-	-	M	-	-	Inativo	-	-	-	ME	-	-	-	Inativo	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica
	Acesso indevido a informações sigilosas	-	-	-	A	-	-	Inativo	-	-	-	A	-	-	Inativo	-	-	-	ME	-	-	-	Inativo	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático
	Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	-	-	-	B	-	-	Inativo	-	-	-	M	-	-	Inativo	-	-	-	R	-	-	-	Inativo	Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos
Formação	Extravio de documentos/processos	-	-	-	B	-	-	Inativo	-	-	-	A	-	-	Inativo	-	-	-	M	-	-	-	Inativo	Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos
	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B	B	B	B	B	Inativo	-	-	-	M	-	-	Inativo	MR	MR	MR	R	MR	MR	Inativo	Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação	
Avaliação	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B	B	B	B	B	Inativo	M	M	M	M	M	M	Inativo	R	R	R	R	R	R	Inativo	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado	
	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	B	B	B	B	B	B	Inativo	M	M	M	M	M	M	Inativo	R	M	M	M	M	M	Inativo	Sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código	
Ética e Transparência	Desconhecimento ou falta de aplicação do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais	B	M	M	M	M	M	Inativo	M	M	M	M	M	M	Inativo	R	M	M	M	M	M	Inativo	Subscrição por todos os trabalhadores e colaboradores da Declaração de Conhecimento da Política de Gestão de Conflitos de Interesses	
	Conflitos de interesses que comprometam a transparência das atividades e/ou dos procedimentos	B	M	M	M	M	M	Inativo	A	B	A	A	A	B	Inativo	M	R	E	E	E	R	Inativo	Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação	

**Legenda:**  
 Probabilidade de Ocorrência: A - Alta, M - Moderado, B - Baixa  
 Gravidade da Consequência: A - Alta, M - Moderado, B - Baixa  
 Grau de Risco: ME - Muito Elevado; E - Elevado; M - Moderado; R - Reduzido; MR - Muito Reduzido

Direção Municipal de Gestão e Intervenção Territorial (DMGT) Departamento de Infraestrutura e Vias (DIV)													Responsável: Diretor de Departamento								
Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência						Gravidade da Consequência						Grau de Risco						Mecanismos de Controlo	
		DIV	DOVI	DOA	DLPV	DEPR	GACC	DIV	DOVI	DOA	DLPV	DEPR	GACC	DIV	DOVI	DOA	DLPV	DEPR	GACC		
Planeamento	Falta de priorização da identificação das necessidades	-	M	B	-	-	-	-	M	M	-	-	-	-	M	R	-	-	-	-	Definição de critérios; pluralidade de decisores; registo e fundamentação das necessidades.
	Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	-	M	B	-	-	-	-	M	M	-	-	-	-	M	M	-	-	-	-	Elaboração de análise que garanta a viabilidade da proposta/projeto nos anos futuros - previsão nas GOP
	Falta de avaliação de encargos futuros e outros custos	-	M	B	-	-	-	-	M	A	-	-	-	-	M	M	-	-	-	-	Existência de indicadores de monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização
	Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão	-	M	B	-	-	-	-	M	M	-	-	-	-	M	M	-	-	-	-	Existência de comparação dos valores de mercado praticados
	Falta de previsão ou previsão deficiente dos custos	-	M	B	-	-	-	-	M	A	-	-	-	-	M	M	-	-	-	-	Existência de um plano de manutenção quantificado e programado no tempo
Gestão de obras	Deficiente identificação dos encargos orçamentais assumidos pelo Município	-	A	B	-	-	-	-	M	A	-	-	-	-	E	M	-	-	-	-	Atribuição diferenciada dos processos aos técnicos de modo a garantir que a fiscalização seja efetuada de forma isenta e imparcial
	Favorecimento na fiscalização de obras	-	M	-	B	B	-	-	A	-	A	A	-	-	E	M	-	-	-	-	Controlo sistemático para verificação do cumprimento dos requisitos legais; responsabilização dos intervenientes
	Omissão de informação quanto a discrepâncias em obras	-	B	-	-	B	-	-	M	-	-	A	-	-	M	-	M	M	-	-	Realização de ações de fiscalização planeadas e enquadradas pela cadeia hierárquica
	Tratamento diferenciado de situações idênticas	-	B	-	B	B	-	-	M	-	A	A	-	-	M	-	M	M	-	-	Análise interna/externa do projeto; pluralidade de intervenientes; identificação de níveis de responsabilização
	Intervenções de fiscalização não registadas ou registadas indevidamente	-	B	-	B	B	-	-	M	-	A	A	-	-	R	R	-	E	-	-	Realização prévia de reuniões de projeto para levantamento das necessidades de intervenção dos vários intervenientes no processo; responsabilização dos intervenientes
Elaboração e execução de projetos de responsabilidade do Município	Existência de erros, omissões ou ambiguidades nos projetos	-	B	B	-	M	-	-	M	M	-	A	-	-	R	R	-	E	-	-	Existência de programação nas diversas etapas do projeto; sistema de monitorização e acompanhamento para o cumprimento dos prazos
	Deficiente articulação interna	-	B	B	-	M	-	-	M	M	-	A	-	-	R	R	-	E	-	-	Realização de reuniões de projeto para levantamento das necessidades de intervenção dos vários intervenientes no processo; responsabilização dos intervenientes
	Deficiente controlo do cumprimento dos prazos	-	B	B	-	M	-	-	M	M	-	A	-	-	R	R	-	E	-	-	Existência de critérios pré-definidos; fundamentação técnico-jurídica
	Existência de erros, omissões ou ambiguidades	-	B	B	-	M	-	-	M	A	-	A	-	-	R	M	-	E	-	-	Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam; segregação de funções
	Insuficiente fundamentação / níveis de discricionariedade pouco adequados	-	B	B	-	M	-	-	M	A	-	A	-	-	R	M	-	E	-	-	Garantia de acesso a toda a informação necessária: formação, consulta, cópias, nos termos da lei
Elaboração de pareceres, estudos, análises técnicas e projetos	Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	-	B	B	-	B	-	-	M	A	-	A	-	-	R	M	-	E	-	-	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação entregue no sistema de gestão documental (SDCC) e/ou gestão de processos (SPO)
	Inexatidão da informação prestada ao requerente	-	B	B	B	-	-	-	M	A	M	-	-	-	R	M	M	-	-	-	Existência de norma interna que garanta que o atendimento é efetuado de forma isenta e imparcial e da equidade
	Falta de verificação e certificação dos documentos entregues	-	B	B	B	-	-	-	M	A	A	-	-	-	R	M	M	-	-	-	Reuniões de coordenação e elaboração de relatórios internos periódicos
	Tratamento diferenciado de situações idênticas	-	B	B	B	-	-	-	M	A	M	-	-	-	R	M	M	-	-	-	Análise e encaminhamento dos pedidos para uma intervenção atempada
	Deficiente controlo interno na gestão da atividade, que impede o cumprimento dos objetivos definidos	-	B	-	-	-	-	-	M	-	-	-	-	-	R	-	-	-	-	-	Existência de um controlo efetivo e permanente do sistema de gestão de frota
Relação com o cidadão	Deficiente acompanhamento dos pedidos internos de intervenção	-	B	-	-	-	-	-	M	-	-	-	-	-	R	-	-	-	-	-	Existência de verificação sistemática das viaturas no sentido de priorizar eventuais intervenções
	Utilização indevida de máquinas e viaturas da frota municipal	-	B	-	-	-	-	-	B	-	-	-	-	-	MR	-	-	-	-	-	Sensibilização dos munícipes para a solicitação de recibo da operação de pagamento; conferência e validação das operações de caixa
	Utilização de viaturas que não reúnam as condições necessárias para circular	-	A	-	-	-	-	-	A	-	-	-	-	-	ME	-	-	-	-	-	Apresentação de propostas devidamente enquadradas e fundamentadas nos termos do CCP; privilegiar procedimentos concursais
	Falta de cobrança, ou cobrança indevida, dos preços e taxas definidas	-	-	-	B	-	-	-	-	-	A	-	-	-	-	-	M	-	-	-	Análise/estudo de mercado
	Falta de isenção e transparência na fundamentação da decisão de contratar e da escolha do procedimento	-	B	-	-	-	-	-	-	A	-	-	-	-	-	M	-	-	-	-	Análise e acompanhamento da execução das GOP
Gestão operacional	Ausência da avaliação da relação custo-benefício	-	B	-	-	-	-	-	M	-	-	-	-	-	R	-	-	-	-	-	Realização de ações de formação aos técnicos envolvidos nos respetivos procedimentos
	Falta de cabimentação prévia da despesa	-	B	-	-	-	-	-	M	-	-	-	-	-	R	-	-	-	-	-	Existência de análise e supervisão das propostas aquisitivas para verificação do cumprimento dos requisitos
	Deficiente ou incompleto conhecimento dos procedimentos pré-contrauais de empreitadas e de aquisição de serviços, nos termos do CCP	-	B	-	-	-	-	-	A	-	-	-	-	-	R	-	-	-	-	-	Existência de critérios de avaliação e equipa multidisciplinar que assegurem uma análise rigorosa e imparcial
	Repartição da despesa desvirtuando o enquadramento do procedimento adequado, nos termos do CCP	-	B	-	-	-	-	-	A	-	-	-	-	-	R	-	-	-	-	-	Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em procedimentos de contratação pública, bem como pelos gestores de contratos
	Omissão no caderno de encargos de determinadas especificações técnicas, quanto à natureza do objeto do contrato a celebrar	-	B	-	-	-	-	-	A	-	-	-	-	-	M	-	-	-	-	-	Existência de metodologias de verificação e acompanhamento dos cronogramas de execução e dos encargos assumidos
Gestão de frotas	Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados na análise e seleção das propostas	-	B	-	-	-	-	-	A	-	-	-	-	-	R	-	-	-	-	-	Formalização das advertências assim que as irregularidades sejam identificadas
	Violação dos deveres de transparência, isenção e de imparcialidade	-	B	-	-	-	-	-	A	-	-	-	-	-	R	-	-	-	-	-	Análise e encaminhamento das reclamações efetuadas pelos serviços
	Deficiente orçamento da obra e consequente derrapagem	-	B	-	-	-	-	-	M	-	-	-	-	-	R	-	-	-	-	-	Existência de critérios técnicos pré-definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam
	Falta de advertência quando sejam detetadas situações irregulares ou derrapagens nos custos e prazos	-	B	-	-	-	-	-	M	-	-	-	-	-	R	-	-	-	-	-	Realização de visitas aleatórias em obras a decorrer
	Deficiente acompanhamento dos contratos de prestação de serviços	-	B	-	-	-	-	-	M	-	-	-	-	-	R	-	-	-	-	-	Identificação dos equipamentos existentes; levantamento de necessidades dos equipamentos; existência de formação que garanta a sua correta utilização
Receta	Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados	-	B	B	B	B	-	-	M	A	M	A	-	-	R	M	R	M	-	-	Existência de metodologias de verificação e acompanhamento dos cronogramas de execução e dos encargos assumidos
	Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	-	B	B	B	B	-	-	M	A	A	A	-	-	R	M	M	M	-	-	Formalização das advertências assim que as irregularidades sejam identificadas
	Insuficiente ou ausência de controlo da aplicação dos requisitos legais exigíveis em obra	-	B	-	B	-	-	-	A	-	A	-	-	-	M	-	M	-	-	-	Realização de visitas aleatórias em obras a decorrer
	Deficiente identificação de necessidades de equipamentos de proteção individual e armazenamento	-	B	-	B	-	-	-	A	-	A	-	-	-	M	-	R	-	-	-	Identificação dos equipamentos existentes; levantamento de necessidades dos equipamentos; existência de formação que garanta a sua correta utilização
	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	-	B	B	B	-	-	-	A	A	M	-	-	-	M	M	R	-	-	-	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (SDCC) e/ou gestão de processos (SPO)
Contratação Pública	Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	-	B	B	B	-	-	-	M	M	A	-	-	-	R	-	M	-	-	-	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos
	Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	-	B	B	B	-	-	-	A	M	A	-	-	-	R	-	M	-	-	-	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão
	Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	-	B	B	B	-	-	-	A	A	M	-	-	-	M	-	R	-	-	-	Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos
	Acesso indevido a informações sigilosas	-	B	B	B	-	-	-	A	A	A	-	-	-	R	M	M	-	-	-	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica
	Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	-	B	B	B	-	-	-	M	A	B	-	-	-	R	M	MR	-	-	-	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático
Procedimentos Administrativos	Extravio de documentos/processos	-	B	B	B	-	-	-	M	A	A	-	-	-	R	M	M	-	-	-	Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos
	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	-	B	B	B	-	-	-	B	M	M	-	-	-	MR	R	R	-	-	-	Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação
	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	-	B	B	B	-	-	-	M	M	M	-	-	-	R	R	R	-	-	-	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação
	Desconhecimento ou falta de aplicação do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais	-	B	B	B	-	-	-	M	A	A	-	-	-	R	M	M	-	-	-	Sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código
	Conflitos de interesses que comprometam a transparência das atividades e/ou dos procedimentos	-	B	B	B	-	-	-	A	A	A	-	-	-	M	M	M	-	-	-	Subscrição por todos os trabalhadores e colaboradores da Declaração de Conhecimento da Política de Gestão de Conflitos de Interesses
Ética e Transparência		-	B	B	B	-	-	-	A	A	A	-	-	-	M	M	M	-	-	-	Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação

