

PLANO DE PREVENÇÃO  
DE RISCOS DE GESTÃO,  
**INCLUINDO**  
**OS DE CORRUPÇÃO**  
**E INFRAÇÕES CONEXAS**

JULHO 2023

**CASCAIS**

CÂMARA MUNICIPAL

## CONTROLO DO DOCUMENTO

### RESPONSÁVEL

Divisão de Transparência e Conformidade (DTRC)

### REGISTO DE VERSÕES E ATUALIZAÇÕES

VERSÃO	ELABORAÇÃO	DATA APROVAÇÃO	DESCRIÇÃO DAS ALTERAÇÕES EFETUADAS
V.0	GAUD	25-01-2010	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Versão inicial do documento</li></ul>
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 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 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 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 DPTU e DAPT</li><li>▪ Eliminação do Mapa 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>

<b>VERSÃO</b>	<b>ELABORAÇÃO</b>	<b>DATA APROVAÇÃO</b>	<b>DESCRIÇÃO DAS ALTERAÇÕES EFETUADAS</b>
V. 4	DMCR/DTRC	18/07/2023	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Teor da 8ª alteração ao ROSM, que entrou em vigor em 1 de janeiro de 2023: reconfiguração dos Mapas SPC, DAP, DCS e DTI</li> <li>▪ Teor do Relatório de Avaliação Anual do Plano: incorporação de propostas de reformulação de riscos e mecanismos de controlo existentes e da sua aplicabilidade</li> <li>▪ Inclusão de Anexo Listagem exemplificativa do Enquadramento Legal e Regulatório do Sistema de Gestão Anticorrupção</li> <li>▪ Inclusão de Anexo Plano de Comunicação do Sistema de Gestão Anticorrupção</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 PREVENÇÃO DE RISCOS</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>ANEXOS</b> .....	25
ANEXO I - ORGANOGRAMA DA MACROESTRUTURA DOS SERVIÇOS MUNICIPAIS.....	26
ANEXO II – LISTAGEM EXEMPLIFICATIVA DO ENQUADRAMENTO LEGAL E REGULATÓRIO DO SISTEMA DE GESTÃO ANTICORRUPÇÃO.....	28
ANEXO III – PLANO DE COMUNICAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO ANTICORRUPÇÃO .....	30
ANEXO IV – 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
DCIP	Divisão de Cidadania e Participação
DCOC	Divisão do Centro de Operações
DCOF	Divisão de Projetos Cofinanciados
DCOM	Divisão de Comunicação
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
DCS	Departamento de Comunicação e Serviço ao Cidadão
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
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
DGRH	Divisão de Gestão e Valorização de Recursos Humanos
DGT	Departamento Gestão Territorial
DIAC	Divisão do Atendimento ao Cidadão
DIAJ	Divisão de Assuntos Jurídicos
DIAP	Divisão de Implementação e Acompanhamento de Projetos
DIBI	Divisão de Bibliotecas
DICH	Divisão de Centros Históricos
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
DIRS	Divisão de Infraestruturas de Redes e Sistemas
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
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
DMIN	Divisão de Marketing e Inovação
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 Participação 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
DSSM	Divisão de Serviços de Suporte Municipal
DSST	Divisão de Saúde e Segurança no Trabalho
DTAS	Divisão da Transição Ambiental e Desenvolvimento Sustentável
DTI	Departamento de Tecnologias de Informação
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
GOSE	Gabinete de Operações de Segurança
GPRE	Gabinete da Presidência
GPRO	Gabinete de Atendimento, Gestão de Processos e de Assiduidade
GREM	Gabinete de Remunerações
GTEC	Gabinete Técnico
INE	Instituto Nacional de Estatística
IPAI	Instituto Português de Auditoria Interna
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
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 Análítica 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
UCIN	Unidade de Comunicação Interna
UCPD	Unidade de Coordenação e Planeamento Desportivo
UDES	Unidade de Design de Comunicação
UEDA	Unidade de Educação pela Arte
UEMM	Unidade da Estratégia Municipal do Mar
UGBM	Unidade de Gestão Bairro dos Museus
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
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
USCI	Unidade de Segurança contra Incêndios em Edifícios
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 Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os 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 25 de outubro de 2022, resultou na apresentação do presente Plano, que visa os seguintes objetivos:

- a) Abranger todas as áreas com riscos de gestão e operacionais 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 oitava alteração ao Regulamento de Organização dos Serviços Municipais (ROSM), publicada no Diário da República, n.º 4/2023, Série II de 5 de janeiro de 2023 (Despacho n.º 260/2023)

- d) Incorporar as propostas de reformulação de riscos e mecanismos de controlo existentes e da sua aplicabilidade, decorrentes do Relatório de Avaliação Anual 2022.

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 controlo, 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 Chefia da Divisão de Transparência e Conformidade (DTRC) a responsabilidade geral pela execução, controlo e revisão do Plano e, conseqüentemente, pela elaboração dos relatórios de avaliação legalmente previstos, em estreita articulação com os dirigentes das unidades orgânicas, que participam ativamente no processo. O Responsável pelo Cumprimento Normativo acompanha a 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 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 4/2023, Série II de 5 de janeiro de 2023 (Despacho n.º 260/2023).

O organograma atualizado 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, para além do Plano, 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 e Prevenção 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:

<p><b>Crimes de corrupção (Código Penal)</b></p>	<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>
<p><b>Crimes conexos (Código Penal)</b></p>	<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>Denegação de justiça e 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>Recusa de cooperação</b> (art.º 381.º)</li> <li>● <b>Abuso de poder</b> (art.º 382.º)</li> </ul>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);"><b>INFRAÇÕES CONEXAS</b></p> <p><b>Crimes contra o setor público</b></p>	<p><b>Código Penal</b></p> <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> <li>● <b>Abandono de funções</b> (art.º 385.º)</li> </ul>
	<p><b>DL n.º 28/84</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Fraude na obtenção de subsídio ou subvenção</b> (art.º 36.º)</li> <li>● <b>Desvio de subsídio, subvenção ou crédito</b> (art.º 37.º)</li> </ul>
<p><b>Lei Geral de Trabalho em Funções Públicas</b></p>	<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>
<p><b>Código do Procedimento Administrativo</b></p>	<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>

No Anexo II é apresentada uma listagem exemplificativa do enquadramento legal e regulatório do Sistema de Gestão Anticorrupção.

### 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.*

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 gestão e operacionais de corrupção e infrações conexas, influenciando o grau de exposição ao risco numa determinada atividade, 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 de todos os trabalhadores e colaboradores pelo cumprimento da Política de Gestão de Conflitos de Interesses;
- Promoção de ações de formação/sensibilização nos domínios da ética e da conduta, e da conformidade, e consciencialização para os riscos de corrupção e infrações conexas inerentes ao desempenho de determinadas funções;
- Cultura de responsabilização dos dirigentes de topo e intermédios pela prática de gestão danosa;
- Motivação dos trabalhadores no exercício de funções públicas;
- Robustez do Sistema de Controlo Interno;
- Disponibilização de Canais de Denúncia Interna e Externa;
- Divulgação de informação pública atualizada, de forma simples e acessível.

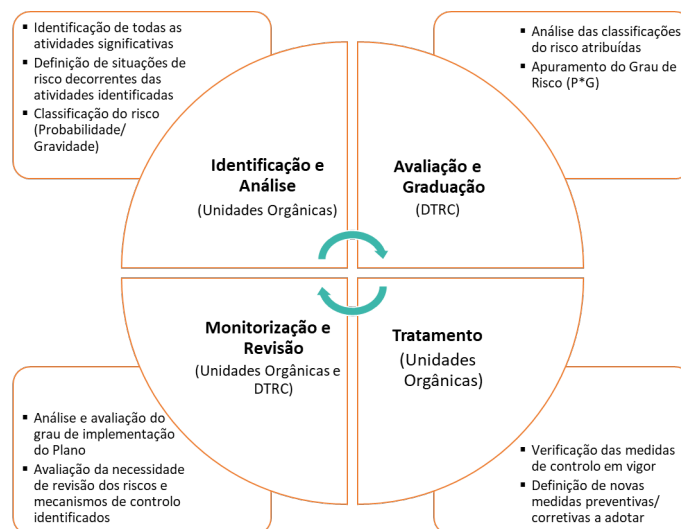
### 3. METODOLOGIA DO PROCESSO DE PREVENÇÃO DE RISCOS

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 planejar e determinar a sua gestão.

Neste âmbito, a metodologia de gestão e prevenção 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 Prevenção de Riscos da Câmara Municipal de Cascais é um processo contínuo e em constante desenvolvimento, conforme pode ser observado na figura seguinte:



Cabe à Chefia da Divisão de Transparência e Conformidade (DTRC) a responsabilidade geral pela execução, controlo e revisão do Plano, atividades que são acompanhadas pelo Responsável pelo Cumprimento Normativo.

#### 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 significativas suscetíveis de gerarem riscos, as unidades orgânicas equacionam as situações de risco face à sua probabilidade de ocorrência e gravidade da consequência, 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/esporádico)
<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 IV são apresentados os Mapas de Registo do Risco de autoavaliação da exposição ao risco e de mecanismos de controlo associados, preenchidos pelos dirigentes das 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;
- A gestão da comunicação no âmbito da divulgação do Plano.

21

Identificam-se de seguida as responsabilidades dos intervenientes na gestão do Plano:

<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>Responsável pelo Cumprimento Normativo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Acompanhar a execução, controlo e revisão do 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>• Definir os mecanismos de monitorização e reporte, por parte dos dirigentes, das medidas/mecanismos de controlo</li><li>• Elaborar os relatórios de avaliação intercalar e anual do Plano</li><li>• Assegurar a revisão e atualização do Plano</li><li>• Garantir a comunicação interna e externa 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. O Responsável pelo Cumprimento Normativo acompanha a execução, controlo e revisão do Plano.

Os relatórios de avaliação 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, consubstanciados nos instrumentos e mecanismos de gestão que integram o programa de cumprimento normativo.

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.

No Anexo III é apresentado o Plano de Comunicação do Sistema de Gestão Anticorrupção.

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 RGPD, 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.

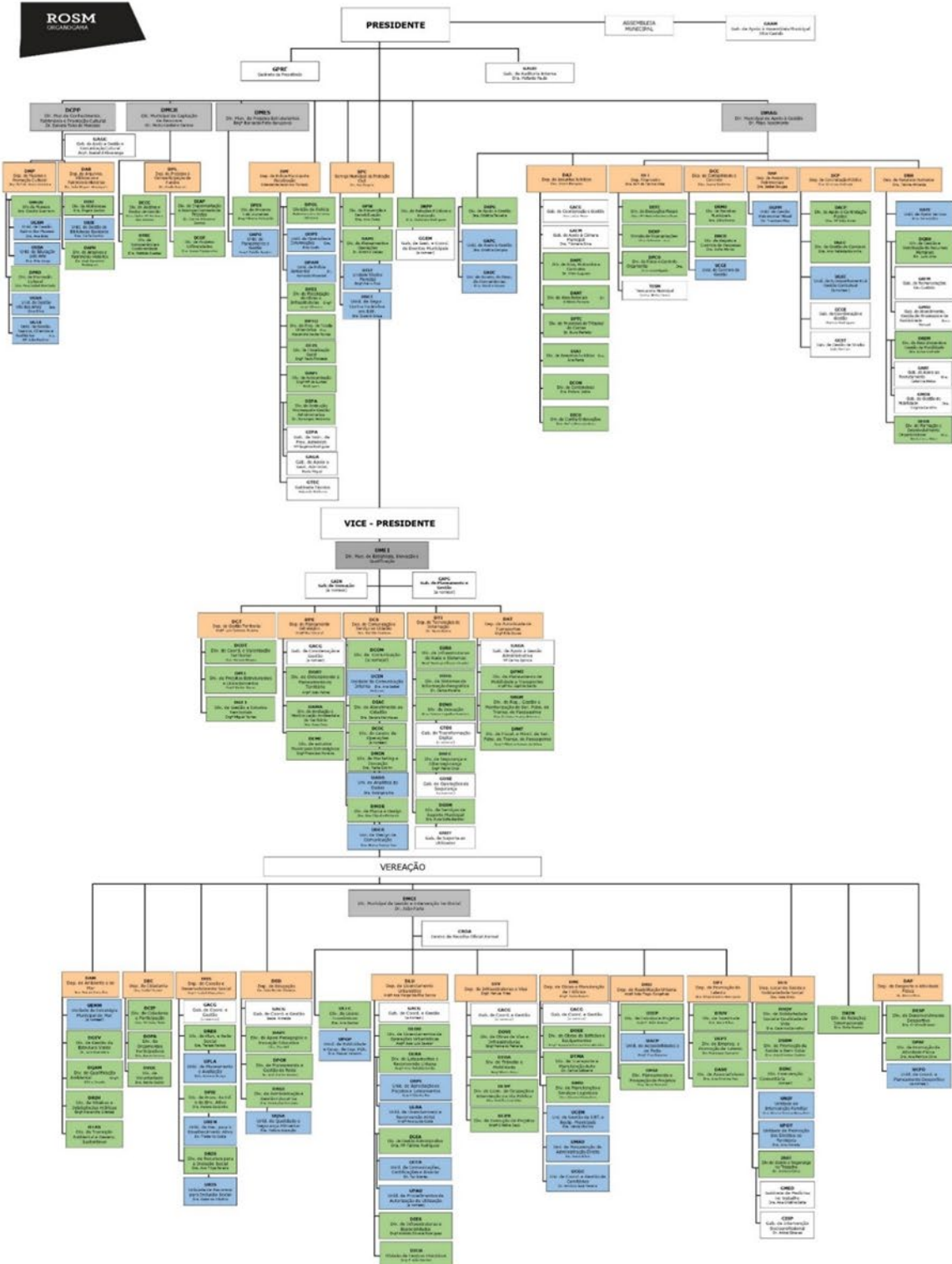
ANEXOS

**CASCAIS**

CÂMARA MUNICIPAL

Plano de Prevenção de Riscos de Gestão,  
incluindo os de Corrupção e Infrações Conexas

## ANEXO I - ORGANOGRAMA DA MACROESTRUTURA DOS SERVIÇOS MUNICIPAIS



**CASCAIS**

CÂMARA MUNICIPAL

Plano de Prevenção de Riscos de Gestão,  
incluindo os de Corrupção e Infrações Conexas

**ANEXO II – LISTAGEM EXEMPLIFICATIVA DO ENQUADRAMENTO LEGAL E  
REGULATÓRIO DO SISTEMA DE GESTÃO ANTICORRUPÇÃO**

**ENQUADRAMENTO LEGAL E REGULATÓRIO DO SISTEMA DE GESTÃO ANTICORRUPÇÃO**

Carta Ética da Administração Pública	—
Código do Procedimento Administrativo	Decreto-Lei n.º 4/2015, de 7 de janeiro
Código do Trabalho	Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro
Código dos Contratos Públicos	Decreto-Lei n.º 18/2008, de 29 de janeiro
Código Penal	Decreto-Lei n.º 48/95, de 15 de março
Estatuto do Pessoal Dirigente das Câmaras Municipais	Lei n.º 49/2012, de 29 de agosto
Estratégia Nacional de Combate à Corrupção	Lei n.º 94/2021, de 21 de dezembro
Regime Financeiro das Autarquias Locais e das Entidades Intermunicipais	Lei n.º 73/2013, de 3 de setembro
Lei Geral do Trabalho em funções públicas	Lei n.º 35/2014, de 20 de junho
Regime do Exercício de Funções por Titulares de Cargos Políticos e Altos Cargos Públicos	Lei n.º 52/2019, de 31 de julho
Regime Geral das Polícias Municipais	Lei n.º 19/2004, de 20 de maio
Regime Jurídico das Autarquias Locais	Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro
Regime Geral de Prevenção da Corrupção	Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro
Regime Geral de Proteção de Denunciantes de Infrações	Lei n.º 93/2021, de 20 de dezembro
Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas	Decreto-Lei n.º 192/2015, de 11 de setembro
Regulamento do Plano Diretor Municipal (PDM) de Cascais	Aviso 7212-B /2015, de 29 de junho
Regulamento de Cobrança e Tabela de Taxas, Licenças e Outras Receitas Municipais	Regulamento n.º 312/2021
Regulamento de benefícios fiscais do Município de Cascais	Regulamento n.º 1182-A/2022
Regulamento de alienação de imóveis em hasta pública, sites no Concelho de Cascais	Regulamento n.º 159/2011
Regulamento Municipal de Compensações do Município de Cascais	Regulamento n.º 390/2016
Norma de Controlo Interno do Município de Cascais	—



**CASCAIS**

CÂMARA MUNICIPAL

Plano de Prevenção de Riscos de Gestão,  
incluindo os de Corrupção e Infrações Conexas

ANEXO III – PLANO DE COMUNICAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO ANTICORRUPÇÃO

Documentos	Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os de Corrupção e Infrações Conexas	Relatórios de Avaliação do Plano de Prevenção de Riscos	Código de Ética e Conduta	Relatórios de Infrações ao Código de Ética e Conduta	Manual de Gestão de Conflitos de Interesses	Canais de Denúncia para a Promoção da Transparência Municipal	Relatório Anual de Denúncias	Norma de Controlo Interno	Programa de Formação Interna	Transparência Administrativa (Art.º 12.º RGPC)
<b>UO Responsável</b>	- DTRC	- DTRC	- DTRC - DRH	- DTRC - DRH - DAJ	- DTRC	- DTRC	- DTRC - DAJ	- DCC	- DFOR - DTRC	- UO envolvidas - DCS
<b>Destinatários</b>	- Colaboradores - Partes interessadas - MENAC - Membro do Governo responsável pela tutela - Serviços de inspeção da respetiva área governativa		- Colaboradores - Restantes partes interessadas	- MENAC	- Colaboradores - Restantes partes interessadas	- Colaboradores - Restantes partes interessadas	- Assembleia da República	- Colaboradores - Partes interessadas - Inspeção-geral de Finanças	- Colaboradores	- Colaboradores - Municípios - Restantes partes interessadas
<b>Meios de comunicação</b>	- Intranet - Site CM Cascais - Plataforma eletrónica		- Intranet - Site CM Cascais	- Plataforma eletrónica	- Intranet - Site CM Cascais	- Site CM Cascais	- Correio eletrónico	- Intranet - Site CM Cascais - Correio eletrónico	- Formação/sensibilização nas políticas e procedimentos de prevenção da corrupção e infrações conexas	- Intranet - Site CM Cascais
<b>Prazo</b>	- Avaliação anual: abril do ano seguinte - Avaliação intercalar: outubro - Até 10 dias contados desde a sua implementação, revisões ou elaboração		- Até 10 dias contados desde a sua implementação, revisões ou elaboração		- Até 10 dias contados desde a sua implementação, revisões ou elaboração	- Permanente	- Até final de março de cada ano	- Até 30 dias após a sua aprovação	- Até final de setembro de cada ano	- Até 10 dias contados desde a sua implementação, revisões ou elaboração

**CASCAIS**

CÂMARA MUNICIPAL

Plano de Prevenção de Riscos de Gestão,  
incluindo os de Corrupção e Infrações Conexas

ANEXO IV – MAPAS DE REGISTO DO RISCO

Assembleia Municipal							
Gabinete de Apoio à Assembleia Municipal (GAAM)						Responsável: Coordenador	
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência	Gravidade da Consequência	Grau de Risco	Mecanismos de Controlo	
			GAAM	GAAM	GAAM		
Ética	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		Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação	
Gestão Municipal	Organização e apoio a reuniões	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			
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	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)	
		Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	A		Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos	
		Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	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	A		Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos	
		Acesso indevido a informações sigilosas	B	A		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
Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	B	M	R	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado	
	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	

Legenda:

A - Alta, M - Moderado, B - Baixa, ME - Muito Elevado, E - Elevado, R - Reduzido, MR - Muito Reduzido, EI - Em Implementação, PI - Por Implementar, I - Implementado

Presidência						
Gabinete da Presidência (GPRE)						
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência	Gravidade da Consequência	Grau de Risco	Mecanismos de Controlo
			GPRE	GPRE	GPRE	
Ética	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		Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação
	Gestão das ofertas institucionais	Controlo deficiente das ofertas institucionais	M	A	E	Cumprimento do estipulado no Código de Ética e Conduta, onde constam as diretrizes de atuação
		Desvio ou apropriação de ofertas institucionais	M	A		Acompanhamento e supervisão pelos dirigentes Registo de acesso público das ofertas institucionais, disponibilizado no site institucional Realização de ações de controlo por unidade orgânica distinta
Procedimento Administrativo	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	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		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
Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	M	B	R	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado
	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
Sistemas de informação	Gestão da comunicação institucional	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		Definição de sistema de articulação interna de circulação de informação

**Legenda:**

A - Alta, M - Moderado, B - Baixa, ME - Muito Elevado, E - Elevado, R - Reduzido, MR - Muito Reduzido, EI - Em Implementação, PI - Por Implementar, I - Implementado

Presidência											
Gabinete de Auditoria Interna (GAUD)											
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência	Gravidade da Consequência	Grau de Risco	Mecanismos de Controlo					
			GAUD	GAUD	GAUD						
Ética	Ética e Transparência	Desconhecimento ou falta de aplicação do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais	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.					
		Desconhecimento do Manual de Conflito de Interesses	B	A		Cruzamento das declarações de conhecimento com as acumulações de funções dos funcionários e dirigentes Condução dos auditores internos pautada pelos requisitos estabelecidos na Norma NP ISO 19011 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					
Procedimento Administrativo	Normas e Procedimentos	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 Cumprimento dos critérios das normas nacionais e europeias, que embora não obrigatórias, constituem uma referência para a implementação de "boas práticas" de auditoria					
		Inexistência de Manual de procedimentos do GAUD	B	A	M	A Auditoria Interna da CMC aceitou e transpôs para a CMC a NP ISO 19011:2019					
Recursos Humanos	Formação	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 Iniciativa da Divisão de Formação, depois de incluída nas necessidades de formação, no âmbito das suas competências Acesso aos sites das entidades oficiais e de jurisprudência Formação/Atualização dos Auditores na NP 19011:2019					
						Recursos Humanos	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

**Legenda:**

A - Alta, M - Moderado, B - Baixa, ME - Muito Elevado, E - Elevado, R - Reduzido, MR - Muito Reduzido, EI - Em Implementação, PI - Por Implementar, I - Implementado

Presidência													Departamento de Polícia Municipal e Fiscalização (DPP)													Responsável: Diretor de Departamento														
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência										Gravidade da Consequência										Grau de Risco										Mecanismos de Controlo							
			DPF	DPOL	DFEI	DPTU	DFIS	DAPT	DIPA	GIPA	GAGA	GTEC	DPF	DPOL	DFEI	DPTU	DFIS	DAPT	DIPA	GIPA	GAGA	GTEC	DPF	DPOL	DFEI	DPTU	DFIS	DAPT	DIPA	GIPA	GAGA	GTEC								
Contratação Pública	Procedimentos de Contratação Pública	Falta de isenção e transparência na fundamentação da decisão de contratar e da escolha do procedimento	B					B	B		B	B	A					B	A		A	A															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	A					M	A		A	M															R	Análise/estudo de mercado		
		Falta de cabimentação prévia da despesa	B					B	B		B	B	A					A	A		A	M															R	Análise e acompanhamento da execução das GOP		
		Violação dos deveres de transparência, isenção e de imparcialidade	B					B	B		B	B	A					A	A		A	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		
Ética	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	B	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A	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	B	B	B	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A														M	Subscrição por todos os trabalhadores e colaboradores da Declaração de Conhecimento da Política de Gestão de Conflitos de Interesses		
Financeira	Receita	Controlo deficiente do exercício de funções e tarefas de cobrança e registos de valores	B	B					B		B		A	A					A		A																M	Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação		
		Controlo deficiente no acondicionamento de valores monetários à sua guarda	B	B					B		B		A	A					A		A																M	Existência de manual de procedimentos; verificação e monitorização do seu cumprimento; responsabilização dos intervenientes		
		Erros nos pressupostos ou no cálculo das coimas / custas	B	B					B		B		A	A					A		A																M	Mecanismos automáticos de cálculo de coimas e custos; metodologias de verificação sistemática		
Fiscalização	Fiscalização	Não promoção de todas as medidas de tutela da legalidade, em virtude de eventual fornecimento / suborno	B	B	B		B						A	A	A		A		A		A																M	Elaboração de relatórios de fiscalização das ações e medidas de reposição da legalidade devidamente discriminadas/documentadas		
		Favorecimento na fiscalização da obra	B		B								A		A				A		A																	M	Existência de norma interna que garanta a uniformização dos procedimentos e a observância dos princípios da isenção, da imparcialidade e da equidade	
		Tratamento diferenciado de situações idênticas	B	B	B		B						A	A	A		A		A		A																	M	Controlo sistemático para verificação do cumprimento dos prazos legais; responsabilização dos intervenientes	
		Incumprimento nos prazos de resposta e/ou atuação extemporânea	B	B	M		B						A	A	M		A																					M	Elaboração de relatórios de fiscalização das ações executadas; monitorização sistemática de ações agendadas/efetuadas e do expediente recebido	
		Intervenção de fiscalização não registadas / indevidamente registadas e documentadas, em processo de fiscalização	B	B	B		B						A	A	M		M																					R	Sistema de atribuição indiferenciada de processos; rotatividade de equipas	
		Omissão e/ou não atuação em situação de irregularidades ou ilícitos, tendo conhecimento dos factos	B	B	B		B						A	A	M		A																					M	Existência de procedimentos internos de incorporação das atualizações de legislação; realização de reuniões de coordenação com os agentes	
		Falta de imparcialidade potenciada pela atribuição de processo da mesma natureza / zona a determinado agente	B	B	B		B						A	A	A		A																					M	Realização de ações de coordenação com os serviços internos envolvidos nos processos; ações de formação contínua dos agentes	
		Ausência ou falta de aplicação dos procedimentos definidos	B	B	B		B						A	A	M		A																					R	Elaboração do Auto de Apreensão com indicação de todos os artigos apreendidos e respetivas guias de entrega para posterior conferência	
Gestão Municipal	Elaboração de pareceres, estudos e análise técnica	Incumprimento e/ou erro de interpretação da legislação em vigor e/ou de regulamentação municipal	B	B	B		B					A	A	A		A																						M	Existência de mecanismos para o cumprimento da norma interna que garantam que o atendimento é efetuado de forma íntegra e imparcial	
		Deficiente avaliação técnico-urbanística	B		B								A		A																								M	Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam e apreciam
		Apropriação indevida de artigos resultantes de apreensões decorrentes da atividade operacional	B	B			B						B	A	A		A																					M	Atribuição indiferenciada dos processos para parecer jurídico	
	Gestão de frotas	Existência de erros, omissões ou ambiguidade	B						B	B	B		A																										M	Existência de um controlo efetivo e permanente do sistema de gestão de frota
		Insuficiente fundamentação / níveis de discricionariedade pouco adequados	B						B	B	B		A																										R	Existência de um sistema com a programação integrada das várias atividades; avaliação e monitorização permanente
	Gestão do armazém de provas	Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B										A																										M	Existência de um sistema de contabilidade e registo dos materiais e/ou equipamentos
		Utilização indevida de viaturas da frota municipal	B									B	A																										M	Existência de um controlo efetivo e permanente dos bens armazenados; responsabilização dos intervenientes
	Gestão operacional	Deficiente programação de atividades gerando conflitos operacionais e inerentes custos de eficácia	B									B	A																										R	Existência de um sistema de contabilidade e registo dos materiais e/ou equipamentos
		Utilização e/ou apropriação indevida dos bens	B									B	A																										M	Existência de um sistema de contabilidade e registo dos materiais e/ou equipamentos
		Utilização indevida de imagens captadas via sistema de videovigilância	B						B				A																										M	Existência de um controlo efetivo e permanente dos bens armazenados; responsabilização dos intervenientes
	Gestão processual	Gestão operacional	Desconhecimento das obrigações de informação e/ou não comunicação relativas a quebras de segurança	B					B				A																										M	Responsabilização dos intervenientes; monitorização do estrito cumprimento do RGPD- Regulamento Geral da Proteção de Dados e do respetivo regulamento interno
			Incumprimento nos prazos de resposta / prescrição	B			B			B	B		A		M			A	A																				M	Sistema de controlo sistemático para verificação do cumprimento dos prazos legais
Deficiente ou insuficiente articulação funcional interna com as unidades orgânicas envolvidas no processo			B			B			B	B		A		M			M	M																				M	Definição de um sistema de articulação interna de circulação; realização de reuniões de trabalho periódicas	
Gestão processual	Gestão processual	Tratamento diferenciado de situações idênticas	B			B			B	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	

Legenda:  
A - Alta, M - Moderado, B - Baixa, ME - Muito Elevado, E - Elevado, R - Reduzido, MR - Muito Reduzido, EI - Em Implementação, PI - Por Implementar, I - Implementado