Legenda:  
Probabilidade de Ocorrência: A - Alta, M - Moderado, B - Baixa  
Gravidade da Consequência: A - Alta, M - Moderado, B - Baixa  
Grau de Risco: ME - Muito Elevado; E - Elevado; M - Moderado; R - Reduzido; MR - Muito Reduzido

Direção Municipal de Gestão e Intervenção Territorial (DMGIT)																Responsável: Diretor de Departamento	
Departamento de Obras e Manutenção de Edifícios (DME)																	
Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência					Gravidade da Consequência					Grau de Risco					Mecanismos de Controlo
		DME	DOEE	DTMA	DMSL	GACG	DME	DOEE	DTMA	DMSL	GACG	DME	DOEE	DTMA	DMSL	GACG	
Planeamento	Falta de priorização da identificação das necessidades	B	–	B	B	Inativo	A	–	B	M	Inativo			MR	R	Inativo	Definição de critérios, pluralidade de decisores, registo e fundamentação das necessidades
	Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	B	–	B	B	Inativo	A	–	B	M	Inativo					Inativo	
	Falta de avaliação de encargos futuros e outros custos	B	–	B	B	Inativo	A	–	M	A	Inativo	M	–			Inativo	Elaboração de análise que garanta a viabilidade da proposta/projeto nos anos futuros - previsão nas GOP
	Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão	B	–	B	B	Inativo	A	–	M	A	Inativo			R	M	Inativo	Existência de indicadores de monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização
	Falta de previsão ou previsão deficiente dos custos	B	–	B	B	Inativo	A	–	M	A	Inativo					Inativo	Existência de comparação dos valores de mercado praticados
	Deficiente identificação dos encargos orçamentais assumidos pelo Município	B	–	B	B	Inativo	A	–	M	A	Inativo					Inativo	Existência de um plano de manutenção quantificado e programado no tempo
Gestão de obras	Favorecimento na fiscalização de obras	B	B	–	B	Inativo	M	M	–	A	Inativo				M	Inativo	Atribuição indiferenciada dos processos aos técnicos de modo a garantir que a fiscalização seja efetuada de forma isenta e imparcial
	Omissão de informação quanto a discrepâncias em obras	B	B	–	B	Inativo	M	M	–	A	Inativo	R	R	–		Inativo	
	Tratamento diferenciado de situações idênticas	B	B	–	B	Inativo	M	M	–	M	Inativo				R	Inativo	Controle sistemático para verificação do cumprimento dos requisitos legais; responsabilização dos intervenientes
	Intervenções de fiscalização não registadas ou registadas indevidamente	B	B	–	B	Inativo	M	M	–	A	Inativo				M	Inativo	Realização de ações de fiscalização planeadas e enquadradas pela cadeia hierárquica
Elaboração e execução de projetos da responsabilidade do Município	Existência de erros, omissões ou ambiguidades nos projetos	M	M	–	–	Inativo	A	A	–	–	Inativo	E	E	–		Inativo	Análise interna/externa do projeto; pluralidade de intervenientes; identificação de níveis de responsabilização
	Deficiente articulação interna	B	B	–	–	Inativo	M	M	–	–	Inativo	R	R	–	–	Inativo	Realização prévia de reuniões de projeto para levantamento das necessidades de intervenção dos vários intervenientes no processo; responsabilização dos intervenientes
	Deficiente controlo do cumprimento dos prazos	B	B	–	–	Inativo	M	M	–	–	Inativo					Inativo	Existência de programação nas diversas etapas do projeto; sistema de monitorização e acompanhamento para o cumprimento dos prazos
Elaboração de pareceres, estudos, análises técnicas e projetos	Existência de erros, omissões ou ambiguidades	M	M	–	B	Inativo	A	A	–	A	Inativo	E	E	–	M	Inativo	Existência de critérios pré-definidos; fundamentação técnico-jurídica
	Insuficiente fundamentação / níveis de discricionariedade pouco adequados	B	B	–	B	Inativo	M	M	–	M	Inativo	R	R	–	R	Inativo	
	Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	–	B	Inativo	A	A	–	A	Inativo	M	M	–	M	Inativo	Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam; segregação de funções
Relação com o cidadão	Inexatidão da informação prestada ao requerente	B	B	B	B	Inativo	B	B	B	M	Inativo					Inativo	Garantia de acesso a toda a informação necessária: formação, consulta, cópias, nos termos da lei
	Falta de verificação e certificação dos documentos entregues	B	B	B	B	Inativo	B	B	B	M	Inativo	MR	MR	MR	R	Inativo	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação entregue no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)
	Tratamento diferenciado de situações idênticas	B	B	B	B	Inativo	B	B	B	M	Inativo					Inativo	Existência de norma interna que garanta que o atendimento é efetuado de forma isenta e imparcial e da equidade
Gestão operacional	Deficiente controlo interno na gestão da atividade, que impede o cumprimento dos objetivos definidos	B	B	B	B	Inativo	B	B	B	M	Inativo	MR	MR	MR	R	Inativo	Reuniões de coordenação e elaboração de relatórios internos periódicos
	Deficiente acompanhamento dos pedidos internos de intervenção	B	B	B	B	Inativo	B	B	B	M	Inativo					Inativo	Análise e encaminhamento dos pedidos para uma intervenção atempada
Gestão de frotas	Utilização indevida de máquinas e viaturas da frota municipal	–	–	B	B	Inativo	–	–	B	A	Inativo	–	–	MR	M	Inativo	Existência de um controlo efetivo e permanente do sistema de gestão de frota
	Utilização de viaturas que não reúnam as condições necessárias para circular	–	–	B	B	Inativo	–	–	B	A	Inativo					Inativo	Existência de verificação sistemática das viaturas no sentido de priorizar eventuais intervenções
Gestão de cemitérios	Falta de comunicação clara e acessível das regras Entes aos munícipes	–	–	–	M	Inativo	–	–	–	M	Inativo				M	Inativo	Existência de minutos de ofícios para aumentar a clareza nas notificações expedidas
	Inexatidão da informação prestada ao requerente	–	–	–	M	Inativo	–	–	–	M	Inativo					Inativo	Garantia de acesso a toda a informação necessária: informação, consulta, cópias, nos termos da lei
	Falta de verificação e certificação dos documentos entregues	–	–	–	B	Inativo	–	–	–	B	Inativo				MR	Inativo	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação entregue no sistema de gestão documental (GDCC)
	Tratamento diferenciado de situações idênticas	–	–	–	B	Inativo	–	–	–	B	Inativo					Inativo	Existência de norma interna que garanta uniformização dos procedimentos e a observância dos princípios da isenção, da imparcialidade e da equidade
Recelta	Controlo deficiente de exercício de funções e tarefas de cobrança e registo de valores	–	–	–	B	Inativo	–	–	–	B	Inativo				MR	Inativo	Existência de manual de procedimentos; verificação e monitorização do seu cumprimento; responsabilização dos intervenientes
	Controlo deficiente no acondicionamento de valores monetários à sua guarda	–	–	–	B	Inativo	–	–	–	B	Inativo					Inativo	
	Falta de cobrança, ou cobrança indevida, dos preços e taxas definidas	–	–	–	M	Inativo	–	–	–	M	Inativo				M	Inativo	Sensibilização dos munícipes para a solicitação de recibo da operação de pagamento; conferência e validação das operações de caixa
Gestão de stocks	Deficiente controlo das existências (materiais e equipamentos)	–	–	B	B	Inativo	–	–	A	M	Inativo	–	–		R	Inativo	Existência de um sistema de inventário e registo dos materiais adquiridos/atribuídos; segregação de funções
	Apropriação indevida ou gestão incorreta de combustível	–	–	B	B	Inativo	–	–	A	A	Inativo			M		Inativo	Existência de quadros de consumo de combustível em função da quilometragem, para as máquinas e viaturas
	Utilização e ou apropriação indevida de matérias-primas e ferramentas	–	–	B	B	Inativo	–	–	A	A	Inativo					Inativo	Existência de um controlo efetivo e permanente do sistema de gestão de stocks; responsabilização dos intervenientes

Legenda:  
 Probabilidade de Ocorrência: A - Alta, M - Moderada, B - Baixa  
 Gravidade da Consequência: A - Alta, M - Moderada, B - Baixa  
 Grau de Risco: ME - Muito Elevado; E - Elevado; M - Moderado; R - Reduzido; MR - Muito Reduzido

Direção Municipal de Gestão e Intervenção Territorial (DMGI)																	Responsável: Diretor de Departamento	
Departamento de Obras e Manutenção de Edifícios (DME) - (Cont.)																		
Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência					Gravidade da Consequência					Grau de Risco					Mecanismos de Controlo	
		DME	DOEE	DTMA	DMSL	GACG	DME	DOEE	DTMA	DMSL	GACG	DME	DOEE	DTMA	DMSL	GACG		
Contratação Pública	Falta de isenção e transparência na fundamentação da decisão de contratar e da escolha do procedimento	B	B	B	B	Inativo	M	M	M	A	Inativo						Inativo	Apresentação de propostas devidamente enquadradas e fundamentadas nos termos do CCP; privilegiar procedimentos concursais
	Ausência da avaliação da relação custo-benefício	B	B	B	B	Inativo	M	M	M	A	Inativo						Inativo	Análise/estudo de mercado
	Falta de cabimentação prévia da despesa	B	B	B	B	Inativo	M	M	M	A	Inativo						Inativo	Análise e acompanhamento da execução das GOP
	Deficiente ou incompleto conhecimento dos procedimentos pré-contrauais de empreitadas e de aquisição de serviços, nos termos do CCP	B	B	B	B	Inativo	M	M	M	A	Inativo	R	R	R			Inativo	Realização de ações de formação aos técnicos envolvidos nos respetivos procedimentos
	Repartição da despesa desvirtuando o enquadramento do procedimento adequado, nos termos do CCP	B	B	B	B	Inativo	M	M	M	A	Inativo				M		Inativo	Existência de análise e supervisão das propostas aquisitivas para verificação do cumprimento dos requisitos
	Omissão no caderno de encargos de determinadas especificações técnicas, quanto à natureza do objeto do contrato a celebrar	B	B	B	B	Inativo	M	M	M	A	Inativo						Inativo	Existência de critérios de avaliação e equipa multidisciplinar que assegurem uma análise rigorosa e imparcial
Controlo da execução dos contratos	Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados/ violação dos deveres de transparência, isenção e imparcialidade na análise e seleção das propostas	B	B	B	B	Inativo	A	A	A	A	Inativo	M	M	M			Inativo	Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em procedimentos de contratação pública, bem como pelos gestores de contratos
	Deficiente orçamento da obra e consequente derrapagem	B	B	B	B	Inativo	A	A	A	A	Inativo						Inativo	Existência de metodologias de verificação e acompanhamento dos cronogramas de execução e dos encargos assumidos
	Falta de advertência quando sejam detetadas situações irregulares ou derrapagens nos custos e prazos	B	B	B	B	Inativo	A	A	A	A	Inativo	M	M	M	M		Inativo	Formalização das advertências assim que as irregularidades sejam identificadas
Higiene, Saúde e Segurança	Deficiente acompanhamento dos contratos de prestação de serviços	B		B	B	Inativo	A		A	A	Inativo						Inativo	Análise e encaminhamento das reclamações efetuadas pelos serviços
	Insuficiente ou ausência de controlo da aplicação dos requisitos legais exigíveis em obra	B	B	B	B	Inativo	A	A	A	A	Inativo	M	M	M	M		Inativo	Realização de visitas aleatórias em obras a decorrer
Procedimentos Administrativos	Deficiente identificação de necessidades de equipamentos de proteção individual e fardamento	B	B	B	B	Inativo	A	A	A	A	Inativo						Inativo	Identificação dos equipamentos Entes; levantamento de necessidades dos equipamentos; existência de formação que garanta a sua correta utilização
	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	B	B	B	Inativo	M	M	M	M	Inativo	R	R	R	R		Inativo	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)
	Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	B	B	B	Inativo	A	A	A	A	Inativo						Inativo	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos
	Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	B	B	B	Inativo	A	A	A	A	Inativo	M	M	M	M		Inativo	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão
	Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	B	B	B	B	Inativo	A	A	A	A	Inativo						Inativo	Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos
	Acesso indevido a informações sigilosas	B	B	B	B	Inativo	M	M	M	A	Inativo	R	R	R	R		Inativo	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica
	Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	B	B	B	B	Inativo	M	M	M	M	Inativo						Inativo	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático
Extravio de documentos/processos	B	B	B	B	Inativo	A	A	A	A	Inativo	M	M	M	M		Inativo	Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos	
Formação	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B	B	B	Inativo	M	M	M	M	Inativo	R	R	R	R		Inativo	Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação
Avaliação	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	B	B	B	B	Inativo	A	A	A	A	Inativo	M	M	M	M		Inativo	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado
																	Inativo	Reuniões de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação
Ética e Transparência	Desconhecimento ou falta de aplicação do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais	B	B	B	B	Inativo	M	M	M	A	Inativo	R	R	R			Inativo	Sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código
	Conflitos de interesses que comprometam a transparência das atividades e/ou dos procedimentos	B	B	B	B	Inativo	A	A	A	A	Inativo	M	M	M	M		Inativo	Subscrição por todos os trabalhadores e colaboradores da Declaração de Conhecimento da Política de Gestão de Conflitos de Interesses
																		Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação

**Legenda:**

Probabilidade de Ocorrência: A - Alta, M - Moderada, B - Baixa

Gravidade da Consequência: A - Alta, M - Moderada, B - Baixa

Grau de Risco: ME - Muito Elevado; E - Elevado; M - Moderado; R - Reduzido; MR - Muito Reduzido

Direção Municipal de Gestão e Intervenção Territorial (DMGI)											Responsável: Diretor de Departamento
Departamento de Reabilitação Urbana (DRU)											
Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência			Gravidade da Consequência			Grau de Risco			Mecanismos de Controlo
		DRU	DIEP	DPGE	DRU	DIEP	DPGE	DRU	DIEP	DPGE	
Planeamento e execução de ações	Falta de priorização das necessidades identificadas	B	B	B	B	B	B				Definição de critérios, pluralidade de decisores, registo e fundamentação das necessidades
	Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	B	B	B	B	B	B				Existência de fundamentação específica, remetendo as propostas e vinculando-as ao cumprimento da legislação em vigor ou de regulamentação municipal
	Falta de avaliação de encargos futuros e outros custos	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Elaboração de análise que garanta a viabilidade da proposta/projeto nos anos futuros - previsão nas GOP
	Existência de erros, omissões ou ambiguidades nas ações a executar	B	B	B	B	B	B				Análise interna /externa do projeto/programa; pluralidade de intervenientes; identificação de níveis de responsabilização
	Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão	B	B	B	B	B	B				Existência de indicadores de monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização
Gestão operacional	Incumprimento nos prazos de resposta	B	B	B	B	B	B				Monitorização e acompanhamento sistemático para o cumprimento dos prazos
	Existência de erros, omissões ou ambiguidades	B	B	B	B	B	B				Existência de critérios de análise pré-definidos; fundamentação técnico-jurídica
	Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam e apreciam
	Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	B	B	B				Existência de equipa técnica multidisciplinar com intervenção neste domínio visando concertar intervenções
	Ausência de informação e/ou documentação sistematizada para as áreas de atuação	B	B	B	B	B	B				
Relação com o cidadão	Inexatidão da informação prestada ao requerente	B	B	B	B	B	B				Garantia de acesso a toda informação necessária: informação, consulta, cópias, nos termos da lei
	Falta de verificação e certificação dos documentos entregues	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)
	Tratamento diferenciado de situações idênticas	B	B	B	B	B	B				Existência de norma interna que garanta que o atendimento é efetuado de forma isenta e imparcial
Elaboração de pareceres, estudos e projetos	Deficiente instrução dos processos pelos requerentes	M	M	M	M	M	M	M	M	M	Disponibilização ao requerente de informação clara e simples sobre a instrução de processos e /ou apreciação liminar de pedidos; formulários com maior especificação
	Deficiente avaliação técnico-urbanística dos processos e pedidos	B	B	B	B	B	B				Existência de critérios técnicos pré-definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam e apreciam
	Acréscimo não fundamentado no tempo de apreciação/decisão	B	B	B	B	B	B				Sistema de alerta dos tempos de apreciação/decisão na aplicação informática de gestão de processos
	Incumprimento nos prazos de resposta	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Monitorização e acompanhamento sistemático para o cumprimento dos prazos
	Existência de erros, omissões ou ambiguidades	B	B	B	B	B	B				Existência de critérios de análise pré-definidos; fundamentação técnico-jurídica
	Insuficiente fundamentação / níveis de discricionariedade pouco adequados	B	B	B	B	B	B				Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam
	Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em processos de análise e concessão de benefícios de qualquer âmbito
Contratação Pública	Falta de isenção e transparência na fundamentação da decisão de contratar e da escolha do procedimento	B	B	B	B	B	B				Apresentação de propostas devidamente enquadradas e fundamentadas nos termos do CCP; privilegiar procedimentos concursais
	Ausência de avaliação da relação custo-benefício	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Análise/estudo de mercado
	Falta de cabimentação prévia da despesa	B	B	B	B	B	B				Análise e acompanhamento da execução das GOP
	Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em procedimentos de contratação pública, bem como pelos gestores de contratos
Procedimento Administrativo	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	B	B	B	B	B				Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)
	Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	B	B	B	B	B				Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos
	Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	B	B	B	B	B				Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão
	Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos
	Acesso indevido a informações sigilosas	B	B	B	B	B	B				Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica
Formação	Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	B	B	B	B	B	B				Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático
	Extravio de documentos/processos	B	B	B	B	B	B				Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos
	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação
Avaliação	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado
											Reuniões de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação
Ética e Transparência	Desconhecimento ou falta de aplicação do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais	B	B	B	B	B	B				Sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código
	Conflitos de interesses que comprometam a transparência das atividades e/ou dos procedimentos	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Subscrição por todos os trabalhadores e colaboradores da Declaração de Conhecimento da Política de Gestão de Conflitos de Interesses Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação

**Legenda:**

Probabilidade de Ocorrência: A - Alta, M - Moderado, B - Baixa

Gravidade da Consequência: A - Alta, M - Moderado, B - Baixa

Grau de Risco: ME - Muito Elevado; E - Elevado; M - Moderado; R - Reduzido; MR - Muito Reduzido