Presidência		Departamento de Polícia Municipal e Fiscalização (DPP) - (cont.)																												Responsável: Diretor de Departamento									
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência												Gravidade da Consequência												Grau de Risco												Mecanismos de Controlo
			DPF	DPOL	DPEI	DPTU	DPIS	DAPT	DIPA	GIPA	GAGA	GTEC	DPF	DPOL	DPEI	DPTU	DPIS	DAPT	DIPA	GIPA	GAGA	GTEC	DPF	DPOL	DPEI	DPTU	DPIS	DAPT	DIPA	GIPA	GAGA	GTEC							
Planeamento	Planeamento	Falta de priorização das necessidades identificadas	B	-	-	-	-	B	B	B	B	-	A	-	-	-	-	M	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	B	-	A	-	-	-	-	M	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 nos CGP						
		Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão	B	-	-	-	-	-	-	-	-	-	A	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Existência de indicadores de monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização						
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	B	B	B	B	B	B	B	B	-	M	A	M	B	M	M	M	M	M	-	R	-	-	-	-	R	MR	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	M	B	B	B	B	B	B	-	A	A	M	M	M	M	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	M	B	B	B	B	B	B	-	A	A	A	M	A	B	A	A	A	-	M	M	E	R	-	MR	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	M	B	B	B	B	B	B	-	A	A	A	M	A	M	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	B	B	-	B	B	B	-	A	A	M	M	A	-	M	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	B	B	B	B	B	B	-	M	A	A	A	A	B	M	M	M	-	R	-	-	-	-	MR	R	R	R	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático							
Extravio de documentos/processos	B	B	B	B	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								
Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	B	B	M	B	B	B	B	-	B	A	M	M	A	A	A	A	-	-	A	M	R	M	M	M	M	M	-	-	M	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado							
	Formação	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	A	A	A	A	A	A	A	A	B	A	M	A	A	A	A	A	A	A	B	ME	E	ME	ME	ME	ME	ME	ME	ME	MR	Reuniões de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação							
Relação com o cidadão	Relação com o cidadão	Favorecimento no registo de entrada de documentos	B	-	-	-	-	-	B	B	B	-	A	-	-	-	-	A	A	A	-	M	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Existência de norma interna que garanta a uniformização dos procedimentos e a observância dos princípios da isenção, da imparcialidade e da equidade							
		Tratamento diferenciado de situações idênticas	B	B	B	-	B	-	B	B	B	-	A	A	A	-	A	-	A	A	A	-	M	-	M	-	-	-	-	-	-	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação entregue no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)							
		Falta de registo de reclamações/petições e sugestões	B	B	-	-	-	-	B	B	B	-	A	A	-	-	-	-	A	A	A	-	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	-	A	A	-	-	-	-	A	A	A	-	M	-	-	-	-	-	-	-	-	-							
		Inexistência da informação prestada ao requerente	B	B	B	-	B	-	B	B	B	-	A	A	A	-	A	-	A	A	A	-	M	-	M	-	-	-	-	-	-								

Legenda:  
A - Alta, M - Moderado, B - Baixa, ME - Muito Elevado, E - Elevado, R - Reduzido, MR - Muito Reduzido, EI - Em Implementação, PI - Por implementar, I - Implementado



Presidência													Responsável: Coordenador
Serviço Municipal de Proteção Civil (SPC)													
Grandes Áreas	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		
Contratação Pública	Procedimentos de Contratação Pública	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 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		
		Recurso inadequado ao procedimento por ajuste direto	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Apresentação de propostas devidamente enquadradas e fundamentadas nos termos do CCP	
Ética	Ética e Transparência	Desconhecimento ou falta de aplicação do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais	B	B	B	M	M	M	R	R	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	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 Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação	
Fiscalização	Realização de vistorias técnicas	Não atuação em situação de irregularidades ou ilícitos tendo conhecimento dos factos	B	-	-	A	-	-	M	-	-	Elaboração de relatórios de vistoria com as ações realizadas e medidas propostas para cumprimento integral da legislação aplicável	
		Tratamento diferenciado de situações idênticas	B	-	-	A	-	-	M	-	-	Existência de norma interna que garanta a uniformização dos procedimentos e a observância dos princípios da isenção, da imparcialidade e da equidade	

**Legenda:**

A - Alta, M - Moderado, B - Baixa, ME - Muito Elevado, E - Elevado, R - Reduzido, MR - Muito Reduzido, EI - Em Implementação, PI - Por Implementar, I - Implementado

Presidência													Responsável: Coordenador
Serviço Municipal de Proteção Civil (SPC) - (cont.)													
Grandes Áreas	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		
Gestão Municipal	Controlo da execução de apoios	Ausência e/ou insuficiente acompanhamento e controlo da aplicação de apoios concedidos	B	-	-	M	-	-	R	-	-	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	-	-	M	-	-	R	-	-		
		Utilização das verbas concedidas às entidades beneficiárias para fins diferentes das que justificaram a atribuição	B	-	-	A	-	-	M	-	-	Existência de meios de controlo de aplicação dos apoios concedidos	
	Elaboração de pareceres, estudos e análise técnica	Utilização de critérios inadequados / insuficientes	B	-	B	B	-	B	MR	-	MR	Planeamento e definição de objetivos estratégicos	
		Incumprimento dos prazos estipulados para todas as fases do processo / projeto	B	-	B	M	-	B	R	-	MR	Calendarização concertada entre todos os intervenientes; responsabilização dos intervenientes	
		Existência de erros, omissões ou ambiguidade	B	-	B	M	-	B	R	-	MR	Existência de critérios de análise pré-definidos; fundamentação técnico-jurídica	
		Insuficiente fundamentação / níveis de discricionariedade pouco adequados	B	-	B	M	-	B	R	-	MR		
		Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	-	B	M	-	A	R	-	M	Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam e apreciam	
	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	Elaboração dos Planos Municipais de Emergência de Proteção Civil	
												Elaboração de planos de manutenção preventiva / medidas de autoproteção; monitorização e acompanhamento sistemático de risco	
												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
				B	B	B	M	M	B	R	R	MR	Existência de formação que garanta a correta utilização dos equipamentos
				B	B	B	M	M	B	R	R	MR	Existência de registo com a identificação dos equipamentos existentes e do levantamento de necessidades futuras
				B	B	B	A	A	A	M	M	M	Elaboração de relatórios técnicos que sustentem as parcerias promovidas; trabalho em equipa
				B	B	B	M	M	M	R	R	R	Monitorização de recolha, arquivo e atualização de informação do âmbito da unidade orgânica, garantindo a fiabilidade e utilidade da informação prestada
				B	B	B	M	A	M	R	M	R	Realização de reuniões periódicas entre serviços envolvidos para identificação das necessidades e canalização dos recursos existentes; calendarização conjunta de iniciativas
				B	-	B	A	-	A	M	-	M	Elaboração de plano de apoio logístico por equipa multidisciplinar; revisão dos planos sempre que se afigure necessário, com periodicidade máxima de 2 anos
	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	Elaboração de plano de apoio logístico por equipa multidisciplinar; revisão dos planos sempre que se afigure necessário, com periodicidade máxima de 2 anos	
			B	-	B	A	-	A	M	-	M	Crítica identificação dos agentes e entidades envolvidas, consoante o tipo de risco; identificação das suas capacidades e complementaridades; promoção de reuniões multidisciplinares	
			B	-	B	A	-	A	M	-	M	Elaboração de plano de apoio logístico por equipa multidisciplinar; revisão dos planos sempre que se afigure necessário, com periodicidade máxima de 2 anos	
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		
		B	-	-	A	-	-	M	-	-	Elaboração do PDFCI por equipa multidisciplinar, em parceria com entidades externas competentes e sua atempada revisão e atualização		
		B	-	-	A	-	-	M	-	-	Rigorosa elaboração da cartografia das zonas florestais e identificação das suas características; monitorização e atualização da informação		
Gestão florestal	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		
	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		

Legenda:

A - Alta, M - Moderado, B - Baixa, ME - Muito Elevado, E - Elevado, R - Reduzido, MR - Muito Reduzido, EI - Em Implementação, PI - Por Implementar, I - Implementado

Presidência													Responsável: Coordenador
Serviço Municipal de Proteção Civil (SPC) - (cont.)													
Grandes Áreas	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	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 - 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	
	Planeamento das parcerias e atribuições de apoios	Deficiente identificação das necessidades de atribuição de apoio	B	-	-	M	-	-	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	
		Deficiente articulação dos recursos existentes entre as várias unidades orgânicas	B	-	-	M	-	-	R	-	-	Realização de reuniões periódicas entre serviços envolvidos para identificação das necessidades e canalização dos recursos existentes; calendarização conjunta de iniciativas	
Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade		B	-	-	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		
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	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	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	
		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	B	M	M	MR	R	R	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático	
		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	
Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	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 avaliador/avaliado	
	Formação	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Reuniões de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação	
Relação com o cidadão	Relação com o cidadão	Inexatidão da informação prestada ao requerente	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação	
		Tratamento diferenciado de situações idênticas	B	B	B	M	M	B	R	R	MR	Garantia de acesso a toda a informação necessária: informação, consulta, cópias, nos termos da lei	
			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	

Legenda:

A - Alta, M - Moderado, B - Baixa, ME - Muito Elevado, E - Elevado, R - Reduzido, MR - Muito Reduzido, EI - Em Implementação, PI - Por Implementar, I - Implementado

Presidência											
Divisão de Relações Públicas e Protocolo (DRPP)											
Grandes Áreas	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			
Contratação Pública	Procedimentos de Contratação Pública	Falta de isenção e transparência na fundamentação da decisão de contratar e da escolha do procedimento	B	B	A	A	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			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			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		
Ética	Ética e Transparência	Desconhecimento ou falta de aplicação do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais	B	B	A	A	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	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		
									Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação		
Gestão Municipal	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			Existência de registo das ofertas institucionais e articulação para gestão interna dos bens / serviços		
		Inexistência ou deficiente registo e gestão das ofertas institucionais	B	B	B	B			MR	MR	Realização de reuniões periódicas entre serviços envolvidos para identificação das necessidades e canalização dos recursos Entes; calendarização conjunta de iniciativas
Planeamento	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	R	R	Definição e disponibilização de orientações e regras de conduta na relação interna / externa		
		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			Realização de reuniões e ações de acompanhamento e supervisão		
		Inadequado tratamento da promoção da imagem / marca "Cascais"	B	B	M	M			Obrigação de comunicação imediata de situações, previsíveis ou verificadas		
		Violação de deveres funcionais que comprometam a reputação institucional	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
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	B	M	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	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			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			R	R	Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos

**Legenda:**

A - Alta, M - Moderado, B - Baixa, ME - Muito Elevado, E - Elevado, R - Reduzido, MR - Muito Reduzido, EI - Em Implementação, PI - Por Implementar, I - Implementado

Presidência									
Divisão de Relações Públicas e Protocolo (DRPP) - (cont.)								Responsável: Chefe de Divisão	
Grandes Áreas	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	
Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	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
	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
Relação com o cidadão	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

**Legenda:**

A - Alta, M - Moderado, B - Baixa, ME - Muito Elevado, E - Elevado, R - Reduzido, MR - Muito Reduzido, EI - Em Implementação, PI - Por Implementar, I - Implementado

Direção Municipal de Conhecimento, Património e Promoção Cultural (DCPP)													Responsável: Diretor de Departamento
Departamento de Museus e Promoção Cultural (DMP)													
Grandes Áreas	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		
Ética	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	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 Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação	
Gestão Municipal	Controlo da execução de medidas de programas	Ausência e/ou insuficiente acompanhamento e controlo da aplicação dos apoios concedidos	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	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				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	
		Inexistência de avaliação do impacto das iniciativas/programas	B	B	B	B	B	B				Existência de critérios pré definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	
	Elaboração de pareceres, estudos e análise técnica	Insuficiente fundamentação / níveis de discricionariedade pouco adequados	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Existência de manuais de procedimentos, claros e amplamente divulgados entre os utilizadores; reuniões de monitorização/accompanhamento das ações	
		Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	B	B	B				Existência de manuais de procedimentos, claros e amplamente divulgados entre os utilizadores; reuniões de monitorização/accompanhamento das ações	
Gestão e conservação do património		Tratamento desadequado/utilização indevida do património cultural municipal	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Existência de manuais de procedimentos, claros e amplamente divulgados entre os utilizadores; reuniões de monitorização/accompanhamento das ações	
Planeamento	Planeamento	Falta de priorização das necessidades identificadas	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	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	
		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	
		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	
	Planeamento cultural	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 Planeamento no horizonte temporal adequado (mínimo 1 ano)	

**Legenda:**

A - Alta, M - Moderado, B - Baixa, ME - Muito Elevado, E - Elevado, R - Reduzido, MR - Muito Reduzido, EI - Em Implementação, PI - Por Implementar, I - Implementado

Direção Municipal de Conhecimento, Património e Promoção Cultural (DCPP)												
Departamento de Museus e Promoção Cultural (DMP) - (cont.)												
Grandes Áreas	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	
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	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)
		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				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
Recursos Humano	Avaliação de desempenho	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
	Formação	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B	B	B	B	B				Reuniões de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação
Sistemas de informação e comunicação	Gestão da informação e da imagem	Deficiente ou ineficiente articulação funcional interna com as unidades orgânicas, comprometendo a divulgação atualizada de informação	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	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	B	B	B	B				Coordenação e revisão técnica da informação a prestar; acompanhamento sistemático dos conteúdos disponibilizados
			B	B	B	B	B	B				Experiência de Plano de Comunicação; definição e disponibilização de orientações e regras de conduta na relação interna/externa

**Legenda:**

A - Alta, M - Moderado, B - Baixa, ME - Muito Elevado, E - Elevado, R - Reduzido, MR - Muito Reduzido, EI - Em Implementação, PI - Por Implementar, I - Implementado

Direção Municipal de Conhecimento, Património e Promoção Cultural (DCPP)													Responsável: Diretor de Departamento
Departamento de Arquivos, Bibliotecas e Património histórico (DAB)													
Grandes Áreas	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		
Contratação Pública	Procedimentos de 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	M	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				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				Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em procedimentos de contratação pública, bem como pelos gestores de contratos	
Ética	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	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	
Financeira	Receita	Controlo deficiente de exercício de funções e tarefas de cobrança e registo de valores	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Definição de um sistema de articulação interna de circulação de informação; 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				Monitorização do cumprimento dos regulamentos e normas internas especialmente aplicáveis; sensibilização dos municípios para a solicitação de recibo da operação de pagamento	
		Falta de cobrança ou cobrança indevida de taxas definidas	B	B	B	A	A	A					
		Cobrança de valores sem a emissão e entrega de fatura ou documento equivalente	B	B	B	A	A	A					

**Legenda:**

A - Alta, M - Moderado, B - Baixa, ME - Muito Elevado, E - Elevado, R - Reduzido, MR - Muito Reduzido, EI - Em Implementação, PI - Por Implementar, I - Implementado