Direção Municipal de Gestão e Intervenção Territorial (DMGI)														Responsável: Diretor de Departamento
Departamento de Promoção de Talento (DPT)														
Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência				Gravidade da Consequência				Grau de Risco				Mecanismos de Controlo
		DPT	DJUV	DEPT	DASS	DPT	DJUV	DEPT	DASS	DPT	DJUV	DEPT	DASS	
Planeamento de necessidades, apoios e iniciativas	Falta de priorização das necessidades identificadas e/ou de atribuição de apoios	B	B	B	B	M	M	M	B	R	R	R		Definição de critérios, pluralidade de decisores, registo e fundamentação das necessidades e/ou atribuição de apoios
	Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	B	B	B	B	A	A	A	B	M	M	M	MR	Existência de fundamentação específica, remetendo as propostas e vinculando-as ao cumprimento da legislação em vigor ou de regulamentação municipal
	Falta de avaliação de encargos futuros e outros custos	B	M	M	B	M	A	A	B	R	E	E		Elaboração de análise que garanta a viabilidade da proposta/projeto nos anos futuros - previsão nas GOP
	Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão	B	B	B	-	M	M	M	-	R	R	R	-	Existência de indicadores de monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização
Gestão operacional	Deficiente articulação dos recursos Entes entre as várias unidades orgânicas	B	M	M	B	B	M	M	B	MR	M	M	MR	Realização de reuniões periódicas entre serviços envolvidos para identificação das necessidades e canalização dos recursos Entes; calendarização conjunta de iniciativas
	Ausência e/ou insuficiente acompanhamento e controlo de protocolos de parceria	-	B	B	B	-	A	A	B	-	M	M	MR	Realização de reuniões e ações de acompanhamento e supervisão dos projetos e análise dos relatórios de execução
	Favorecimento dos candidatos na realização de estágios	-	B	B	B	-	A	A	B	-	M	M	MR	Definição clara e disponibilização dos critérios de seleção, bem como das funções a desempenhar
Concessão /controlo da execução de medidas e programas	Deficiente articulação e/ou levantamento das necessidades das entidades empregadoras	-	M	B	-	-	B	M	-	R	R	-		Dinamização de um sistema de comunicação e articulação interna para promoção/divulgação de propostas de emprego
	Falta de rigor na verificação da satisfação dos requisitos legais quanto à elegibilidade/exigibilidade das entidades	-	M	M	B	-	A	A	M	-	E	E		Existência de regulamento e/ou outros normativos que definem os critérios de elegibilidade/exigibilidade da entidade beneficiária
	Favorecimento no processo de atribuição de apoios	-	B	B	B	-	A	A	M	-	M	M		Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Interesses pelos intervenientes em processos de análise e concessão de benefícios de qualquer âmbito
	Ausência e/ou insuficiente acompanhamento e controlo da aplicação dos apoios concedidos	-	B	B	B	-	A	A	M	-	E	E		Segregação de funções nas diferentes fases do processo
	Falta de definição e/ou aplicação de ações corretivas em casos de incumprimento, ou cumprimento deficiente, por parte do beneficiário	-	B	B	B	-	M	M	M	-	R	R		Realização de reuniões e ações de acompanhamento e supervisão dos projetos/programas e análise dos relatórios de execução
Relação com o cidadão	Utilização das verbas concedidas às entidades beneficiárias para fins diferentes dos que justificaram a atribuição	-	M	M	B	-	A	A	M	-	E	E		Existência de meios de controlo de aplicação dos apoios concedidos; envio de relatório de execução pela entidade beneficiária
	Inexatidão da informação prestada ao Requerente	-	M	M	B	-	M	M	M	-	M	M		Definição de um sistema de articulação interna de circulação de informação; existência de guião de controlo da informação prestada
	Falta de verificação e certificação dos documentos entregues	-	B	B	B	-	A	A	M	-	R	R		Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (SGDC)
Elaboração de pareceres	Tratamento diferenciado de situações idênticas	-	B	B	B	-	M	M	M	-	R	R		Existência de norma interna que garanta que o atendimento é efetuado de forma isenta e imparcial
	Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados	B	B	B	-	B	A	A	-	MR	M	M	-	Existência de critérios técnicos pré-definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam
Contratação pública	Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	-	B	A	A	-					Existência de critérios técnicos pré-definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam
	Falta de isenção e transparência na fundamentação da decisão de contratar e da escolha do procedimento	-	M	M	-	-	M	M	-	-	M	M		Apresentação de propostas devidamente enquadradas e fundamentadas nos termos do CCP; privilegiar procedimentos concursais
	Ausência de avaliação da relação custo-benefício	-	B	B	-	-	A	A	-	-	M	M		Análise/estudo de mercado
	Falta de cabimentação prévia da despesa	-	B	B	-	-	A	A	-	-				Análise e acompanhamento da execução das GOP
	Repartição da despesa desvirtuando o enquadramento do procedimento adequado, nos termos do CCP	-	M	M	-	-	A	A	-	-	E	E	-	Existência de análise e supervisão das propostas aquisitivas para verificação do cumprimento dos requisitos
	Omissão no caderno de encargos de determinadas especificações técnicas, quanto à natureza do objeto do contrato a celebrar	-	B	B	-	-	A	A	-	-	M	M		Existência de critérios de avaliação e equipa multidisciplinar que assegurem uma análise rigorosa e imparcial
	Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados na análise e seleção das propostas	-	M	M	-	-	A	A	-	-	E	E		Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Interesses pelos intervenientes em procedimentos de contratação pública, bem como pelos gestores de contratos
Procedimento Administrativo	Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	-	M	M	-	-	A	A	-	-	E	E		Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Interesses pelos intervenientes em procedimentos de contratação pública, bem como pelos gestores de contratos
	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	B	B	B	B	A	A	M	MR			R	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (SGDC) e/ou gestão de processos (SPO)
	Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	B	B	B	M	A	A	M	R				Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos
	Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	B	B	B	A	A	A	B	M		M	MR	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão
	Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	M	B	B	B	M	A	A	B	M				Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos
	Acesso indevido a informações sigilosas	B	M	B	B	M	A	A	M	R	E		R	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica
	Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	B	B	B	B	M	A	A	B					Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático
	Extravio de documentos/processos	M	B	B	B	M	A	A	B	M		M	MR	Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos
Formação	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B	B	B	B	M	M	B	MR	R	R	MR	Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação
Avaliação	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	-	B	B	B	-	M	M	B	-	R	R	MR	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado
	Desconhecimento ou falta de aplicação do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais	B	B	B	B	M	A	A	B	R	M	M	MR	Sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código
Ética e Transparência	Conflitos de interesses que comprometam a transparência das atividades e/ou dos procedimentos	B	B	B	B	A	A	A	A	M	M	M	M	Subscrição por todos os trabalhadores e colaboradores da Declaração de Conhecimento da Política de Gestão de Conflitos de Interesses

Legenda:  
 Probabilidade de Ocorrência: A - Alta, M - Moderada, B - Baixa  
 Gravidade da Consequência: A - Alta, M - Moderada, B - Baixa  
 Grau de Risco: ME - Muito Elevado; E - Elevado; M - Moderado; R - Reduzido; MR - Muito Reduzido

Verificação Departamento de Ambiente e do Mar (DAM)		Responsável: Diretor de Departamento															
Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência					Gravidade da Consequência					Grau de Risco					Mecanismos de Controlo
		DAM	DGEV	DQAM	DRIH	DTAS	DAM	DGEV	DQAM	DRIH	DTAS	DAM	DGEV	DQAM	DRIH	DTAS	
Planeamento	Falta de priorização das necessidades identificadas	M	B	B	B	B	M	B	B	M	B	M					Definição de critérios, pluralidade de decisores, registo e fundamentação das necessidades
	Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	B	B	B	B	B	B	B	B	M	B	MR					Existência de fundamentação específica, remetendo as propostas e vinculando-as ao cumprimento da legislação em vigor ou de regulamentação municipal
	Falta de avaliação de encargos futuros e outros custos	B	B	B	B	B	M	B	B	M	B	M	MR	MR	R	MR	Elaboração de análise que garanta a viabilidade da proposta/projeto nos anos futuros - previsão nas GOP
	Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão	M	B	B	B	B	B	B	B	M	B	R					Existência de indicadores de monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização
Elaboração de pareceres, estudos e projetos	Existência de erros, omissões ou ambiguidades	B	B	B	B	B	M	B	B	M		R					Existência de critérios de análise pré-definidos; fundamentação técnico-jurídica; articulação com os objetivos estratégicos definidos
	Insuficiente fundamentação / níveis de discricionariedade pouco adequados	B	B	B	B	B	B	B	B	M	M	MR		MR		R	Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam
	Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	M	B	B	B	B	M	B	M	M		M			M	Calendarização concertada entre todos os intervenientes; responsabilização dos intervenientes
Gestão operacional	Não cumprimento dos prazos estipulados em cada uma das fases do projeto	M	M	B	M	B	M	M	B	M	M	M					Calendarização concertada entre todos os intervenientes; responsabilização dos intervenientes
	Falta de imparcialidade na avaliação/fiscalização de espaços verdes cuja manutenção esteja protocolada com entidade exterior		B					B									Atribuição indiferenciada dos processos aos técnicos
	Inexistência de plano estruturado e transversal a todos os serviços e de deteção de situações de risco		B	B				B	B					MR			Realização de levantamento das necessidades de intervenção no espaço público; responsabilização dos intervenientes
	Deficiente identificação de necessidades de equipamentos de proteção individual e fardamento		B					B									Identificação dos equipamentos Entes; levantamento de necessidades dos equipamentos; existência de formação que garanta a sua correta utilização
	Ausência e/ou insuficiente acompanhamento e controlo de protocolos de parcerias/projetos de sustentabilidade ambiental	B	B				B	B				MR					Realização de reuniões e ações de acompanhamento e supervisão dos projetos e análise dos relatórios de execução
	Ausência de meios de informação e/ou deficiente articulação interna	B	B	B			M	B	B			R		MR			Realização de reuniões periódicas entre serviços envolvidos; calendarização conjunta de iniciativas
	Inexistência de avaliação do impacto das iniciativas/programas	M	B	B			M	B	B			M					Avaliação do trabalho desenvolvido e monitorização dos resultados esperados
Gestão de stocks	Deficiente controlo das existências (material e equipamentos)		B	B				B	B				MR	MR			Existência de um sistema de inventário e registo dos materiais adquiridos/atribuídos; segregação de funções
	Utilização e ou apropriação indevida de matérias-primas e ferramentas		M					M					M				Existência de um controlo efetivo e permanente do sistema de gestão de stocks; responsabilização dos intervenientes
	Deficiente instrução dos processos pelos requerentes	B		B			M		B			R					Disponibilização ao requerente de informação clara e simples sobre a instrução de processos e/ou apreciação liminar de pedidos
Licenciamento	Deficiente avaliação técnica - urbanística dos processos e pedidos	B		B			M		B			R					Existência de critérios técnicos pré-definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam
	Falta de imparcialidade potenciada pela atribuição de processo da mesma natureza/zona a determinado técnico	B		B			B		B			MR		MR			Atribuição indiferenciada dos processos aos técnicos
	Acréscimo não fundamentado no tempo de apreciação/decisão	B		B			B		B								Sistema de alerta dos tempos de apreciação / decisão na aplicação informática de gestão de processos
	Incumprimento dos prazos	B		B			M		B			R					Monitorização e acompanhamento sistemático
	Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B		B			A		A			M			M		Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam
Relação com o cidadão	Inexatidão da informação prestada ao requerente	B		B	B	B	M		B	M	A					M	Garantia de acesso a toda a informação necessária: informação, consulta, cópias, nos termos da lei
	Falta de verificação e certificação dos documentos entregues	B		B	B	B	M		B	M	M	R		MR	R	R	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDC) e/ou gestão de processos (SGP)
	Tratamento diferenciado de situações idênticas	B		M	B	B	M		B	M	A			R		M	Existência de uma norma interna que garanta que o atendimento é efetuado de forma isenta e imparcial e da equidade
Contratação pública	Falta de isenção e transparência na fundamentação da decisão de contratar e da escolha do procedimento	B	B	B	B	B	M	B	B	M	A	R					Apresentação de propostas devidamente enquadradas e fundamentadas nos termos do CCP; privilegiar procedimentos concursais
	Ausência de avaliação da relação custo-benefício	B	B	B	B	B	M	B	B	M	A						Análise/estudo de mercado
	Falta de cabimentação prévia da despesa	B	B	B	B	B	A	B	B	M	A	M	MR	MR	R		Análise e acompanhamento da execução das GOP
	Repartição da despesa desvirtuando o enquadramento do procedimento adequado, nos termos do CCP	B	B	B	B	B	M	B	B	M	A	R					
	Omissão no caderno de encargos de determinadas especificações técnicas, quanto à natureza do objeto do contrato a celebrar	B	B	B	B	B	A	B	B	M	A	M					Existência de análise e supervisão das propostas aquisitivas para verificação do cumprimento dos requisitos
	Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados na análise e seleção das propostas	B	B	B	B	B	M	B	B	M	A	R					Existência de critérios de avaliação e equipa multidisciplinar que assegure uma análise rigorosa e imparcial
Procedimento Administrativo	Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	B	B	A	A	A	A	M	M	M	M		Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em procedimentos de contratação pública, bem como pelos gestores de contratos	
	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação		B	B	B	B	M		B	M	M	R					Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDC) e/ou gestão de processos (SGP)
	Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	M		B	B	B	M		B	M	M	M					Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos
	Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B		B	B	B	M		B	M	M	R					Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão
	Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	B		B	B	B	M		B	M	M			MR	R	R	Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos
	Acesso indevido a informações sigilosas	B		B	B	B	B		B	M	M	MR					Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica
	Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	B		B	B	B	B		B	B	M						Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático
Formação	Extravio de documentos/processos	B		B	B	B	M		B	M	M	R					Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos
	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B	B	B	B	B	B	B	B	M	MR	MR	MR	MR	R	Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação
Avaliação	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	M	B	B	B	B	B	B	B	B	M	R	MR	MR	MR	R	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado
	Desconhecimento ou falta de aplicação do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais	B	B	B	B	B	B	B	B	M	A	MR	MR	MR	R	M	Reuniões de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação
Ética e Transparência	Conflitos de interesses que comprometam a transparência das atividades e/ou dos procedimentos	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	Sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código
		B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	Subscrição por todos os trabalhadores e colaboradores da Declaração de Conhecimento da Política de Gestão de Conflitos de Interesses
		B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação

Legenda:  
 Probabilidade de Ocorrência: A - Alta, M - Moderado, B - Baixa  
 Gravidade da Consequência: A - Alta, M - Moderado, B - Baixa  
 Grau de Risco: ME - Muito Elevado; E - Elevado; M - Moderado; R - Reduzido; MR - Muito Reduzido

Vereação														
Departamento de Cidadania (DEC)														
Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência				Gravidade da Consequência				Grau de Risco				Responsável: Diretor de Departamento
		DEC	DCIP	DOPA	DVOL	DEC	DCIP	DOPA	DVOL	DEC	DCIP	DOPA	DVOL	
Planeamento da concessão de apoios	Atribuição desajustada de apoios	-	B	B	B	-	B	M	B	-	MR	R	MR	Implementação de um sistema estruturado de avaliação das necessidades das associações e coletividades
	Omissão de informação, ou envio de informação não fidedigna, pela entidade beneficiária	-	M	M	B	-	B	M	B	-	R	M	MR	Existência de regulamento e/ou outros normativos que definem o âmbito da medida e os critérios de atribuição de apoios; segregação de funções
	Ausência ou deficiente fundamentação das propostas de atribuição de apoios	-	B	B	B	-	B	B	B	-	MR	MR	MR	Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em processos de análise e concessão de benefícios de qualquer âmbito
	Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	B	A	A	A	A	M	M	M	M	Validação prévia da informação prestada nas ações e campanhas juntos dos cidadãos
Promoção da cidadania	Informação incorreta/desadequada transmitida aos cidadãos	B	B	B	B	B	B	A	B	MR	MR	M	MR	Levantamento e adequação das iniciativas aos interesses e necessidades dos cidadãos
	Ineficiência das iniciativas com vista à participação dos cidadãos junto do Município	B	B	B	B	B	B	B	B	-	-	MR	MR	Existência de critérios de monitorização pré-definidos; elaboração de relatórios de acompanhamento da execução, com conhecimento da cadeia hierárquica
	Ausência ou ineficiente fiscalização e acompanhamento da execução das obras e projetos no âmbito do Orçamento Participativo	-	-	M	-	-	-	A	-	-	-	E	-	Realização de reuniões e ações de acompanhamento e supervisão dos projetos e análise dos relatórios de execução
Controlo da execução de medidas de programas	Ausência e/ou insuficiente acompanhamento e controlo da aplicação dos apoios concedidos	-	M	M	-	-	B	M	-	-	R	M	-	Existência de meios de controlo de aplicação dos apoios concedidos
	Falta de definição e/ou aplicação de ações corretivas em casos de incumprimento, ou cumprimento defeituoso, por parte do beneficiário	-	B	B	B	-	B	M	B	-	MR	M	MR	Grupo de trabalho para avaliação do trabalho desenvolvido e monitorização dos resultados esperados
	Utilização das verbas concedidas às entidades beneficiárias para fins diferentes dos que justificaram a atribuição	-	B	B	B	-	B	A	B	-	MR	M	MR	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDC) e/ou gestão de processos (SPO)
	Inexistência de avaliação do impacto das iniciativas/programas	-	B	B	B	-	B	A	B	-	MR	M	MR	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos
Procedimento Administrativo	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	B	B	B	B	B	M	B	MR	MR	R	MR	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão
	Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	B	B	B	B	B	B	B	MR	MR	R	MR	Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos
	Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	B	B	B	B	B	M	B	MR	MR	R	MR	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica
	Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	B	B	B	B	B	B	M	B	MR	MR	MR	MR	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático
	Acesso indevido a informações sigilosas	B	B	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	MR	Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos
	Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação
Extravio de documentos/processos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado	
Formação	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B	B	B	M	M	M	M	R	R	R	R	Reuniões de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação
Avaliação	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	-	B	B	B	-	B	M	B	-	MR	R	MR	Sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código
	Desconhecimento ou falta de aplicação do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais	B	B	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	MR	Subscrição por todos os trabalhadores e colaboradores da Declaração de Conhecimento da Política de Gestão de Conflitos de Interesses
Ética e Transparência	Conflitos de interesses que comprometam a transparência das atividades e/ou dos procedimentos	B	B	B	B	A	A	A	B	M	M	M	M	Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação

**Legenda:**

Probabilidade de Ocorrência: A - Alta, M - Moderado, B - Baixa

Gravidade da Consequência: A - Alta, M - Moderado, B - Baixa

Grau de Risco: ME - Muito Elevado; E - Elevado; M - Moderado; R - Reduzido; MR - Muito Reduzido

Vereação		Responsável: Diretor de Departamento																
Departamento Coesão e Desenvolvimento Social (DDS)																		
Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência					Gravidade da Consequência					Grau de Risco					Mecanismos de Controlo	
		DDS	DRES	DPIE	DRIS	GACG	DDS	DRES	DPIE	DRIS	GACG	DDS	DRES	DPIE	DRIS	GACG		
Planeamento	Falta de priorização das necessidades identificadas	B	M	B	M	B	B	B	M	B	B	MR		R	R	MR	Definição de critérios, pluralidade de decisores, registo e fundamentação das necessidades	
	Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	B	M	B	A	B	B	B	A	B	B		R	M	M		Existência de fundamentação específica, remetendo as propostas e vinculando-as ao cumprimento da legislação em vigor ou de regulamentação municipal	
	Falta de avaliação de encargos futuros e outros custos	B	M	B		B	M	B	A		M	R		M		R	Elaboração de análise que garanta a viabilidade da proposta/projeto nos anos futuros- previsão nos GOP	
	Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão	B	M	B	A	B	M	B	M	M	M		R	E			Existência de regulamento e/ou outros normativos que definem o âmbito da medida e os critérios de atribuição de apoio; análise do histórico da entidade beneficiária e de acompanhamento sistemático	
	Falta de instrumentos internos que regulem os procedimentos, regras e critérios para atribuição de apoios				A					A							Existência de regulamento e/ou outros normativos que definem o âmbito da medida e os critérios de atribuição de apoio; análise do histórico da entidade beneficiária e de acompanhamento sistemático	
	Falta ou não aplicação de instrumentos internos que regulem os procedimentos, regras e critérios para atribuição de apoios				A					A							Verificação da legalidade do beneficiário do apoio	
	Insuficiente fundamentação / níveis de discricionariedade pouco adequados				A					A							Existência de critérios técnicos pré-definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	
	Existência de erros, omissões ou ambiguidades na elaboração de plano / programa		M		A			B		B			R		M		Análise interna /externa do projeto/programa; pluralidade de intervenientes; identificação de níveis de responsabilização	
	Deficiente identificação das necessidades de atribuição de apoio				A					M					E		Existência de regulamento e/ou outros normativos que definem o âmbito da medida e os critérios de atribuição de apoio; análise do histórico da entidade beneficiária	
	Deficiente articulação dos recursos Entes entre as várias unidades orgânicas				A					B					M		Realização de reuniões periódicas entre serviços envolvidos para identificação das necessidades e canalização dos recursos Entes; calendarização conjunta de iniciativas	
Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade				A					A					ME		Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em processos de análise e concessão de benefícios de qualquer âmbito		
Apoio não financeiro a municipais	Falta de equidade na avaliação das candidaturas				A				A						ME		Existência de regulamento e/ou outros normativos que definem o âmbito da medida e os critérios de atribuição de apoio	
	Utilização indevida pelos beneficiários				A				A								Existência de regulamento e/ou outros normativos que definem o âmbito da medida e os critérios de atribuição de apoio	
Contratação Pública	Falta de isenção e transparência na fundamentação da decisão de contratar e da escolha do proced	B	B	B	A	B	A		A	A	A	M	M	M	ME	M	Apresentação de propostas devidamente enquadradas e fundamentadas nos termos do CCP; privilegiar procedimentos concursais	
	Ausência de avaliação da relação custo-benefício	B	M	B	M	B	M		M	A	M	R	M	R	E	R	Análise/estudo de mercado	
	Falta de cabimentação prévia de despesa	B	B	B		B	A		A		A	M	M	M		M	Análise e acompanhamento da execução das GOP	
	Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B		B	A	A	A		A	M	M	M		M	Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em procedimentos de contratação pública, bem como pelos gestores de contratos	
	Falta de rigor na verificação da satisfação dos requisitos legais quanto à elegibilidade das entidades	B	B	B		B	A	M	A		A	M		R	M		Existência de regulamento e/ou outros normativos que definem os critérios de elegibilidade das entidades	
Conceção e desenvolvimento de programas e projetos	Utilização de critérios inadequados/insuficientes para atribuição de apoios (correntes e/ou capital)	B	B	B		B	A	M	A		A			R	M		Definição prévia, rigorosa e clara, de critérios, objetividade e transparência nos procedimentos de concessão de apoios (correntes e/ou capital)	
	Não cumprimento dos prazos estipulados para todas as fases do processo	B	M	B		B	B	M	B		B	MR	M	MR		MR	Existência de critérios de análise pré-definidos; fundamentação técnico-jurídica	
	Existência de erros, omissões ou ambiguidades	B	M	B		B	M	M	M		M	R	M	R		R	Existência de critérios de análise pré-definidos; fundamentação técnico-jurídica	
	Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B		B		B	A		A		A	M		M		M	Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em processos de análise e concessão de benefícios de qualquer âmbito	
	Incumprimento nos prazos de resposta		B					M					R				Segregação de funções nas diferentes fases do processo	
Elaboração de pareceres, estudos e análise técnica	Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados	B	B	B		B	M	M	A		M	R	R	M		R	Monitorização e acompanhamento sistemático para o cumprimento dos prazos	
	Existência de erros, omissões ou ambiguidades nos estudos		M					M					M				Existência de critérios técnicos pré-definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam e apreciam	
	Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B		B	A	M	A		A	M	R	M		M	Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	
Monitorização	Ausência de informação e/ou documentação sistematizada para as áreas de atuação	B	M	B	M	B	B	M	B	B	B	MR	M	MR	R	MR	Existência de equipa técnica multidisciplinar com intervenção neste domínio com o intuito de concertar intervenções	
	Deficiência/inadequação dos indicadores	B	M	B	M	B	B	M	B	M	B			MR	M		Metodologia de produção de indicadores e de controlo de dados; acompanhamento periódico da evolução dos indicadores	
	Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão				M					M					M		Existência de indicadores de monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização	
Controlo da execução de medidas e programas	Ausência e/ou insuficiente acompanhamento e controlo da aplicação dos apoios concedidos	M	B	M	A	M	M	M	M	M	M		R	M		E	Realização de reuniões e ações de acompanhamento e supervisão dos projetos e análise dos relatórios de execução	
	Falta de definição e/ou aplicação de ações corretivas em casos de incumprimento, ou cumprimento defeituoso, por parte do beneficiário	B	B	M	A	B	A	B	M	M	A		MR	M		M	Sistema de informação para monitorização da aplicação dos apoios concedidos	
	Utilização das verbas concedidas às entidades beneficiárias para fins diferentes dos que justificaram a atribuição	B	M	B	A	B	A	B	B	A	A		R	MR	ME	M	Existência de meios de controlo de aplicação dos apoios concedidos	
Relação com o cidadão	Inexatidão da informação prestada ao requerente	B		B	A	B	A		B	B	A			MR	M		Definição de sistema de articulação interna de circulação de informação	
	Tratamento diferenciado de situações idênticas	B		B	A	B	A		B	A	A		M		MR	ME	M	Existência de norma interna que garanta a uniformização dos procedimentos e a observância dos princípios da isenção, da imparcialidade e da equidade
	Falta de verificação e certificação dos documentos entregues				A					M						E		Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC)
Falta de acesso dos cidadãos aos serviços protocolados	M		M	A	M	A		M	M	A		E		M		E	Realização de reuniões e ações de acompanhamento e supervisão dos projetos e análise dos relatórios	