Direção Municipal de Conhecimento, Património e Promoção Cultural (DCPP)												
Departamento de Arquivos, Bibliotecas e Património histórico (DAB) - (cont.)												
Grandes Áreas	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	
Gestão Municipal	Elaboração de pareceres, estudos e análise técnica	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				
	Elaboração de planos, estudos e projetos	Não cumprimento dos prazos estipulados para todas as fases do processo / 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	M	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 instrumentos que garantam que a recolha de opiniões é efetuada de forma isenta e imparcial (livro de reclamações e/ou de elogios, endereço eletrónico)
		Discriminação na auscultação dos munícipes	B	B	B	A	A	A				
	Gestão de existências	Deficiente controlo das existências (livros, publicações, outros)	B	B	B	A	A	A	M	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 conservação do património	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
	Gestão operacional	Deficiente ou insuficiente articulação funcional interna com as unidades orgânicas, comprometendo o serviço de atendimento prestado	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Realização de reuniões; audição regular da satisfação do munícipe
	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				
	Promoção da cidadania	Informação incorreta/desadequada transmitida aos cidadãos	B	B	B	A	A	A				Validação prévia da informação prestada nas ações e campanhas juntos dos cidadãos
		Ineficiência das iniciativas com vista à participação dos cidadãos junto do Município	B	B	B	A	A	A	M	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

**Legenda:**

A - Alta, M - Moderado, B - Baixa, ME - Muito Elevado, E - Elevado, R - Reduzido, MR - Muito Reduzido, EI - Em Implementação, PI - Por Implementar, I - Implementado

Direção Municipal de Conhecimento, Património e Promoção Cultural (DCPP)												
Departamento de Arquivos, Bibliotecas e Património histórico (DAB) - (cont.)												
Grandes Áreas	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	Planeamento	Falta de priorização das necessidades identificadas	B	B	B	A	A	A	M	M	M	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				Elaboração de análise que garanta a viabilidade da proposta/projeto nos anos futuros - previsão nas GDP
		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
	Planeamento cultural	Deficiente identificação das necessidades, eventos e/ou conhecimento de ações desenvolvidas / programadas pelo Município e/ou entidades externas	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Dinamização do sistema de comunicação e meios de divulgação/articulação interna Planeamento no horizonte temporal adequado (mínimo 1 ano)
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	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

**Legenda:**

A - Alta, M - Moderado, B - Baixa, ME - Muito Elevado, E - Elevado, R - Reduzido, MR - Muito Reduzido, EI - Em Implementação, PI - Por Implementar, I - Implementado

Direção Municipal de Conhecimento, Património e Promoção Cultural (DCPP)												
Departamento de Arquivos, Bibliotecas e Património histórico (DAB) - (cont.)												
Grandes Áreas	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	
Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	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
	Formação	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Reuniões de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação
Relação com o Cidadão	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
	Relação com o Cidadão	Acréscimo não fundamentado de tempo de atendimento	B	B	B	A	A	A	M	M	M	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				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				Definição de um sistema de articulação interna de circulação de informação
Inexatidão da informação prestada ao requerente	B	B	B	A	A	A	Definição de um sistema de articulação interna de circulação de informação					

**Legenda:**

A - Alta, M - Moderado, B - Baixa, ME - Muito Elevado, E - Elevado, R - Reduzido, MR - Muito Reduzido, EI - Em Implementação, PI - Por Implementar, I - Implementado

Direção Municipal de Conhecimento, Património e Promoção Cultural (DCPP)												
Departamento de Arquivos, Bibliotecas e Património histórico (DAB) - (cont.)												
Grandes Áreas	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	
Sistemas de informação e comunicação	Gestão aplicacional	Não disponibilização/difícil acesso a informação comprometendo o desenvolvimento pretendido/esperado	B	B	B	M	M	M	R	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	M	M	M	Identificação exaustiva das necessidades e do papel de cada interveniente nas várias fases do processo
	Gestão da informação e da imagem	Deficiente ou ineficiente articulação funcional interna com as unidades orgânicas, comprometendo a divulgação atualizada de informação	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Monitorização periódica dos meios informáticos à disposição, garantindo a correta exploração das aplicações informáticas e de utilização de hardware
		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	M	M	M	Auscultação periódica às unidades orgânicas com conteúdos publicados Coordenação e revisão técnica da informação a prestar; acompanhamento sistemático dos conteúdos disponibilizados
	Gestão da informação geográfica municipal	Deficiente ou ineficiente articulação funcional interna com as unidades orgânicas, comprometendo a divulgação atualizada de informação	-	-	B	-	-	A	-	-	M	Experiência de Plano de Comunicação; definição e disponibilização de orientações e regras de conduta na relação interna/externa
		Duplicação no tratamento de informação em serviços diferentes	-	-	B	-	-	A	-	-	M	Auscultação periódica às unidades orgânicas com conteúdos publicados / disponibilizados
		Eliminação indevida de dados	-	-	B	-	-	A	-	-	M	Centralização da informação de modo a evitar redundâncias; responsabilização de serviços pela informação disponibilizada e respetiva atualização
	Gestão e manutenção dos sistemas	Deficiente/negligente gestão de permissões de administração de sistemas entre utilizadores	B	B	B	M	M	M	R	R	R	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	A	A	A	M	M	M	Revisão periódica das permissões atribuídas
	Produção e gestão da informação	Ausência de informação sistematizada de forma clara e disponível	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Existência de mecanismos que assegurem a recolha, compilação e consolidação de informação e a sua atualização
		Dificuldade na obtenção de dados	B	B	B	M	M	M				Sensibilização e articulação interna para a disponibilização de informação
		Incorreto ou inadequado tratamento dos dados recolhidos	B	B	B	M	M	M				Reuniões multidisciplinares para esclarecimento da necessidade e finalidade da informação pretendida; capacitação/formação dos editores
		Indicadores estatísticos inadequados, incorretos e/ou desatualizados	B	B	B	M	M	M				Utilização de metodologia, critérios e indicadores uniformizados, nacionais (INE) e internacionais (EUROSTAT)

**Legenda:**

A - Alta, M - Moderado, B - Baixa, ME - Muito Elevado, E - Elevado, R - Reduzido, MR - Muito Reduzido, EI - Em Implementação, PI - Por Implementar, I - Implementado

Direção Municipal de Captação de Recursos (DMCR)						
Divisão de Análise e Dados de Gestão (DCCG)						Responsável: Chefe de Divisão
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência	Gravidade da Consequência	Grau de Risco	Mecanismos de Controlo
			DCCG	DCCG	DCCG	
Ética	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	MR	Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação
Financeira	Reportes Financeiros	Incorreção dos dados reportados relativos a projetos participados	B	M	R	Utilização de base de dados, com campos pré-formatados, permitindo disciplinar a introdução de dados Verificação e validação da informação através da conferência dos dados reportados entre os diversos mapas
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	B	MR	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos
Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	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
	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

**Legenda:**

A - Alta, M - Moderado, B - Baixa, ME - Muito Elevado, E - Elevado, R - Reduzido, MR - Muito Reduzido, EI - Em Implementação, PI - Por Implementar, I - Implementado

Direção Municipal de Captação de Recursos (DMCR)						
Divisão de Transparência e Conformidade (DTRC)						
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência	Gravidade da Consequência	Grau de Risco	Mecanismos de Controlo
			DTRC	DTRC	DTRC	
Contratação Pública	Procedimentos de Contratação Pública	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		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
Ética	Elaboração e revisão de manuais 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
		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
	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	M	A	E	Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação
	Gestão de Denúncias	Acesso indevido a informações sigilosas constantes nas denúncias	M	A	E	Tramitação de todos os procedimentos através de plataforma informática com perfil 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 Denunciantes de Infrações
		Atos de retaliação contra denunciante	B	A	M	Implementação do Manual de Procedimentos dos Canais para a Promoção da Transparência
		Morosidade ou ausência de resposta aos denunciante	M	A	E	Cumprimento do estabelecido no Regulamento Geral de Proteção de Dados
		Atraso no reporte de informação às entidades legalmente determinadas	B	A	M	Implementação do Manual de Procedimentos dos Canais para a Promoção da Transparência
		Manipulação, ocultação ou destruição intencional de informação recebida/enviada	M	A	E	Definição de prazos, implementação de sistema de alerta e monitorização dos prazos de resposta
		Desatualização ou insuficiente identificação de situações de riscos de corrupção e infrações conexas, bem como dos respetivos mecanismos de controlo	M	A	E	Definição dos responsáveis pelo reporte da informação (prazo e qualidade da informação)
		Deficiente divulgação do Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, bem como do controlo da sua execução	B	A	M	Tramitação de todos os procedimentos através de plataforma informática com perfil de acesso reservado, permitindo rastrear toda a atividade; sistema de registo e tratamento da informação com mecanismos de segurança assegurados
	Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas	Desatualização ou insuficiente identificação de situações de riscos de corrupção e infrações conexas, bem como dos respetivos mecanismos de controlo	M	A	E	Segregação de funções (o visado não participa no processo de averiguação e tomada de decisão)
		Deficiente divulgação do Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, bem como do controlo da sua execução	B	A	M	Acompanhamento por parte de intervenientes de distintos níveis hierárquicos e unidades de estrutura
	Promoção da Transparência	Indisponibilidade ou dificuldade de acesso a informação sistematizada relacionada com o Sistema de Conformidade Integrado	B	M	R	Trabalhos realizados com intervenção de equipas multidisciplinares, de diversas unidades orgânicas, com diferentes níveis de validação de conteúdos
		Indisponibilidade ou dificuldade de acesso a informação relevante, completa e atempada relacionada com a gestão municipal	M	A	E	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

Legenda:

A - Alta, M - Moderado, B - Baixa, ME - Muito Elevado, E - Elevado, R - Reduzido, MR - Muito Reduzido, EI - Em Implementação, PI - Por Implementar, I - Implementado

Direção Municipal de Captação de Recursos (DMCR)						
Divisão de Transparência e Conformidade (DTRC) - (cont.)						Responsável: Chefe de Divisão
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência	Gravidade da Consequência	Grau de Risco	Mecanismos de Controlo
			DTRC	DTRC	DTRC	
Procedimento Administrativo	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		Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos
		Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	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	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
Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	B	M	R	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado
	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

**Legenda:**

A - Alta, M - Moderado, B - Baixa, ME - Muito Elevado, E - Elevado, R - Reduzido, MR - Muito Reduzido, EI - Em Implementação, PI - Por Implementar, I - Implementado

Direção Municipal de Captação de Recursos (DMCR)													Responsável: Diretor de Departamento
Departamento de Projetos e Participação de Fundos (DPL)													
Grandes Áreas	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		
Contratação Pública	Controlo da execução dos contratos	Deficiente orçamento dos encargos e consequente 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	
		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	
	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	M	R	M		
		Omissão no caderno de encargos de determinadas especificações técnicas, quanto à natureza do objeto do contrato a celebrar	B	B	B	A	M	A					
		Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados na análise e seleção das propostas	B	B	B	A	M	A					
		Deficiente monitorização do processo de contratualização	B	B	B	A	M	A	M	R	M	Monitorização permanente/renovação dos contratos de manutenção	
		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				Sistema de controlo interno, que garanta a legalidade dos procedimentos	
		Recurso inadequado ao procedimento por ajuste direto	B	B	B	A	M	A				Existência de critérios de avaliação e equipa multidisciplinar que assegurem uma análise rigorosa e imparcial	
		Admissão de propostas de entidades com impedimentos	B	B	B	A	M	A	M	R	M	Acompanhamento e validação dos documentos da proposta	
		Falta de avaliação pós-contratual dos fornecedores	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	
		Violação dos deveres de transparência, isenção e de imparcialidade	B	B	B	A	A	A				Privilegiar procedimentos concursais; publicação da informação contratual no portal BASE	
		Ética	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
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:**

A - Alta, M - Moderado, B - Baixa, ME - Muito Elevado, E - Elevado, R - Reduzido, MR - Muito Reduzido, EI - Em Implementação, PI - Por Implementar, I - Implementado



Direção Municipal de Captação de Recursos (DMCR)													
Departamento de Projetos e Comparticipação de Fundos (DPL) - (cont.)													
Grandes Áreas	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		
Financeira	Contabilidade	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 Monitorização das faturas não pagas, cujo prazo de vencimento foi ultrapassado; controlo pelo superior hierárquico	
		Discricionariedade na priorização dos pagamentos	B	B	B	M	M	B				MR	Cumprimento do estabelecido na NCI; segregação de funções
		Classificação incorreta de receita/despesa, nas rubricas patrimoniais, podendo distorcer a imagem financeira	B	B	B	M	M	M					Conferência periódica dos registos e movimento das contas
		Erros e/ou omissões no registo contabilístico de imobilizado	B	B	B	M	M	M	R	R		R	Monitorização e verificação dos registos efetuados
		Não confirmação ou confirmação desadequada das faturas para pagamento	B	B	B	M	M	M					Sensibilização junto dos serviços quanto à responsabilidade financeira associada a este procedimento
		Atrasos e incorreções na elaboração de documentos contabilísticos (Prestação de Contas e Consolidação)	B	B	B	M	M	M					Definição de calendário que permita colmar atrasos e imprevistos; revisão por funcionário que não tenha participado na sua elaboração
		Incorreções na elaboração do Orçamento e Grandes Opções do Plano do Município	B	B	B	M	M	M					Reuniões com os responsáveis das diversas áreas para apoio na previsão orçamental da área da sua responsabilidade
		Incumprimento de princípios e regras, orçamentais e previsionais, definidos em diploma legal	B	B	B	M	M	M					Monitorização do enquadramento, viabilidade e legalidade dos objetivos propostos
		Deficiente acompanhamento da execução orçamental, originando e/ou antecipando desvios	B	B	B	M	M	M	R	R		R	Existência de informação atualizada, catalogada e disponível de legislação e jurisprudência Monitorização dos indicadores, preferencialmente, de forma semi-automática e criação de alertas através de programa informático
	Orçamento e execução	Registo incorreto das alterações orçamentais no sistema	B	B	B	M	M	M					Existência de sistema de alertas, por UO e por atividade, conforme previsto em orçamento; elaboração de boletim de execução orçamental
		Incumprimento das regras e normas legais de elaboração do plano e orçamento	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Análise periódica dos mapas de alteração orçamental enviados pelas unidades orgânicas	
		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	Monitorização do cumprimento escrupuloso de todas as exigências legais e normativos municipais	
		Deficiente controlo da execução das atividades, originando situações de saldos insuficientes nas rubricas necessárias	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	
		Alterações e revisões propostas desajustadas das necessidades	B	B	B	B	B	B					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 reporte e/ou reporte de informação desatualizada ou incorreta	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Existência de base de dados com as necessidades de cada momento; reuniões de monitorização antes de fechar as propostas	
		Incumprimento dos prazos de produção e divulgação das peças contabilísticas exigidas por lei - Prestação e consolidação de contas	B	B	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
		Ineficiência na prestação de informação de gestão de apoio à decisão	M	M	M	B	B	B	R	R	R	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	
		Não cumprimento das exigências legais e procedimentos formais na contratação de empréstimos, podendo comprometer o limite de endividamento	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Existência de dashboard com os principais indicadores, atualizado com periodicidade previamente definida	
		Incumprimento do princípio de segregação de funções	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	
	Reportes Financeiros	Incumprimento dos prazos legais para prestação de informação financeira do Município	B	B	B	M	M	M					Garantir o cumprimento do Princípio de Segregação de Funções e cumprimento da NCI
		Incorreção dos dados reportados	B	B	B	M	M	M	R	R	R	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	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	B	B	M	M	M					Utilização de dados gerados automaticamente, por sistema contabilístico