Legenda:  
 Probabilidade de Ocorrência: A - Alta, M - Moderado, B - Baixa  
 Gravidade da Consequência: A - Alta, M - Moderado, B - Baixa  
 Grau de Risco: ME - Muito Elevado; E - Elevado; M - Moderado; R - Reduzido; MR - Muito Reduzido

Vereação																	
Departamento Coesão e Desenvolvimento Social (DDS) - (cont.)																	
Responsável: Diretor de Departamento																	
Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência					Gravidade da Consequência					Grau de Risco					Mecanismos de Controlo
		DDS	DRES	DPIE	DRIS	GACG	DDS	DRES	DPIE	DRIS	GACG	DDS	DRES	DPIE	DRIS	GACG	
<b>Procedimento Administrativo</b>	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	B	B	A	B	B	B	M	B	B	MR	MR	R		MR	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)
	Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	B	B	A	B	A	M	A	B	A	R	R	M		R	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos
	Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	M	B	B	A	M	A	M	A	B	A	E	R	M	M	E	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos
	Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	B	B	B	_	B	B	B	M	_	B	MR		R		MR	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica
	Acesso indevido a informações sigilosas	M	B	B	A	M	A	B	A	B	A	E	MR	M		E	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático
	Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	B	B	B	A	B	B	B	M	B	B	MR		R		MR	Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos
	Extravio de documentos/processos	B	B	B	A	B	M	B	A	B	M	R		M		R	
<b>Formação</b>	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	M	B	_	B	B	M	M	_	B	MR	M	R	M	MR	Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação
<b>Avaliação</b>	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	B	M	B	M	B	B	M	M	M	B	MR	M	R	M	MR	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado Reuniões de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação.
	Desconhecimento ou falta de aplicação do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais	B	M	B	B	B	M	B	A	A	M	R	R	M	M	R	Sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código
<b>Ética e Transparência</b>	Conflitos de interesses que comprometam a transparência das atividades e/ou dos procedimentos	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	Subscrição por todos os trabalhadores e colaboradores da Declaração de Conhecimento da Política de Gestão de Conflitos de Interesses Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação

**Legenda:**

Probabilidade de Ocorrência: A - Alta, M - Moderado, B - Baixa

Gravidade da Consequência: A - Alta, M - Moderado, B - Baixa

Grau de Risco: ME - Muito Elevado; E - Elevado; M - Moderado; R - Reduzido; MR - Muito Reduzido

Vereação																	
Departamento de Educação (DED)																	
Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência					Gravidade da Consequência					Grau de Risco					Mecanismos de Controlo
		DED	DAPI	DPGR	DAGE	GACG	DED	DAPI	DPGR	DAGE	GACG	DED	DAPI	DPGR	DAGE	GACG	
		Responsável: Diretor de Departamento															
Planeamento das Intervenções	Falta de priorização das necessidades identificadas	B	B	B	M	B	M	M	M	M	M			M	M		Definição de critérios, pluralidade de decisores, registo e fundamentação das necessidades
	Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	R	R			R	Existência de fundamentação específica, remetendo as propostas e vinculando-as ao cumprimento da legislação em vigor ou de regulamentação municipal
	Falta de avaliação de encargos futuros e outros custos	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	M	M			M	Elaboração de análise que garanta a viabilidade da proposta/projeto nos anos futuros - previsão nas GOP
	Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M			M		M	Existência de indicadores de monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização
Planeamento das parcerias e atribuição de apoios	Falta de priorização da identificação das necessidades de atribuição de apoios	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M						Elaboração de estudos adequados à fundamentação das propostas; colaboração estreita com outras unidades orgânicas para efeitos das decisões e do apuramento das estimativas de natureza financeira
	Ausência ou omissão de informação sobre as entidades parceiras	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M						Verificação da legalidade do beneficiário do apoio
	Falta ou não aplicação de instrumentos internos que regulem os procedimentos, regras e critérios para atribuição de apoios	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	R	R	R	R	R	Prazos para execução dos projetos em função do calendário escolar e respetivas exigências
	Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	Atribuições financeiras parcelares e mediante entrega de relatórios de execução das atividades desenvolvidas
Controlo da execução de apoios e programas	Ausência e/ou insuficiente acompanhamento e controlo da aplicação dos apoios concedidos	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	R	R	R	R	R	Reuniões com os Agrupamentos para identificação de entidades parceiras
	Falta de definição e/ou aplicação de ações corretivas em casos de incumprimento, ou cumprimento defeituoso, por parte do beneficiário	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M						Segregação de funções nas diferentes fases do processo
	Utilização das verbas concedidas às entidades beneficiárias para fins diferentes dos que justificaram a atribuição	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	M	M			M	Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em processos de análise e concessão de benefícios de qualquer âmbito
	Favorecimento das candidaturas na realização de estágios de inserção profissional ou sociocultural	B	B	B	B	B	M	M	M	A	M	R	R			R	Realização de reuniões e ações de acompanhamento e supervisão dos projetos e análise dos relatórios de execução
Controlo da execução dos contratos de delegação de competências	Inexistência ou deficiente controlo da execução das verbas atribuídas	B	B	B	B	B	M	M	M	A	M	R	R	R	M	R	Sistema de informação para monitorização de aplicação dos apoios concedidos
																	Definição clara e disponibilização dos critérios de seleção, bem como das funções a desempenhar
Reporte	Inexatidão das informações enviadas através de sistema de reporte	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	R	R	R		R	Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam e apreciam; responsabilização dos intervenientes
	Falta de cumprimento de prazos na apresentação dos documentos de prestações de contas e das contas consolidadas	B	B	B	B	B	M	M	M	B	M				MR		Monitorização e acompanhamento sistemático para o cumprimento dos prazos
Elaboração de parcerias	Incumprimento nos prazos de resposta	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M					R	Existência de critérios técnicos pré-definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam e apreciam
	Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	R	R	R		R	
	Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	B	B	M	M	M	A	M					M	
Relação com o cidadão	Inexatidão da informação prestada ao Requerente	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M						Garantia de acesso a toda a informação necessária: informação, consulta, cópias, nos termos da lei
	Falta de verificação e certificação dos documentos entregues	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	R	R	R	R	R	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação entregue no sistema de gestão documental (GDCC)
	Tratamento diferenciado de situação idênticas	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M						Existência de norma interna que garanta a uniformização dos procedimentos e a observância dos princípios da isenção, da imparcialidade e da equidade
Gestão do pessoal não docente	Sobreposição de competências entre a autarquia e os órgãos de gestão das escolas	M	B	B	B	B	M	M	M	M	M		R	R		M	Definição clara dos níveis de competência de cada entidade
	Falta de equidade no recrutamento	B	B	B	B	B	A	A	A	M	A	M		M		M	Definição de critérios de seleção e de conteúdos funcionais objetivos; rotatividade dos elementos que compõe o júri
	Favorecimento na colocação do pessoal	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A					M	Existência de sistema informático para registo dos pedidos de mobilidade entre AE, de forma a permitir a deteção de qualquer irregularidade nestes processos
Contratação Pública	Falta de isenção e transparência na fundamentação da decisão de contratar e da escolha do procedimento	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	R	R	R	R	R	Apresentação de propostas devidamente enquadradas e fundamentadas nos termos do CCP; privilegiar procedimentos concursais
	Ausência de avaliação da relação custo-benefício	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M						Análise/estudo de mercado
	Falta de cabimentação prévia da despesa	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	M	M	M		R	Análise e acompanhamento da execução das GOP
	Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A						Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em procedimentos de contratação pública, bem como pelos gestores de contratos
Procedimento Administrativo	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	R	R	R	R	R	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)
	Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	M	M	M	B	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos
	Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	M	M	M	B	M	A	A	A	A	A	E	E	E	M	E	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão
	Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M		R	R		R	Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos
	Acesso indevido a informações sigilosas	M	M	M	M	M	A	A	A	A	A	E	E	E	E	E	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica
	Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M		R	R	R	R	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático
Formação	Extravio de documentos/processos	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M		R	R	R	R	Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos
	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B	B	B	B	M	M	M	B	M	R	R	R	MR	R	Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação
Avaliação	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	R	R	R		R	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado
																	Reuniões de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação
Ética e Transparência	Desconhecimento ou falta de aplicação do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A						Sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código
	Conflitos de interesses que comprometam a transparência das atividades e/ou dos procedimentos	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	Subscrição por todos os trabalhadores e colaboradores da Declaração de Conhecimento da Política de Gestão de Conflitos de Interesses
																	Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação.

**Legenda:**  
 Probabilidade de Ocorrência: A - Alta, M - Moderada, B - Baixa  
 Gravidade da Consequência: A - Alta, M - Moderada, B - Baixa  
 Grau de Risco: ME - Muito Elevado; E - Elevado; M - Moderado; R - Reduzido; MR - Muito Reduzido