Direção Municipal de Captação de Recursos (DMCR)													Responsável: Diretor de Departamento
Departamento de Projetos e Participação de Fundos (DPL) - (cont.)													
Grandes Áreas	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		
Gestão Municipal	Gestão de projetos financiados	Desconhecimento de avisos de abertura/impossibilidade de submissão de potenciais candidaturas	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Acompanhamento diário dos avisos de abertura; divulgação permanente de potenciais candidaturas	
		Incumprimento dos prazos para a instrução de candidaturas	A	A	A	A	A	A	ME	ME	ME	Sistema de conferência e acompanhamento sistemático para garantir a instrução adequada dos procedimentos de candidatura, para cumprimento integral dos requisitos aplicáveis	
		Preenchimento incorreto de candidaturas, sem ter em consideração todos os requisitos estabelecidos pelos regulamentos/avisos	B	B	B	A	A	A	M	M	M		
		Falhas no preenchimento da candidatura pela sua complexidade técnica	M	M	M	A	A	M	E	E	M	Apresentação de candidaturas em parceria com as UO responsáveis pelas mesmas	
		Concretização de projetos com pressuposto de cofinanciamento, sem prévia aprovação de candidatura	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Divulgação sistemática dos resultados das candidaturas apresentadas	
		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	
		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	
	Gestão operacional	Existência de erros, omissões ou ambiguidades	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		
		Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	
	Gestão processual	Falta de imparcialidade potenciada pela atribuição de processo da mesma natureza/zona a determinado técnico	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Atribuição indiferenciada dos processos aos técnicos	
		Tratamento diferenciado de situações idênticas	B	B	B	B	B	B	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	
		Incumprimento nos prazos de resposta e/ou atuação extemporânea	B	B	B	M	M	A	R	R	M	Controlo sistemático para verificação do cumprimento dos prazos legais	
		Falta de acompanhamento / incumprimento dos planos de pagamento	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Monitorização e acompanhamento sistemático dos respetivos pagamentos	
		Deficiente ou insuficiente articulação funcional interna com as unidades orgânicas envolvidas no processo	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Definição de um sistema de articulação interna de circulação de informação; realização de reuniões de trabalho periódicas	
Falta de transparência quanto aos procedimentos e regras Entes	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Disponibilização de informação sobre critérios e especialidade dos processos de execução fiscal, bem como os seus trâmites			

**Legenda:**

A - Alta, M - Moderado, B - Baixa, ME - Muito Elevado, E - Elevado, R - Reduzido, MR - Muito Reduzido, EI - Em Implementação, PI - Por Implementar, I - Implementado

Direção Municipal de Captação de Recursos (DMCR)													Responsável: Diretor de Departamento
Departamento de Projetos e Participação de Fundos (DPL) - (cont.)													
Grandes Áreas	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	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	
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	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	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	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	M	M	M	R	R	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	B	B	MR	MR	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	B	B	MR	MR	MR	Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos			
Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	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	
	Formação	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B	M	B	B	M	MR	MR	M	Reuniões de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação	
			B	B	M	B	B	M	MR	MR	M	Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação	

**Legenda:**

A - Alta, M - Moderado, B - Baixa, ME - Muito Elevado, E - Elevado, R - Reduzido, MR - Muito Reduzido, EI - Em Implementação, PI - Por Implementar, I - Implementado

Direção Municipal de Projetos Estruturantes (DMES)							Responsável: Chefe de Divisão
Divisão de Projetos Estruturantes (DPES)							
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência	Gravidade da Consequência	Grau de Risco	Mecanismos de Controlo	
			DPES	DPES	DPES		
Contratação Pública	Controlo da Execução dos contratos	Deficiente orçamento dos encargos e consequente derrapagem	M	A	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	A	M	Formalização das advertências assim que as irregularidades sejam identificadas	
		Deficiente acompanhamento dos contratos	B	A		Realização de ações de acompanhamento e supervisão dos projetos e análise dos relatórios de execução	
Ética	Ética e Transparência	Desconhecimento ou falta de aplicação do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais	B	A	M	Análise e encaminhamento das reclamações efetuadas pelos serviços	
		Conflitos de interesses que comprometam a transparência das atividades e/ou dos procedimentos	B	A		Sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código	
Gestão Municipal	Gestão de Obras	Falta de garantia de segurança, qualidade, prazo e preço da obra	M	A		E	Realização de ações de fiscalização planeadas e enquadradas pela cadeia hierárquica
		Omissão de informação quanto a discrepâncias em obras	B	B	MR		
		Intervenções de fiscalização não registadas ou registadas indevidamente	B	B	MR		
		Deficiente controlo de faturação	M	A	E		
	Monitorização	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		
Procedimento Administrativo	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	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	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	
Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	B	B	MR	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado	
	Formação	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B	MR	Reuniões de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação	
						Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação	

Legenda:

A - Alta, M - Moderado, B - Baixa, ME - Muito Elevado, E - Elevado, R - Reduzido, MR - Muito Reduzido, EI - Em Implementação, PI - Por Implementar, I - Implementado

Direção Municipal de Apoio à Gestão (DMAG)						Responsável: Chefe de Divisão	
Divisão de Apoio à Gestão (DAPG)							
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência	Gravidade da Consequência	Grau de Risco		Mecanismos de Controlo
			DAPG	DAPG	DAPG		
Contratação Pública	Procedimentos de 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	
Ética	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	
Planeamento	Planeamento	Falta de priorização das necessidades identificadas	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	
Procedimento Administrativo	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	
	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
	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)
							Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos
		Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo		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
							Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica
		Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea		B	M	MR	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático
							Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos
Extravio de documentos/processos							
Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	B	M	R	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado	
	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	

Legenda:

A - Alta, M - Moderado, B - Baixa, ME - Muito Elevado, E - Elevado, R - Reduzido, MR - Muito Reduzido, EI - Em Implementação, PI - Por Implementar, I - Implementado



Direção Municipal de Apoio à Gestão (DMAG)																Responsável: Diretor de Departamento			
Departamento Financeiro (DFI)																			
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência					Gravidade da Consequência					Grau de Risco					Mecanismos de Controlo	
			DFI	DEFI	DPCO	DEXP	TESM	DFI	DEFI	DPCO	DEXP	TESM	DFI	DEFI	DPCO	DEXP	TESM		
Contratação Pública	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	-	Apresentação de propostas devidamente enquadradas e fundamentadas nos termos do CCP; privilegiar procedimentos concursais	
		Ausência de avaliação da relação custo-benefício	-	B	-	B	-	-	B	-	M	-	-	-	-	R	-	Análise/estudo de mercado	
		Falta de cabimentação prévia da despesa	-	B	B	B	-	-	B	M	M	-	-	-	-	R	-	Análise e acompanhamento da execução das GOP	
		Repartição da despesa desvirtuando o enquadramento do procedimento adequado, nos termos do CCP	-	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	-	-	-	-	-	-	-	-	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	-	-	-	-	-	-	-	-	Monitorização permanente/renovação dos contratos de manutenção	
		Deficiente monitorização do processo de contratualização	-	B	-	-	-	-	B	-	-	-	-	-	-	-	-	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	-	-	-	-	-	-	-	-	Existência de critérios de avaliação e equipa multidisciplinar que assegurem uma análise rigorosa e imparcial	
		Recurso inadequado ao procedimento por ajuste direto	-	B	-	-	-	-	B	-	-	-	-	-	-	-	-	Acompanhamento e validação dos documentos da proposta	
		Admissão de propostas de entidades com impedimentos	-	B	-	-	-	-	B	-	-	-	-	-	-	-	-	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	-	-	-	-	-	-	-	-	Privilegiar procedimentos concursais; publicação da informação contratual no portal BASE			
Violação dos deveres de transparência, isenção e de imparcialidade	-	B	-	B	-	-	A	-	A	-	-	-	-	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			
Ética	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 Interesses	
Financeira	Orçamento e Execução	Incumprimento das regras e normas legais de elaboração do plano e orçamento	B	-	B	-	-	B	-	B	-	-	-	-	-	-	-	Monitorização do cumprimento escrupuloso de todas as exigências legais e normativas municipais	
		Incorreções na elaboração do Orçamento e Grandes Opções do Plano do Município; dotação insuficiente das GOP face aos compromissos assumidos a às atividades planeadas, por falta de informação	B	-	B	-	-	B	-	B	-	-	-	-	-	-	-	Existência de informação atualizada, catalogada e disponível de legislação e jurisprudência	
		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 reporte e/ou reporte de informação desatualizada ou incorreta	B	-	B	-	-	B	-	B	-	-	-	-	-	-	-	-	Existência de sistema de alertas, por UO e por atividade, conforme previsto em orçamento; elaboração de boletim de execução orçamental
		Incumprimento dos prazos de produção e divulgação das peças contabilísticas exigidas por lei - Prestação e consolidação de contas	B	-	B	-	-	B	-	B	-	-	-	-	-	-	-	-	Existência de base de dados com as necessidades de cada momento; reuniões de monitorização antes de fechar as propostas
		Ineficiência na prestação de informação de gestão de apoio à decisão	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
	Reportes Financeiros	Não cumprimento das exigências legais e procedimentos formais na contratação de empréstimos, podendo comprometer o limite de endividamento	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	
		Incumprimento do princípio de segregação de funções	B	-	B	-	-	B	-	B	-	-	-	-	-	-	-	Existência de dashboard com os principais indicadores, atualizado com periodicidade previamente definida	
		Incumprimento dos prazos legais para prestação de informação financeira do Município	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
	Incorreção dos dados reportados	B	B	B	-	-	B	B	B	-	-	-	-	-	-	-	Garantir o cumprimento do Princípio de Segregação de Funções e cumprimento da NCI		
																	Sistema de alerta automático, de modo a garantir a disponibilidade da informação a reportar dentro da data limite		
																	Definição de sistema de articulação interna de envio/receção de informação entre as unidades orgânicas, para o cumprimento dos prazos legais		
																	Utilização de dados gerados automaticamente, por sistema contabilístico		
																	Verificação e validação da informação através da conferência dos dados reportados entre os diversos mapas		

Legenda:

A - Alta, M - Moderado, B - Baixa, ME - Muito Elevado, E - Elevado, R - Reduzido, MR - Muito Reduzido, EI - Em Implementação, PI - Por Implementar, I - Implementado

Direção Municipal de Apoio à Gestão (DMAG)													Responsável: Diretor de Departamento								
Departamento Financeiro (DFI) - (cont.)																					
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência					Gravidade da Consequência					Grau de Risco					Mecanismos de Controlo			
			DFI	DEFI	DPCO	DEXP	TESM	DFI	DEFI	DPCO	DEXP	TESM	DFI	DEFI	DPCO	DEXP	TESM				
Gestão Municipal	Gestão operacional	Existência de erros, omissões ou ambiguidades	B	M	B	B	B	B	B	B	B	A	M			R		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	B	B	M			MR		MR		Conferência e acompanhamento sistemático para garantir a instrução adequada dos procedimentos	
		Incumprimento dos prazos para instrução de pedido / materialização das DUP	B	M	B	B	B	B	B	B	B	B	M	MR		R		MR	R	Sistema de alerta automático, de modo a garantir o cumprimento dos requisitos dentro dos prazos aplicáveis	
		Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	M	B	B	B	B	B	B	M	M					R		Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam		
	Gestão processual	Falta de imparcialidade potenciada pela atribuição de processo da mesma natureza / zona a determinado técnico	-	B	-	B	-	-	B	-	B	-	-					MR	-	Atribuição indiferenciada dos processos aos técnicos	
		Tratamento diferenciado de situações idênticas	B	B	B	B	B	B	B	M	A	A					R	M	M	Existência de norma interna que garanta a uniformização dos procedimentos e a observância dos princípios da isenção, da imparcialidade e da equidade	
		Incumprimento nos prazos de resposta e/ou atuação extemporânea	B	B	-	B	-	B	B	-	B	-	-			MR		MR	-	Controlo sistemático para verificação do cumprimento dos prazos legais	
		Falta de acompanhamento / incumprimento dos planos de pagamento	B	B	-	-	-	B	B	B	-	-	B	MR					MR		Monitorização e acompanhamento sistemático dos respetivos pagamentos
		Deficiente ou insuficiente articulação funcional interna com as unidades orgânicas envolvidas no processo	B	B	-	-	-	B	B	-	-	-	-								Definição de um sistema de articulação interna de circulação de informação; realização de reuniões de trabalho periódicas
		Falta de transparência quanto aos procedimentos e regras existentes	B	B	-	-	-	B	B	-	-	-	-								Disponibilização de informação sobre critérios e especialidade dos processos de execução fiscal, bem como os seus trâmites
Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	M	Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em procedimentos sancionatórios			
Planeamento	Planeamento	Falta de priorização da identificação das necessidades	B	B	-	B	B	B	-	M	B			MR	-	R		Definição de critérios, pluralidade de decisores, registo e fundamentação			
		Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	B	B	M	A	B	B	M	M	M	B	MR	R	M	E	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	-	B	B	-	M	-	B			M	-			Elaboração de análise que garanta a viabilidade da proposta/projeto nos anos futuros - previsão nas GOP		
		Deficiente articulação entre as várias unidades orgânicas / intervenientes	-	M	-	M	-	-	A	-	A	-		E	-	E	-	Realização de reuniões periódicas entre serviços envolvidos para identificação das necessidades; calendarização conjunta de operações / intervenções			
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	B	B	B	B	B	B	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	B	B	B	B	B	M	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	B	B	B	B	M	M			MR			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	B	B	B	B	A	M			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	A	B	A	M			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	B	B	B	B	B	B	M			MR		MR		Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático		
		Extravio de documentos/processos	B	B	B	B	B	B	B	B	M	M			MR		R		Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos		
Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	B	B	B	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	MR	MR	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	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	MR	MR	Reuniões de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação				
Relação com o Cidadão	Relação com o Cidadão	Tratamento diferenciado de situações idênticas	-	B	B	B	-	-	B	B	A	-					MR	M	Existência de mecanismos para 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	-	B	-			MR		MR	-	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)		
		Falta de verificação e certificação dos documentos entregues	-	B	B	B	-	-	B	B	M	-							Garantia de acesso a toda a informação necessária: informação, consulta, cópias, nos termos da lei		
		Inexatidão da informação prestada ao requerente	-	B	B	B	-	-	B	B	M	-					MR	R			