Vereação																							
Departamento Local de Saúde e Solidariedade Social (DLS)																		Responsável: Diretor de Departamento					
Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência							Gravidade da Consequência							Grau de Risco				Mecanismos de Controlo			
		DLS	DSQV	DSBM	DINC	DSST	GMED	GISP	DLS	DSQV	DSBM	DINC	DSST	GMED	GISP	DLS	DSQV	DSBM	DINC		DSST	GMED	GISP
Planeamento das intervenções sociais e de promoção da saúde	Falta de priorização das necessidades identificadas	B	B	B	B	-	-	-	M	M	A	M	-	-	-	R	R	M	R	-	-	-	Definição de critérios, pluralidade de decisores, registo e fundamentação das necessidades
	Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	B	B	B	B	-	-	-	B	B	B	B	-	-	-	MR	MR	MR	MR	-	-	-	Existência de fundamentação específica, remetendo as propostas e vinculando-as ao cumprimento da legislação em vigor ou de regulamentação municipal
	Falta de avaliação de encargos futuros e outros custos	M	M	M	M	-	-	-	M	M	M	M	-	-	-	M	M	M	M	-	-	-	Elaboração de análise que garanta a viabilidade da proposta/projeto nos anos futuros - previsão nas GOP
Planeamento da atribuição de apoios	Deficiente identificação das necessidades de atribuição de apoios	B	B	B	B	-	-	-	A	M	A	A	-	-	-	M	R	M	E	-	-	-	Elaboração de estudos adequados à fundamentação das propostas; colaboração estreita com outras unidades orgânicas para efeitos das decisões e do apuramento das estimativas de natureza financeira
	Favorecimento pela intervenção no processo de atribuição de apoios	B	B	M	M	-	-	-	A	A	M	A	-	-	-	M	M	M	E	-	-	-	Segregação de funções nas diferentes fases do processo
	Falta de instrumentos internos que regulem os procedimentos, regras e critérios para atribuição de benefícios públicos, podendo originar favorecimento no processo de atribuição de apoios	M	B	B	B	-	-	-	A	A	A	A	-	-	-	E	M	M	M	-	-	-	Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em processos de análise e concessão de benefícios de qualquer âmbito
	Ausência ou omissão de informação sobre as entidades parceiras	B	B	B	B	-	-	-	M	M	M	M	-	-	-	R	R	R	R	-	-	-	Existência de regulamento e/ou outros normativos que definem o âmbito da medida e os critérios de atribuição de apoio; análise do histórico da entidade beneficiária e de acompanhamento sistemáticos
Monitorização	Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão	B	B	B	B	B	B	B	M	A	A	M	M	M	M	R	M	M	R	R	R	R	Verificação da legalidade do beneficiário do apoio
	Deficiência / inadequação dos indicadores	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	Existência de indicadores de monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização
	Ausência de informação e/ou documentação sistematizada para as áreas de atuação	B	B	B	B	B	B	B	M	M	A	M	M	M	M	R	R	M	R	R	R	R	Metodologia de produção de indicadores e de controlo de dados; acompanhamento periódico da evolução dos indicadores
Apoio não financeiro a municípios	Falta de equidade na avaliação das candidaturas	-	B	B	B	-	-	-	-	A	A	A	-	-	-	-	M	M	M	-	-	-	Existência de regulamento e/ou outros normativos que definem o âmbito da medida e os critérios de atribuição de apoio
	Utilização indevida pelos beneficiários	-	M	M	M	-	-	-	-	A	A	A	-	-	-	-	E	E	E	-	-	-	Existência de regulamento e/ou outros normativos que definem os critérios de elegibilidade das entidades
Conceção e desenvolvimento de programas e projetos	Falta de rigor na verificação da satisfação dos requisitos legais quanto à elegibilidade das entidades	B	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	M	M	Definição prévia, rigorosa e clara, de critérios, objetividade e transparência nos procedimentos de concessão de apoios (correntes e/ou capital)
	Utilização de critérios inadequados/insuficientes para atribuição de apoios (correntes e/ou capital)	B	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	A	A	R	R	R	R	R	R	R	Existência de critérios de análise pré-definidos; fundamentação técnico-jurídica
	Não cumprimento dos prazos estipulados para todas as fases do processo	B	B	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	M	M	R	R	R	R	R	R	R	Existência de manual de procedimentos interno que regule o princípio da transparência, igualdade de tratamento e salvaguarda de conflitos de interesses; segregação de funções
	Existência de erros, omissões ou ambiguidades	B	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	M	M	Segregação de funções nas diferentes fases do processo
	Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	M	M	Existência de critérios técnicos pré-definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam e apreciam
	Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados	B	B	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	M	M	R	R	R	R	R	R	R	Existência de regulamento e/ou outros normativos que definem os critérios de elegibilidade das entidades
Controlo da execução de apoios e programas	Ausência e/ou insuficiente acompanhamento e controlo da aplicação dos apoios concedidos	B	B	B	B	-	-	-	A	A	A	A	-	-	-	M	M	M	M	-	-	-	Definição de sistema de articulação interna de circulação de informação; garantia de acesso a toda a informação necessária: informação, consulta, cópias, nos termos da lei
	Falta de definição e/ou aplicação de ações corretivas em casos de incumprimento, ou cumprimento defeituoso, por parte do beneficiário	B	B	M	B	-	-	-	A	A	A	A	-	-	-	M	M	E	M	-	-	-	Existência de norma interna que garanta a uniformização dos procedimentos e a observância dos princípios da isenção, da imparcialidade e da equidade
	Utilização das verbas concedidas às entidades beneficiárias para fins diferentes dos que justificaram a atribuição	B	B	B	B	-	-	-	A	A	A	A	-	-	-	M	M	M	M	-	-	-	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC)
Relação com o cidadão	Inexistência da informação prestada ao requerente	B	B	B	B	-	-	-	M	M	M	M	-	-	-	R	R	R	R	-	-	-	Realização de reuniões e ações de acompanhamento e supervisão dos projetos e análise dos relatórios
	Tratamento diferenciado de situações idênticas	B	B	B	B	-	-	-	A	A	A	A	-	-	-	M	M	M	M	-	-	-	Realização de reuniões e ações de acompanhamento e supervisão dos projetos e análise dos relatórios
	Falta de verificação e certificação dos documentos entregues	B	B	B	B	-	-	-	A	A	A	A	-	-	-	M	M	M	M	-	-	-	Realização de reuniões e ações de acompanhamento e supervisão dos projetos e análise dos relatórios
	Falta de acesso dos cidadãos aos serviços protocolados	B	B	B	B	-	-	-	A	A	A	A	-	-	-	M	M	M	M	-	-	-	Realização de reuniões e ações de acompanhamento e supervisão dos projetos e análise dos relatórios

**Legenda:**

Probabilidade de Ocorrência: A - Alta, M - Moderado, B - Baixa

Gravidade da Consequência: A - Alta, M - Moderado, B - Baixa

Grau de Risco: ME - Muito Elevado; E - Elevado; M - Moderado; R - Reduzido; MR - Muito Reduzido

Vereação																								
Departamento Local de Saúde e Solidariedade Social (DLS) - (cont.)																								
Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência								Gravidade da Consequência						Grau de Risco						Mecanismos de Controlo		
		DLS	DSQV	DSBM	DINC	DSST	GMED	GISP	DLS	DSQV	DSBM	DINC	DSST	GMED	GISP	DLS	DSQV	DSBM	DINC	DSST	GMED		GISP	
Higiene, Saúde e Segurança	Deficiente identificação de necessidades de equipamentos de proteção individual e fardamento	-	-	-	-	B	-	B	-	-	-	-	A	-	A	-	-	-	-	-	M	-	M	Identificação dos equipamentos Entes; levantamento de necessidades dos equipamentos; existência de formação que garanta a correta utilização
	Falta de identificação dos riscos que ponham em causa a segurança e higiene no trabalho, bem como de propostas de medidas corretivas	-	-	-	-	B	-	B	-	-	-	-	M	-	M	-	-	-	-	-	R	-	R	Elaboração de planos de manutenção preventiva de segurança e higiene
	Não cumprimento das normas de segurança	-	-	-	-	B	-	B	-	-	-	-	A	-	A	-	-	-	-	-	M	-	M	Existência de procedimentos de avaliação e verificação de rotinas de segurança e higiene Realização de auditorias periódicas às condições de trabalho que identifiquem a gravidade do risco profissional; ações de sensibilização e formação
	Falta de instalação e /ou manutenção dos sistemas de segurança	-	-	-	-	A	-	A	-	-	-	-	M	-	M	-	-	-	-	-	E	-	E	Definição de responsáveis de segurança em todos os edifícios municipais, medidas de autoproteção e realização de exercícios Existência de mecanismos/levantamento de necessidades de ações de manutenção/substituição
Gestão de stocks	Deficiente controlo das existências (materiais e equipamentos)	-	-	-	-	B	B	B	-	-	-	-	M	M	M	-	-	-	-	-	R	R	R	Existência de um sistema de inventário e registo dos materiais adquiridos / atribuídos; segregação de funções
	Material de armazenamento sem reflexo contabilístico	-	-	-	-	B	-	B	-	-	-	-	A	-	A	-	-	-	-	-	M	-	M	
	Utilização e ou apropriação indevida de materiais, matérias-primas e ferramentas	-	-	-	-	B	-	B	-	-	-	-	A	-	A	-	-	-	-	-	M	-	M	Existência de um controlo efetivo e permanente do sistema de gestão de stocks; responsabilização dos intervenientes
Medicina no trabalho	Acesso e/ou uso indevido de informação reservada	-	-	-	-	M	M	-	-	-	-	A	A	-	-	-	-	-	-	-	E	E	-	Existência de perfis de acesso reservado; níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático Acesso restrito ao arquivo físico de processos individuais dos trabalhadores
	Falta de atualização de fichas de aptidão médica/processo com elementos/relatórios médicos fornecidos pelo funcionário, no âmbito de doenças profissionais	-	-	-	-	B	B	-	-	-	-	M	M	-	-	-	-	-	-	-	R	R	-	Existência de um sistema de avaliação para aperfeiçoamento constante com base em deficiências reportadas por trabalhadores
	Funcionamento deficiente de ato médico que vise determinar as condições de apresentação do trabalhador ao serviço	-	-	-	-	B	B	-	-	-	-	A	A	-	-	-	-	-	-	-	M	M	-	Planificação e agendamento da medicina do trabalho, atualização da ficha de aptidão médica do funcionário e da base de dados referente à medicina no trabalho
	Falta de planificação e agendamento da medicina do trabalho	-	-	-	-	B	B	-	-	-	-	A	A	-	-	-	-	-	-	-	M	M	-	
Acidentes de trabalho	Existência de ambiguidades na qualificação dos acidentes em serviço	-	-	-	-	B	B	-	-	-	-	M	M	-	-	-	-	-	-	-	R	R	-	Análise criteriosa das participações com a intervenção de múltiplos decisores; cumprimento da legislação aplicável; obtenção de esclarecimentos junto de eventuais testemunhas
	Incumprimento de regras para pagamento de danos emergentes de acidente de trabalho	-	-	-	-	M	M	-	-	-	-	A	A	-	-	-	-	-	-	-	E	E	-	
	Incumprimento nos prazos de resposta e/ou atuação extemporânea	-	-	-	-	M	M	-	-	-	-	M	M	-	-	-	-	-	-	-	M	M	-	Controle sistemático para verificação do cumprimento dos prazos legais

**Legenda:**  
 Probabilidade de Ocorrência: A - Alta, M - Moderado, B - Baixa  
 Gravidade da Consequência: A - Alta, M - Moderado, B - Baixa  
 Grau de Risco: ME - Muito Elevado; E - Elevado; M - Moderado; R - Reduzido; MR - Muito Reduzido