Legenda:

A - Alta, M - Moderado, B - Baixa, ME - Muito Elevado, E - Elevado, R - Reduzido, MR - Muito Reduzido, EI - Em Implementação, PI - Por Implementar, I - Implementado



Direção Municipal de Apoio à Gestão (DMAG)													Responsável: Diretor de Departamento
Departamento de Contabilidade e Controlo (DCC)													
Grandes Áreas	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		
Ética	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	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	
												Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação	
Financeira	Contabilidade	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/R01R, de RI 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	M	B	M	M	M	A	M	R	E	Cumprimento do estabelecido na NCI; segregação de funções	
		Erros e/ou omissões no registo contabilístico de imobilizado	M	–	M	M	–	A	M	–	E	Conferência periódica dos registos e movimento das contas	
		Não confirmação ou confirmação desadequada das faturas para pagamento	M	–	B	M	–	A	M	–	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	
	Reportes Financeiros	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 colmar 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	
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	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	
Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	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	
	Formação	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Reuniões de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação	

Legenda:

A - Alta, M - Moderado, B - Baixa, ME - Muito Elevado, E - Elevado, R - Reduzido, MR - Muito Reduzido, EI - Em Implementação, PI - Por Implementar, I - Implementado

Direção Municipal de Apoio à Gestão (DMAG)						
Departamento de Assuntos Patrimoniais (DAP)						
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência	Gravidade da Consequência	Grau de Risco	Mecanismos de Controlo
			DAP	DAP	DAP	
Contratação Pública	Procedimentos de Contratação Pública	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		Análise/estudo de mercado
		Falta de cabimentação prévia da despesa	B	B		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
Ética	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		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
Gestão Municipal	Elaboração de pareceres, estudos e análise técnica	Incumprimento nos prazos de resposta	B	B	MR	Monitorização e acompanhamento sistemático para o cumprimento dos prazos
		Existência de erros, omissões ou ambiguidades	B	B		Existência de critérios de análise pré-definidos; fundamentação técnico-jurídica
		Insuficiente fundamentação / níveis de discricionariedade pouco adequados	B	B		Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam
		Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B		
	Gestão operacional	Incumprimento nos prazos de resposta	B	B	MR	Monitorização e acompanhamento sistemático para o cumprimento dos prazos
		Existência de erros, omissões ou ambiguidades	B	B		Existência de critérios de análise pré-definidos; fundamentação técnico-jurídica
		Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados	B	B		Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam e apreciam
		Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B		Existência de equipa técnica multidisciplinar com intervenção neste domínio visando concertar intervenções
	Licenciamento	Ausência de informação e/ou documentação sistematizada para as áreas de atuação	B	B		
		Deficiente instrução dos processos pelos requerentes	M	B	R	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	MR	Existência de critérios técnicos pré-definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam e apreciam
		Incumprimento dos prazos	B	B		Monitorização e acompanhamento sistemático
Acréscimo não fundamentado no tempo de apreciação/decisão	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	A	M	Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em processos de licenciamento		

**Legenda:**

A - Alta, M - Moderado, B - Baixa, ME - Muito Elevado, E - Elevado, R - Reduzido, MR - Muito Reduzido, EI - Em Implementação, PI - Por Implementar, I - Implementado

Direção Municipal de Apoio à Gestão (DMAG)						Responsável: Diretor de Departamento
Departamento de Assuntos Patrimoniais (DAP) - (cont.)						
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência	Gravidade da Consequência	Grau de Risco	
			DAP	DAP	DAP	
Planeamento	Planeamento	Falta de priorização das necessidades identificadas	B	B	MR	Definição de critérios, pluralidade de decisores, registo e fundamentação das necessidades
		Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	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		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		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		Existência de indicadores de monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização
		Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão	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		Uniformização da informação a prestar
		Dificuldade de acesso à informação sobre o andamento de processos	B	B		Análise interna /externa do projeto/programa; pluralidade de intervenientes; identificação de níveis de responsabilização
Procedimento Administrativo	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	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		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
Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	B	B	MR	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado
	Formação	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B		Reuniões de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação
Relação com o cidadão	Relação com o cidadão	Inexatidão da informação prestada ao requerente	B	B	MR	Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação
		Falta de verificação e certificação dos documentos entregues	B	B		Garantia de acesso a toda informação necessária: informação, consulta, cópias, nos termos da lei
		Tratamento diferenciado de situações idênticas	B	B		Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)
						Existência de norma interna que garanta que o atendimento é efetuado de forma isenta imparcial

**Legenda:**

A - Alta, M - Moderado, B - Baixa, ME - Muito Elevado, E - Elevado, R - Reduzido, MR - Muito Reduzido, EI - Em Implementação, PI - Por Implementar, I - Implementado

Direção Municipal de Apoio à Gestão (DMAG)												
Departamento de Contratação Pública (DCP)												
Grandes Áreas	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	
Contratação Pública	Procedimentos de contratação pública	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				Confirmação da Análise/estudo de mercado
		Falta de cabimento prévio da despesa	B	B	B	A	A	A				Análise e verificação da existência de cabimento prévio/GOP no pedido de aquisição
		Repartição da despesa desvirtuando o enquadramento do procedimento adequado, nos termos do CCP	B	B	B	A	A	A				Plano Anual de Atividades e análise dos pedidos de aquisição à luz do artigo 22.º do CCP
		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 documento junto ao pedido aquisitivo que contemple as especificações técnicas
		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
		Não respeitar o triénio das entidades a convidar	B	B	B	A	A	A				Confirmação dos valores acumulados em triénio
		Não respeitar a relação entre empresas	B	B	B	A	A	A				Confirmação da não existência de relacionamento entre empresas
		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				Sistema de controlo interno, que garanta a legalidade dos procedimentos
		Recurso inadequado ao procedimento por ajuste direto	B	B	B	A	A	A				Existência de critérios de avaliação e equipa multidisciplinar que assegurem uma análise rigorosa e imparcial
	Admissão de propostas de entidades com impedimentos	B	B	B	A	A	A	Acompanhamento e validação dos documentos da proposta				
	Falta de avaliação pós-contratual dos fornecedores	B	B	B	A	A	A	Ficha de Contrato; realização de avaliação ao fornecedor; atualização da base de dados				
	Violação dos deveres de transparência, isenção e de imparcialidade	B	B	B	A	A	A	Privilegiar procedimentos concursais; publicação da informação contratual no portal BASE				
	Procedimentos de contratação pública em situações de urgência	Realização de consultas preliminares ao mercado sem suporte documental	B	B	B	A	A	A	M	M	M	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				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 elaborados mediante as fichas técnicas dos produtos necessários de adquirir e que estejam disponíveis no mercado
		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
	Ética	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
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:

A - Alta, M - Moderado, B - Baixa, ME - Muito Elevado, E - Elevado, R - Reduzido, MR - Muito Reduzido, EI - Em Implementação, PI - Por Implementar, I - Implementado

Direção Municipal de Apoio à Gestão (DMAG)													Responsável: Diretor de Departamento
Departamento de Contratação Pública (DCP) - (cont.)													
Grandes Áreas	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		
Gestão Municipal	Gestão de armazéns e controlo de stocks	Deficiente controlo das existências (materiais e equipamentos)	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Existência de um sistema de inventário e registo dos materiais adquiridos/atribuídos	
		Materiais armazenados sem reflexo contabilístico	B	B	B	A	A	A					
		Utilização e ou apropriação de materiais, matérias-primas e ferramentas	B	B	B	A	A	A					
Planeamento	Planeamento	Falta de priorização da identificação das necessidades	B	B	B	A	A	A	M	M	M	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				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	
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	B	B	A	A	A	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	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 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	
Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	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	
	Formação	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B	B	A	A	A				Reuniões de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação	
			B	B	B	A	A	A	M	M	M	Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação	

**Legenda:**

A - Alta, M - Moderado, B - Baixa, ME - Muito Elevado, E - Elevado, R - Reduzido, MR - Muito Reduzido, EI - Em Implementação, PI - Por Implementar, I - Implementado

Direção Municipal de Apoio à Gestão (DMAG)															Responsável: Diretor de Departamento
Departamento de Recursos Humanos (DRH)															
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco Operacionais	Probabilidade de Ocorrência				Gravidade da Consequência				Grau de Risco				Mecanismos de Controlo
			DRH	DGRH	DREM	DFOR	DRH	DGRH	DREM	DFOR	DRH	DGRH	DREM	DFOR	
Contratação Pública	Procedimentos de Contratação Pública	Falta de isenção e transparência na fundamentação da decisão de contratar e da escolha do procedimento	B	B	B	B	A	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	A					Análise/estudo de mercado
		Falta de cabimentação prévia da despesa	B	B	B	B	A	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	A	M	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	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	A					Controlo periódico dos fornecimentos; realização de avaliação de fornecedores e qualidade dos materiais fornecidos
		Inexistência de aplicação das penalidades contratuais	B	B	B	M	A	A	A	M					
Ética	Acesso a dados pessoais	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	Existência de perfis de acesso reservado; níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático
	Ética e Transparência	Desconhecimento ou falta de aplicação do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais	B	B	B	B	A	A	A	A					Acesso restrito ao arquivo físico de processos individuais dos trabalhadores
		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	Sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código
Financeira	Reportes Financeiros	Inexatidão das informações enviadas através do sistema de reporte	B	B	B	M	M	M	M	B	R	R	R	R	Subscrição por todos os trabalhadores e colaboradores da Declaração de Conhecimento da Política de Gestão de Conflitos de Interesses
		Incumprimento dos prazos legais para prestação de informação financeira do Município	B	B	B	B	M	M	M	B					Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação
Gestão Municipal	Gestão operacional	Deficiente previsão orçamental e acompanhamento da sua execução	B	B	-	B	A	A	-	A					Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam e apreciam; responsabilização dos intervenientes; sistema de alerta para controlo de prazos
		Deficiente controlo do regime de acumulação de funções e/ou com insuficiente informação de suporte	B	B	-	-	A	A	-	-	M	M			Levantamento de necessidades de recursos humanos junto das unidades orgânicas e protocolos Entes
		Desadequada racionalização de recursos gerando custos desnecessários	B	B	-	B	A	A	-	A					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
		Recurso excessivo ao trabalho extraordinário como forma de suprir necessidades permanentes do serviço	M	M	-	-	A	A	-	-	E	E			Planeamento atempado que permita a otimização dos recursos disponíveis
		Tratamento diferenciado de situações idênticas	B	B	-	-	A	A	-	-					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
		Deficiente gestão das quotas atribuídas na avaliação de desempenho	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
														Monitorização das avaliações atribuídas e das percentagens máximas legalmente permitidas	

**Legenda:**

A - Alta, M - Moderado, B - Baixa, ME - Muito Elevado, E - Elevado, R - Reduzido, MR - Muito Reduzido, EI - Em Implementação, PI - Por Implementar, I - Implementado

Direção Municipal de Apoio à Gestão (DMAG)														Responsável: Diretor de Departamento	
Departamento de Recursos Humanos (DRH) - (cont.)															
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco Operacionais	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	Planeamento	Falta de priorização da identificação das necessidades	B	B	B	B	A	A	A	A	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	A	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	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
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	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 e revelação indevida de informações sigilosas no procedimento administrativo	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						

**Legenda:**

A - Alta, M - Moderado, B - Baixa, ME - Muito Elevado, E - Elevado, R - Reduzido, MR - Muito Reduzido, EI - Em Implementação, PI - Por Implementar, I - Implementado

Direção Municipal de Apoio à Gestão (DMAG)														Responsável: Diretor de Departamento	
Departamento de Recursos Humanos (DRH) - (cont.)															
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco Operacionais	Probabilidade de Ocorrência				Gravidade da Consequência				Grau de Risco				Mecanismos de Controlo
			DRH	DGRH	DREM	DFOR	DRH	DGRH	DREM	DFOR	DRH	DGRH	DREM	DFOR	
Recursos Humanos	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
	Gestão e remuneração de trabalhadores	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
	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	-					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	-	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
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	
Relação com o Cidadão	Atendimento presencial	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.
		Inexatidão da informação prestada ao requerente	B	B	B	-	M	M	M	-					Encaminhamento dos trabalhadores para a área especializada nas questões colocadas.

**Legenda:**

A - Alta, M - Moderado, B - Baixa, ME - Muito Elevado, E - Elevado, R - Reduzido, MR - Muito Reduzido, EI - Em Implementação, PI - Por Implementar, I - Implementado



Direção Municipal de Estratégia, Inovação e Qualificação (DMEI)															Responsável: Diretor de Departamento	
Departamento de Gestão Territorial (DGT)																
Grandes Áreas	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		
Ética	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	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
Gestão Municipal	Elaboração de pareceres, estudos e análise técnica	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	M		M	R		
		Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	M	B	B	A	A	A	M		E		M		R
		Incumprimento dos prazos de resposta	M	A	M	M	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		
	Licenciamento	Deficiente instrução dos processos pelos requerentes	A	M	A	M	M	M	M	M	E		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	Sistema de monitorização e acompanhamento para o cumprimento dos prazos	
		Acréscimo não fundamentado no tempo de apreciação/decisão	M	A	B	B	M	M	M	M	M	E	R		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	B	A	A	A	A	M	M	M	M	Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em processos de licenciamento	
Procedimento Administrativo	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 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	B	M	MR		MR	R	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica	
		Acesso indevido a informações sigilosas	B	B	B	B	M	B	M	A		R	MR	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	B	M	B	M	M		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	B	B	B	M	M	MR					
Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	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	
	Formação	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B	B	B	B	B	B	M	MR	MR	MR	R	Reuniões de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação	
Relação com o cidadão	Relação com o cidadão	Inexatidão da informação prestada ao requerente	B	B	B	B	M	B	M	M	R	MR	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	MR	M	R	Existência de norma interna que garanta a uniformização dos procedimentos e a observância dos princípios da isenção, da imparcialidade e da equidade	

**Legenda:**

A - Alta, M - Moderado, B - Baixa, ME - Muito Elevado, E - Elevado, R - Reduzido, MR - Muito Reduzido, EI - Em Implementação, PI - Por Implementar, I - Implementado

Direção Municipal de Estratégia, Inovação e Qualificação (DMEI)														Responsável: Diretor de Departamento	
Departamento de Planeamento Estratégico (DPE)															
Grandes Áreas	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	
Contratação Pública	Procedimentos de Contratação Pública	Falta de isenção e transparência na fundamentação da decisão de contratar e da escolha do procedimento	B	B	B	B	M	M	M	M	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	B	B	B	B	M	M	M	M					Análise/estudo de mercado
		Falta de cabimentação prévia da despesa	B	B	B	M	M	M	M	M				M	Análise e acompanhamento da execução das GOP
		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
Ética	Ética e Transparência	Desconhecimento ou falta de aplicação do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais	B	B	B	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 Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação
Gestão Municipal	Avaliação	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
	Elaboração de pareceres, estudos e análise técnica	Não cumprimento dos prazos estipulados para todas as fases do processo de avaliação	B	B	B	B	M	M	M	B					
		Utilização de critérios inadequados/insuficientes	B	M	B	B	M	M	M	M	R	M	R	R	Planeamento e definição de objetivos estratégicos
		Incumprimento dos prazos estipulados para todas as fases do processo / projeto	B	M	B	B	M	M	M	M					
		Existência de erros, omissões ou ambiguidades	M	M	B	M	A	A	A	A	E	E		E	Existência de critérios de análise pré-definidos; fundamentação técnico-jurídica
	Monitorização	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
		Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	B	A	A	A	M		M			Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam
	Deficiência/inadequação dos indicadores	B	B	B	B	M	M	M	B	R	R	R	MR	Metodologias de produção de indicadores e de controlo de dados; acompanhamento periódico da evolução dos indicadores	
	Ausência de reporte ou reporte deficiente	B	B	B	B	M	M	M	B						
Planeamento	Planeamento	Falta de priorização das necessidades identificadas	B	B	B	B	M	M	M	M	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		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	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		E		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	R	Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	
Planeamento territorial	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	

**Legenda:**

A - Alta, M - Moderado, B - Baixa, ME - Muito Elevado, E - Elevado, R - Reduzido, MR - Muito Reduzido, EI - Em Implementação, PI - Por Implementar, I - Implementado

Direção Municipal de Estratégia, Inovação e Qualificação (DMEI)														Responsável: Diretor de Departamento	
Departamento de Planeamento Estratégico (DPE) - (cont.)															
Grandes Áreas	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	
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	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	M	R	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	M	M	B	R	M	R	MR	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
		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	MR	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático
		Extravio de documentos/processos	B	B	B	B	A	A	A	B	M	M	M	MR	Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos
Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	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
	Formação	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	M	M	M	M	M	M	M	B	M	M	M	R	Reuniões de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação
			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

**Legenda:**

A - Alta, M - Moderado, B - Baixa, ME - Muito Elevado, E - Elevado, R - Reduzido, MR - Muito Reduzido, EI - Em Implementação, PI - Por Implementar, I - Implementado

Direção Municipal de Estratégia, Inovação e Qualificação (DMEI)																	Responsável: Diretor de Departamento						
Departamento de Comunicação e Serviço ao Cidadão (DCS)																							
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência						Gravidade da Consequência						Grau de Risco						Mecanismos de Controlo		
			DCS	DCOM	DMIN	DIAC	DCOC	DMDE	DCS	DCOM	DMIN	DIAC	DCOC	DMDE	DCS	DCOM	DMIN	DIAC	DCOC	DMDE			
Contratação Pública	Procedimentos de Contratação Pública	Falta de isenção e transparência na fundamentação da decisão de contratar e da recolha do procedimento	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	M	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	B	B	A	A	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	M	M	Análise/estudo de mercado
		Falta de cabimentação prévia da despesa	B	B	B	B	B	B	A	A	M	A	A	A	A	M	M	M	M	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	B	B	B	B	A	A	M	A	A	A	A	M	M	M	M	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	B	B	A	A	M	A	A	A	A	M	M	M	M	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	A	A	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	M	M	Monitorização permanente/renovação dos contratos de manutenção
		Deficiente monitorização do processo de contratualização	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	A	A	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
Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	A	A	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		
Ética	Ética e Transparência	Desconhecimento ou falta de aplicação do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais	B	B	M	B	B	B	M	A	M	B	M	M	R	M	M	MR	R	R	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	B	B	B	B	B	A	A	A	A	M	M	M	M	M	M	M	R	R	R	Subscrição por todos os trabalhadores e colaboradores da Declaração de Conhecimento da Política de Gestão de Conflitos de Interesses
Financeira	Receita	Controlo deficiente de exercício de funções e tarefas de cobrança e registo de valores	-	-	-	B	-	-	-	-	-	B	-	-	-	-	-	-	-	-	-	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	-	-	-	-	-	-	MR	-	-	-	Monitorização do cumprimento dos regulamentos e normas internas especialmente aplicáveis; sensibilização dos municípios para a solicitação de recibo da operação de pagamento
		Falta de cobrança ou cobrança indevida de taxas definidas	-	-	-	B	-	-	-	-	-	B	-	-	-	-	-	-	MR	-	-	-	Monitorização do cumprimento dos regulamentos e normas internas especialmente aplicáveis; sensibilização dos municípios para a solicitação de recibo da operação de pagamento
Gestão Municipal	Gestão operacional	Deficiente ou insuficiente articulação funcional interna com as unidades orgânicas, comprometendo o serviço de atendimento prestado	-	B	-	M	-	-	-	M	-	M	-	-	-	R	-	M	-	-	-	Realização de reuniões periódicas; audição regular da satisfação do município	
	Promoção da cidadania	Informação incorreta/desadequada transmitida aos cidadãos	-	B	-	-	-	-	-	A	-	-	-	-	-	M	-	-	-	-	-	Validação prévia da informação prestada nas ações e campanhas juntos dos cidadãos	
Planeamento	Planeamento	Falta de priorização das necessidades identificadas	B	B	B	M	M	B	M	M	M	B	M	M	R	M	M	M	R	M	M	Definição de critérios, pluralidade de decisores, registo e fundamentação das necessidades	
		Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	B	B	B	B	M	M	M	M	M	B	M	M	R	M	M	M	MR	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	M	B	M	M	M	M	M	B	M	M	M	M	M	M	MR	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	B	B	B	M	M	M	M	M	B	M	M	M	M	M	M	R	M	M	M	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	B	M	A	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	E	M	M	M	Dinamização do sistema de comunicação e meios de divulgação/articulação interna

**Legenda:**

A - Alta, M - Moderado, B - Baixa, ME - Muito Elevado, E - Elevado, R - Reduzido, MR - Muito Reduzido, EI - Em Implementação, PI - Por Implementar, I - Implementado

Direção Municipal de Estratégia, Inovação e Qualificação (DMEI)																	Responsável: Diretor de Departamento					
Departamento de Comunicação e Serviço ao Cidadão (DCS) - (cont.)																						
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência						Gravidade da Consequência						Grau de Risco						Mecanismos de Controlo	
			DCS	DCOM	DMIN	DIAC	DCOC	DMDE	DCS	DCOM	DMIN	DIAC	DCOC	DMDE	DCS	DCOM	DMIN	DIAC	DCOC	DMDE		
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	B	B	B	B	B	M	M	M	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	B	B	B	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	M	M	M	M	M	M		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	B	B	B	M	M	M	M	M	M	R				R	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	A	M	M	M	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	M	B	B	B	M	M	M	M	M	M			R	M				Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático
		Extravio de documentos/processos	B	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	M			R	R				Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos
Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	M	M	M	B	B	M	M	M	M	B	M	M	M	M	M	MR	R	R	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado	
	Formação	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	M	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	M	M	R	R	R	R	R	Reuniões de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação	
Relação com o Cidadão	Atendimento não presencial	Incorreto encaminhamento de quem acede para obtenção de informação/serviços	B	B		B			M	M		B			R	R					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				M		MR			Garantia de acesso a toda a informação necessária: informação, consulta, cópias, nos termos da lei	
		Acrescimento não fundamentado de tempo de atendimento				M						M						E			Existência de sistema para reciclagem de conhecimentos	
	Atendimento presencial	Favorecimento no registo de entrada de documentos				B						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									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							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									Garantia de acesso a toda a informação necessária: informação, consulta, cópias, nos termos da lei	
	Inexatidão da informação prestada ao requerente				B						B									Existência de sistema para reciclagem de conhecimentos		
Sistemas de informação e comunicação	Gestão da informação e da imagem	Deficiente ou ineficiente articulação funcional interna com as unidades orgânicas, comprometendo a divulgação atualizada de informação		B					M							R					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					M												Coordenação e revisão técnica da informação a prestar; acompanhamento sistemático dos conteúdos disponibilizados	
	Produção e gestão da informação	Ausência de informação sistematizada de forma clara e disponível	M	B	B	M	M	M	A	M	M	A	M	M	E	R	R	E			Experiência de Plano de Comunicação; definição e disponibilização de orientações e regras de conduta na relação interna/externa	
		Dificuldade na obtenção de dados	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M			Existência de mecanismos que assegurem a recolha, compilação e consolidação de informação e a sua atualizada atualização	
		Incorreto ou inadequado tratamento dos dados recolhidos	B	M	B	B	M	M	M	M	M	B	M	M	R	M	R	MR		M	Sensibilização e articulação interna para a disponibilização de informação	
Indicadores estatísticos inadequados, incorretos e/ou desatualizados	M	B	M	M	M	M	M	M	M	B	M	M	M	R	M	R			Reuniões multidisciplinares para esclarecimento da necessidade e finalidade da informação pretendida; capacitação/formação dos editores			

Legenda:

A - Alta, M - Moderado, B - Baixa, ME - Muito Elevado, E - Elevado, R - Reduzido, MR - Muito Reduzido, EI - Em Implementação, PI - Por Implementar, I - Implementado

Direção Municipal de Estratégia, Inovação e Qualificação (DMEI)																	Responsável: Diretor de Departamento					
Departamento de Tecnologias e Informação (DTI)																						
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência						Gravidade da Consequência						Grau de Risco						Mecanismos de Controlo	
			DTI	DIRS	DSIG	DINO	DSEC	DSSM	DTI	DIRS	DSIG	DINO	DSEC	DSSM	DTI	DIRS	DSIG	DINO	DSEC	DSSM		
Contratação Pública	Procedimentos de Contratação Pública	Falta de isenção e transparência na fundamentação da decisão de contratar e da escolha do procedimento	B	B	B	B	B	B	A	A	A	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	B	B	B	A	A	A	A	A	A							Análise/estudo de mercado	
		Falta de cabimentação prévia da despesa	B	B	B	B	B	B	A	A	A	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	B	B	A	A	A	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	B	B	A	A	A	A	A	A	M		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	A	A	A	A	A	A							Monitorização permanente/renovação dos contratos de manutenção	
		Deficiente monitorização do processo de contratualização	B	M	B	B	M	B	A	A	A	A	A	A		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	B	B	B	A	A	A	A	A	A		M				M				
Ética	Ética e Transparência	Desconhecimento ou falta de aplicação do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais	B	B	B	B	B	B	A	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	B	A	A	A	A	A	A	M	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	
Planeamento	Planeamento	Falta de priorização das necessidades identificadas	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	A	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	B	M	M	M	M	M	M		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	B	M	A	B	M	M	M	R	M	MR		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	B	B	M	M	M	M	M	M		R	R				Existência de indicadores de monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização	
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	M	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 (SP0)	
		Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	B	B	B	B	B	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	A	A	A	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	B	B	B	A	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	M	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	A	A	A	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	B	B	B	A	A	A	A	A	A							Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático	
Extravio de documentos/processos	B	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	M	R	R	R	R	R	R	Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos			
Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	M	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado	
	Formação	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação	

**Legenda:**

A - Alta, M - Moderado, B - Baixa, ME - Muito Elevado, E - Elevado, R - Reduzido, MR - Muito Reduzido, EI - Em Implementação, PI - Por Implementar, I - Implementado

Direção Municipal de Estratégia, Inovação e Qualificação (DMEI)																				Responsável: Diretor de Departamento	
Departamento de Tecnologias e Informação (DTI) - (cont.)																					
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência						Gravidade da Consequência						Grau de Risco						Mecanismos de Controlo
			DTI	DIRS	DSIG	DINO	DSEC	DSSM	DTI	DIRS	DSIG	DINO	DSEC	DSSM	DTI	DIRS	DSIG	DINO	DSEC	DSSM	
Sistemas de informação e comunicação	Gestão aplicacional	Não disponibilização/difícil acesso a informação comprometendo o desenvolvimento pretendido/esperado	B	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	M	R	R	R	R	R	R	Realização de reuniões periódicas e sistemáticas de acompanhamento da execução dos projetos
		Deficiente compreensão dos requisitos identificados pelas unidades orgânicas	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	MR	MR	MR	Identificação exaustiva das necessidades e do papel de cada interveniente nas várias fases do processo
		Falta de apoio aos utilizadores	B	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	M	R	R	R	R	R	R	Garantia de acesso à informação pelas unidades orgânicas quanto ao desenvolvimento do produto
	Gestão da informação geográfica municipal	Deficiente ou ineficiente articulação funcional interna com as unidades orgânicas, comprometendo a divulgação atualizada de informação	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B							Existência de controlo de tempo de resposta aceitável
		Duplicação no tratamento de informação em serviços diferentes	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	MR	MR	MR	Auscultação periódica às unidades orgânicas com conteúdos publicados / disponibilizados
		Eliminação indevida de dados	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B							Centralização da informação de modo a evitar redundâncias; responsabilização de serviços pela informação disponibilizada e respetiva atualização
	Gestão e manutenção dos sistemas	Deficiente/negligente gestão de permissões de administração de sistemas entre utilizadores	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	M	Análise periódica dos registos de operações efetuadas; monitorização periódica de dados por parte dos responsáveis pelas aplicações/sistemas; ativação de alertas
		Incumprimento do plano de backups definido	B	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	M	R	R	R	R	R	R	Revisão periódica das permissões atribuídas
		Ausência de verificação do estado dos dados de backup	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	Registo de operações e de verificação de backup; definição de escalamento e registo de ações desenvolvidas
		Eliminação indevida de dados	B	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	M	R	R	R	R	R	R	Análise periódica dos registos de operações efetuadas; monitorização periódica de dados por parte dos responsáveis pelas aplicações/sistemas; ativação de alertas
		Deficiente gestão/manutenção dos equipamentos	B	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	M							Existência de um sistema de controlo e registo dos equipamentos disponíveis / atribuídos permanentemente atualizado
		Acesso indevido a dados pessoais dos trabalhadores	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	M	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)
	Produção e gestão da informação	Ausência de informação sistematizada de forma clara e disponível	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	MR	MR	MR	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	B	B	B	B	B	B	R	R	R	R	R	R	Sensibilização e articulação interna para a disponibilização de informação
		Incorreto ou inadequado tratamento dos dados recolhidos	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	MR	MR	MR	Reuniões multidisciplinares para esclarecimento da necessidade e finalidade da informação pretendida; capacitação/formação dos editores