Vereação																									
Departamento Local de Saúde e Solidariedade Social (DLS) - (cont.)																		Responsável: Diretor de Departamento							
Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência							Gravidade da Consequência							Grau de Risco							Mecanismos de Controlo		
		DLS	DSQV	DSBM	DINC	DSST	GMED	GISP	DLS	DSQV	DSBM	DINC	DSST	GMED	GISP	DLS	DSQV	DSBM	DINC	DSST	GMED	GISP			
Bem-estar físico e social	Favorecimento no processo de escolha de entidades parceiras	B	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	M	M	M	Garantia de transparência, equidade e proporcionalidade na relação com entidades que celebram Protocolos ou Acordos de Colaboração neste âmbito
	Desadequada racionalização de recursos e parcerias gerando custos desnecessários	B	B	B	B	M	M	M	A	M	A	A	A	A	A	A	M	R	M	M	E	E	E	E	Planeamento atempado que permita a otimização dos recursos disponíveis
Contratação Pública	Falta de isenção e transparência na fundamentação da decisão de contratar e da escolha do procedimento	B	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	M	M	M	Apresentação de propostas devidamente enquadradas e fundamentadas nos termos do CCP; privilegiar procedimentos concursais
	Ausência de avaliação da relação custo-benefício	B	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	M	M	M	M	M	M	M	M	R	R	R	R	Análise/estudo de mercado
	Falta de cabimentação prévia da despesa	B	B	B	B	M	M	M	M	M	M	M	B	B	B	B	R	R	R	R	R	R	R	R	Análise e acompanhamento da execução das GOP
	Repartição da despesa desvirtuando o enquadramento do procedimento adequado, nos termos do CCP	B	M	B	B	M	M	M	M	M	M	M	A	A	A	A	R	M	R	M	E	E	E	E	Existência de análise e supervisão das propostas aquisitivas para verificação do cumprimento dos requisitos
	Omissão no caderno de encargos de determinadas especificações técnicas, quanto à natureza do objeto do contrato a celebrar	M	B	M	M	B	B	B	A	A	A	A	A	A	A	A	E	M	E	E	E	M	M	M	Existência de critérios de avaliação e equipa multidisciplinar que assegurem uma análise rigorosa e imparcial
	Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados na análise e seleção das propostas	B	B	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	M	M	M	R	R	R	R	R	R	R	R	Existência de critérios de avaliação e equipa multidisciplinar que assegurem uma análise rigorosa e imparcial
	Inexistência de aplicação das penalidades contratuais	B	B	B	B	M	M	M	M	A	M	M	A	A	M	M	R	M	R	R	E	E	M	M	Controlo periódico dos fornecimentos; realização de avaliação de fornecedores e qualidade dos materiais fornecidos
Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	M	M	M	Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em procedimentos de contratação pública, bem como pelos gestores de contratos	
Procedimento Administrativo	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	B	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	M	M	M	R	R	R	R	R	R	R	R	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)
	Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	M	M	M	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos
	Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	M	M	M	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão
	Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	B	B	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	M	M	M	R	R	R	R	R	R	R	R	Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos
	Acesso indevido a informações sigilosas	M	B	M	M	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	E	M	E	E	E	E	ME	ME	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica
	Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	B	B	B	B	B	B	B	M	M	M	M	A	A	A	A	R	R	R	R	R	R	M	M	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático
Extravio de documentos/processos	B	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	M	M	M	Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos	
Formação	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	M	M	M	R	R	R	R	R	R	R	R	Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação
Avaliação	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	B	B	B	B	B	B	B	M	M	M	M	A	A	A	A	R	R	R	R	M	M	M	M	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado
Ética e Transparência	Desconhecimento ou falta de aplicação do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais	B	B	B	B	B	B	B	M	M	M	M	A	A	A	A	R	R	R	R	M	M	M	M	Reuniões de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação.
	Conflitos de interesses que comprometam a transparência das atividades e/ou dos procedimentos	B	B	B	B	M	M	M	A	A	A	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	M	M	M	Sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código

**Legenda:**

Probabilidade de Ocorrência: A - Alta, M - Moderado, B - Baixa

Gravidade da Consequência: A - Alta, M - Moderado, B - Baixa

Grau de Risco: ME - Muito Elevado; E - Elevado; M - Moderado; R - Reduzido; MR - Muito Reduzido

Vereação					
Divisão de Relações Internacionais (DRIN)					Responsável: Chefe de Divisão
Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência	Gravidade da Consequência	Grau de Risco	Mecanismos de Controlo
<b>Planeamento</b>	Falta de priorização de identificação das necessidades	B	B	MR	Definição de critérios, pluralidade de decisores, registo e fundamentação das necessidades
	Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	B	M	R	Existência de fundamentação específica, remetendo as propostas e vinculando-as ao cumprimento da legislação em vigor ou de regulamentação municipal
	Falta de avaliação de encargos futuros e outros custos	B	B	MR	Elaboração de análise que garanta a viabilidade da proposta / projeto nos anos futuros - previsão nas GOP
<b>Organização de deslocações/receções oficiais</b>	Falta de discricionariedade na escolha dos operadores (agências de viagens, alojamento, etc.)	B	B	MR	Elaboração de relatório prévio, onde conste a consulta ao mercado e fundamentação da decisão
<b>Contratação Pública</b>	Falta de isenção e transparência na fundamentação da decisão de contratar e da escolha do procedimento	B	B	MR	Apresentação de propostas devidamente enquadradas e fundamentadas nos termos do CCP; privilegiar procedimentos concursais
	Ausência de avaliação da relação custo-benefício	B	B	MR	Análise/estudo de mercado
	Falta de cabimentação prévia da despesa	B	M	R	Análise e acompanhamento da execução das GOP
	Violação dos deveres de transparência, isenção e de imparcialidade	B	A	M	Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em procedimentos de contratação pública, bem como pelos gestores de contratos
<b>Procedimento Administrativo</b>	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	M	R	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)
	Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	M	R	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos
	Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	M	R	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão
	Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	B	B	MR	Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos
	Acesso indevido a informações sigilosas	B	A	M	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica
	Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	B	M	R	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático
<b>Formação</b>	Extravio de documentos/processos	B	M	R	Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos
<b>Formação</b>	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B	MR	Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação
<b>Avaliação</b>	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	B	B	MR	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado
<b>Ética e Transparência</b>	Desconhecimento ou falta de aplicação do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais	M	M	M	Sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código
	Conflitos de interesses que comprometam a transparência das atividades e/ou dos procedimentos	B	A	M	Subscrição por todos os trabalhadores e colaboradores da Declaração de Conhecimento da Política de Gestão de Conflitos de Interesses Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação

**Legenda**

Probabilidade de Ocorrência: A - Alta, M - Moderada, B - Baixa

Gravidade da Consequência: A - Alta, M - Moderada, B - Baixa

Grau de Risco: ME - Muito Elevado; E - Elevado; M - Moderado; R - Reduzido; MR - Muito Reduzido

Vareação											
Departamento de Desporto e Atividade Física (DAF)										Responsável: Diretor de Departamento	
Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência			Gravidade da Consequência			Grau de Risco			Mecanismos de Controlo
		DAF	DESP	DPAF	DAF	DESP	DPAF	DAF	DESP	DPAF	
<b>Planeamento de necessidades, apoios e iniciativas</b>	Falta de priorização das necessidades identificadas	B	B	B	B	B	B	MR			Definição de critérios, pluralidade de decisores, registo e fundamentação das necessidades
	Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	B	M	B	B	B	B		R		Existência de fundamentação específica, remetendo as propostas e vinculando-as ao cumprimento da legislação em vigor ou de regulamentação municipal
	Falta de avaliação de encargos futuros e outros custos	B	B	B	B	B	B	MR		MR	Elaboração de análise que garanta a viabilidade da proposta/projeto nos anos futuros - previsão nas GOP
	Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão	B	B	B	B	B	B		MR		Existência de indicadores de monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização
	Deficiente articulação dos recursos existentes entre as várias unidades orgânicas	B	B	B	B	B	B				Realização de reuniões periódicas entre serviços envolvidos para identificação das necessidades e canalização dos recursos existentes; calendarização conjunta de iniciativas
<b>Gestão operacional</b>	Ausência e/ou insuficiente acompanhamento e controlo de protocolos de parceria	B	M	B	B	M	B		M		Realização de reuniões e ações de acompanhamento e supervisão dos projetos e análise dos relatórios de execução
	Favorecimento dos candidatos na realização de estágios	B	B	B	B	B	B	MR		MR	Definição clara e disponibilização dos critérios de seleção, bem como das funções a desempenhar
	Deficiente articulação e/ou levantamento das necessidades das entidades empregadoras	B	B	B	B	B	B		MR		Dinamização de um sistema de comunicação e articulação interna para promoção/divulgação de propostas de emprego
<b>Concessão /controlo da execução de medidas e programas</b>	Falta de rigor na verificação da satisfação dos requisitos legais quanto à elegibilidade/exigibilidade das entidades	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Existência de regulamento e/ou outros normativos que definem os critérios de elegibilidade/exigibilidade da entidade beneficiária
	Favorecimento no processo de atribuição de apoios	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Existência de equipa multidisciplinar que assegure uma análise rigorosa e imparcial; análise do histórico da entidade beneficiária
	Ausência e/ou insuficiente acompanhamento e controlo da aplicação dos apoios concedidos	B	B	B	B	B	B		MR		Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em processos de análise e concessão de benefícios de qualquer âmbito
	Falta de definição e/ou aplicação de ações corretivas em casos de incumprimento, ou cumprimento defeituoso, por parte do beneficiário	B	M	B	B	M	B	MR	M	MR	Segregação de funções nas diferentes fases do processo
	Utilização das verbas concedidas às entidades beneficiárias para fins diferentes dos que justificaram a atribuição	B	B	B	B	B	B		MR		Realização de reuniões e ações de acompanhamento e supervisão dos projetos/programas e análise dos relatórios de execução
<b>Elaboração de pareceres</b>	Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Existência de meios de controlo de aplicação dos apoios concedidos; envio de relatório de execução pela entidade beneficiária
	Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	B	B	B				Existência de critérios técnicos pré-definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam
<b>Relação com o cidadão</b>	Inexatidão da informação prestada ao Requerente	B	B	B	B	B	B				Definição de um sistema de articulação interna de circulação de informação
	Falta de verificação e certificação dos documentos entregues	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)
	Tratamento diferenciado de situações idênticas	B	B	B	B	B	B				Existência de norma interna que garanta que o atendimento é efetuado de forma isenta e imparcial
<b>Contratação pública</b>	Falta de isenção e transparência na fundamentação da decisão de contratar e da escolha do procedimento	B	B	B	B	B	B				Apresentação de propostas devidamente enquadradas e fundamentadas nos termos do CCP; privilegiar procedimentos concursais
	Ausência de avaliação da relação custo-benefício	B	B	B	B	B	B				Análise/estudo de mercado
	Falta de cabimentação prévia da despesa	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Análise e acompanhamento da execução das GOP
	Repartição da despesa desvirtuando o enquadramento do procedimento adequado, nos termos do CCP	B	B	B	B	B	B				Existência de análise e supervisão das propostas aquisitivas para verificação do cumprimento dos requisitos
	Omissão no caderno de encargos de determinadas especificações técnicas, quanto à natureza do objeto do contrato a celebrar	B	B	B	B	B	B				Existência de critérios de avaliação e equipa multidisciplinar que assegurem uma análise rigorosa e imparcial
	Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados na análise e seleção das propostas	B	B	B	B	B	B				Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em procedimentos de contratação pública, bem como pelos gestores de contratos
	Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	A	A	A	M	M	M	
<b>Procedimento Administrativo</b>	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	B	B	B	B	B		MR		Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)
	Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	B	B	B	B	B				Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos
	Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	B	B	B	M	B	MR	R	MR	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão
	Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	B	B	B	B	B	B				Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos
	Acesso indevido a informações sigilosas	B	B	B	B	B	B				Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica
	Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	B	B	B	B	B	B				Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático
	Extravio de documentos/processos	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos
<b>Formação</b>	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação
<b>avaliação</b>	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	B	M	M	M	M	M	R	M	M	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado
<b>Ética e Transparência</b>	Desconhecimento ou falta de aplicação do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais	B	B	B	B	B	B		MR		Sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código
	Conflitos de interesses que comprometam a transparência das atividades e/ou dos procedimentos	B	M	B	B	B	B	MR	R	MR	Subscrição por todos os trabalhadores e colaboradores da Declaração de Conhecimento da Política de Gestão de Conflitos de Interesses Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação

**Legenda:**  
 Probabilidade de Ocorrência: A - Alta, M - Moderado, B - Baixa  
 Gravidade da Consequência: A - Alta, M - Moderado, B - Baixa  
 Grau de Risco: ME - Muito Elevado; E - Elevado; M - Moderado; R - Reduzido; MR - Muito Reduzido