Legenda:  
A - Alta, M - Moderado, B - Baixa, ME - Muito Elevado, E - Elevado, R - Reduzido, MR - Muito Reduzido, EI - Em Implementação, PI - Por Implementar, I - Implementado

Direção Municipal de Estratégia, Inovação e Qualificação (DMEI)														Responsável: Diretor de Departamento	
Departamento de Autoridade de Transportes (DAT)															
Grandes Áreas	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	
Contratação Pública	Controlo da execução dos contratos	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	
		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 (Deficiente acompanhamento dos contratos)	-	-	B	-	-	-	M	-	-	-	R	Realização de ações de acompanhamento e supervisão dos contratos; análise de relatórios de execução	
	Procedimentos de Contratação Pública	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	-	M	M	M	-	R	R	R	Análise/estudo de mercado	
		Falta de cabimentação prévia da despesa	B	B	B	-	A	A	M	-	M	M	R	Análise e acompanhamento da execução das GOP	
		Repartição da despesa desvirtuando o enquadramento do procedimento adequado, nos termos do CCP	B	B	B	-	M	M	M	-	R	R	R	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	Estreita colaboração com serviços requisitantes para a definição das especificidades dos requisitos técnicos do caderno de encargos	
		Aceitação de propostas (de entidades / operadores) que não cumpram os requisitos legais e normativos municipais	-	-	B	-	-	-	A	-	-	-	M	Análise prévia da exibilidade das entidades / operadores; Monitorização do devido enquadramento e fundamentação das propostas nos termos do CCP	
		Insuficiente fundamentação / níveis de discricionariedade pouco adequados na análise e seleção das propostas	B	B	B	-	A	A	A	-	M	M	M	Existência de critérios de avaliação e equipa multidisciplinar que assegurem uma análise rigorosa e imparcial	
Violação dos deveres de transparência, 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			
Ética	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	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
Gestão Municipal	Elaboração de pareceres, informações e apoio técnico jurídico	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	
		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	
	Elaboração de planos, estudos e projetos	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
		Existência de erros, omissões ou ambiguidade	-	B	-	-	-	B	-	-	-	-	MR	-	Existência de critérios de análise pré-definidos; fundamentação técnico-jurídica
	Gestão operacional	Gestão operacional	Insuficiente fundamentação / níveis de discricionariedade pouco adequados	-	B	-	-	-	B	-	-	-	-	-	Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam
			Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	-	B	-	-	-	B	-	-	-	-	-	-
Gestão operacional	Gestão operacional	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
		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

Legenda:

A - Alta, M - Moderado, B - Baixa, ME - Muito Elevado, E - Elevado, R - Reduzido, MR - Muito Reduzido, EI - Em Implementação, PI - Por Implementar, I - Implementado



Direção Municipal de Estratégia, Inovação e Qualificação (DMEI)														Responsável: Diretor de Departamento	
Departamento de Autoridade de Transportes (DAT) - (cont.)															
Grandes Áreas	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	Planeamento	Falta de priorização das necessidades identificadas	B	B	B	B	M	M	M	M	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		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		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	M		R	M	Elaboração de relatório de acompanhamento e monitorização periódico
		Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão	B	B	B	B	M	M	A	A	R			M	Existência de indicadores de monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	B	B	B	A	A	A	A					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	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	B	A	A	A	A	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	A	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	B	M	M	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	B	M	M	M	M	R	R	R	R	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático
		Extravio de documentos/processos	B	B	B	B	A	A	A	A	M	M	M	M	Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos
Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	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
	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
Relação com o cidadão	Relação com o cidadão	Inexatidão da informação prestada ao requerente	-	B	B	-	-	B	A	-	-				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	-

**Legenda:**

A - Alta, M - Moderado, B - Baixa, ME - Muito Elevado, E - Elevado, R - Reduzido, MR - Muito Reduzido, EI - Em Implementação, PI - Por Implementar, I - Implementado

Direção Municipal de Gestão e Intervenção Territorial (DMGI)						
Centro de Recolha Oficial Animal (CROA)						
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência	Gravidade da Consequência	Grau de Risco	Mecanismos de Controlo
			CROA	CROA	CROA	
Ética	Ética e Transparência	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
Procedimento Administrativo	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	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	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	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
Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	B	M	R	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado
	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

**Legenda:**

A - Alta, M - Moderado, B - Baixa, ME - Muito Elevado, E - Elevado, R - Reduzido, MR - Muito Reduzido, EI - Em Implementação, PI - Por Implementar, I - Implementado

Direção Municipal de Gestão e Intervenção Territorial (DMGI)							
Divisão de Licenciamentos Económicos (DLEC)						Responsável: Chefe de Divisão	
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência	Gravidade da Consequência	Grau de Risco	Mecanismos de Controlo	
Ética	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	
Financeira	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		Monitorização do cumprimento dos regulamentos e normas internas especificamente aplicáveis; sensibilização dos municípios para a solicitação de recibo da operação de pagamento	
		Cobrança de valores sem emissão e entrega de fatura ou documento equivalente	B	B			
Gestão Municipal	Elaboração de pareceres, estudos e análise técnica	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			
	Licenciamento	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
Procedimento Administrativo	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	
		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	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		

**Legenda:**

A - Alta, M - Moderado, B - Baixa, ME - Muito Elevado, E - Elevado, R - Reduzido, MR - Muito Reduzido, EI - Em Implementação, PI - Por Implementar, I - Implementado

Direção Municipal de Gestão e Intervenção Territorial (DMGI)						
Divisão de Licenciamentos Económicos (DLEC) - (cont.)						Responsável: Chefe de Divisão
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência	Gravidade da Consequência	Grau de Risco	Mecanismos de Controlo
Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	B	B	MR	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado
	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
Relação com o cidadão	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	MR	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 a uniformização dos procedimentos e a observância dos princípios da isenção, da imparcialidade e da equidade

**Legenda:**

A - Alta, M - Moderado, B - Baixa, ME - Muito Elevado, E - Elevado, R - Reduzido, MR - Muito Reduzido, EI - Em Implementação, PI - Por Implementar, I - Implementado

Direção Municipal de Gestão e Intervenção Territorial (DMGI)		Responsável: Diretor de Departamento																											
Departamento de Licenciamento Urbanístico (DLU)																													
Grandes Áreas	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						
Ética	Ética e Transparência	Desconhecimento ou falta de aplicação do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais	B	M	M	M	M	M	-	M	M	M	M	M	M	-	R	M	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	M	M	M	M	M	-	A	B	A	A	A	B	-	M	R	E	E	E	R	-	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					
Gestão Municipal	Elaboração de pareceres, estudos e análise técnica	Insuficiente fundamentação / níveis de discricionariedade pouco adequados	B	B	M	M	M	M	-	M	M	M	M	M	M	-	R	R	M	M	M	M	-	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	-	A	A	A	A	A	A	-	M	M	E	E	E	M	-						
	Licenciamento	Deficiente instrução dos processos pelos requerentes	A	A	A	A	A	A	-	M	M	M	M	M	M	-	E	E	E	E	E	E	-	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	M	B	-	M	M	M	M	M	M	-	R	R	R	M	M	R	-	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	-	A	A	A	-	A	A	-	M	M	ME	-	E	E	-	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	M	M	M	M	-	M	M	M	M	M	M	-	R	M	M	M	M	M	-	Atribuição indiferenciada dos processos aos técnicos					
		Acréscimo não fundamentado no tempo de apreciação/decisão	B	M	A	A	A	M	-	A	A	A	A	A	A	-	M	E	ME	ME	ME	E	-	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	-	B	B	-	A	A	A	-	A	A	-	M	M	M	-	M	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						
Planeamento	Planeamento	Falta de priorização das necessidades identificadas	B	B	M	B	M	B	-	B	B	B	B	B	B	-	MR	MR	R	MR	R	MR	-	Definição de critérios, pluralidade de decisores, registo e fundamentação das necessidades					
		Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	B	B	B	B	M	B	-	B	B	B	B	M	B	-	MR	MR	MR	M	MR	MR	-	Existência de fundamentação específica, remetendo as propostas e vinculando-as ao cumprimento da legislação em vigor ou de regulamentação municipal					
		Insuficiente fundamentação / níveis de discricionariedade pouco adequados	B	B	M	B	M	B	-	M	B	M	B	M	B	-	R	MR	M	MR	M	MR	-	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	-	A	A	A	A	A	A	-	M	M	E	E	E	M	-						
		Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão	B	B	B	B	B	B	-	M	M	M	M	M	M	-	R	R	R	R	R	R	-	Existência de indicadores de monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização					
		Ausência de informação processual sistematizada	B	B	B	B	B	B	-	M	M	M	M	M	M	-	R	R	R	R	R	R	-	Existência de critérios técnicos pré-definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam					
		Dificuldade de acesso à informação sobre o andamento de processos	B	M	M	M	M	M	-	A	A	A	A	A	A	-	M	E	E	E	E	E	-	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	B	B	B	B	B	-	M	M	M	M	M	M	-	R	R	R	R	R	R	-	Uniformização da informação a prestar							
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	-	-	-	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)					
		Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	-	-	-	B	-	-	-	-	-	-	M	-	-	-							-	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	-	-	-	-	-	-	M	-	-	-							-	Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos					
		Acesso indevido a informações sigilosas	A	A	A	A	A	A	-	A	A	A	A	A	A	-	ME	ME	ME	ME	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	-	-	-	-	-	-	M	-	-	-				R			-	Triagem periódica de acessos, pelo menos anual					
		Extravio de documentos/processos	-	-	-	B	-	-	-	-	-	-	A	-	-	-				M			-	Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos					

Legenda:  
A - Alta, M - Moderado, B - Baixa, ME - Muito Elevado, E - Elevado, R - Reduzido, MR - Muito Reduzido, EI - Em Implementação, PI - Por Implementar, I - Implementado

Direção Municipal de Gestão e Intervenção Territorial (DMGI)		Responsável: Diretor de Departamento																							
Departamento de Licenciamento Urbanístico (DLU) - (cont.)		Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência							Gravidade da Consequência							Grau de Risco							Mecanismos de Controlo	
Grandes Áreas	Áreas Específicas		DLU	DLOU	DLRA	DGEA	DIES	DICH	GACG	DLU	DLOU	DLRA	DGEA	DIES	DICH	GACG	DLU	DLOU	DLRA	DGEA	DIES	DICH	GACG		
Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	B	B	B	B	B	B	-	M	M	M	M	M	M	-	R	R	R	R	R	R	-	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	B	B	-	B	B	B	M	B	B	-	MR	MR	MR	R	MR	MR	-	Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação	
Relação com o cidadão	Relação com o cidadão	Inexatidão da informação prestada ao requerente	B	M	M	B	M	M	-	A	A	A	A	A	A	-	M	E	E	M	E	E	-	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	-	M	M	M	M	M	M	-	R	R	R	R	R	R	-	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	-	A	A	A	M	A	A	-	M	M	E	R	E	M	-	Existência de norma interna que garanta que o atendimento é efetuado de forma isenta e imparcial e da equidade	

Legenda:

A - Alta, M - Moderado, B - Baixa, ME - Muito Elevado, E - Elevado, R - Reduzido, MR - Muito Reduzido, EI - Em Implementação, PI - Por Implementar, I - Implementado

Direção Municipal de Gestão e Intervenção Territorial (DMGI)																	Responsável: Diretor de Departamento				
Departamento de Infraestrutura e Vias (DIV)																					
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência						Gravidade da Consequência						Grau de Risco						Mecanismos de Controlo
			DIV	DOVI	DOA	DLVP	DEPR	GACG	DIV	DOVI	DOA	DLVP	DEPR	GACG	DIV	DOVI	DOA	DLVP	DEPR	GACG	
Contratação Pública	Controlo da execução dos contratos	Deficiente orçamento da obra e consequente derrapagem	B	B	-	-	B	-	M	M	-	-	M	-	R	R	-	-	R	-	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	-	M	M	-	-	M	-	R	R	-	-	R	-	Formalização das advertências assim que as irregularidades sejam identificadas
		Deficiente acompanhamento dos contratos	B	B	-	-	B	-	M	M	-	-	M	-	R	R	-	-	R	-	Análise e encaminhamento das reclamações efetuadas pelos serviços
	Procedimentos de Contratação Pública	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 da avaliação da relação custo-benefício	B	B	-	-	B	-	M	M	-	-	M	-	R	R	-	-	R	-	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
		Deficiente ou incompleto conhecimento dos procedimentos pré-contratuais de empreitadas e de aquisição de serviços, nos termos do CCP	B	B	-	-	B	-	A	A	-	-	A	-	M	M	-	-	M	-	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	-	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 equipis multidisciplinares 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
Violação dos deveres de transparência, 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		
Ética	Ética e Transparência	Desconhecimento ou falta de aplicação do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais	B	B	B	B	B	-	A	M	A	A	A	-	M	R	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	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
Financeira	Receita	Falta de cobrança, ou cobrança indevida, dos preços e taxas definidas	B	-	-	B	-	-	A	-	-	A	-	-	M	-	-	M	-	-	Sensibilização dos municípios para a solicitação de recibo da operação de pagamento; conferência e validação das operações de caixa
Gestão Municipal	Elaboração de pareceres, estudos e análise técnica	Existência de erros, omissões ou ambiguidades	B	B	B	-	M	-	A	M	A	-	A	-	M	R	M	-	E	-	Existência de critérios pré-definidos; fundamentação técnico-jurídica
		Insuficiente fundamentação / níveis de discricionariedade pouco adequados	B	B	B	-	M	-	A	M	A	-	A	-	M	R	M	-	E	-	Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam; segregação de funções
		Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	-	B	-	A	M	A	-	A	-	M	R	M	-	E	-	Existência de critérios técnicos pré-definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam
	Elaboração de pareceres, informações e apoio técnico jurídico	Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados	B	B	B	B	B	-	A	M	A	M	A	-	M	R	M	-	E	-	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	-	A	M	A	A	A	-	M	R	M	-	E	-	Existência de critérios técnicos pré-definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam
	Elaboração e execução de projetos da responsabilidade do Município	Existência de erros, omissões ou ambiguidades nos projetos	B	B	B	-	M	-	A	M	M	-	A	-	M	R	R	-	E	-	Análise interna/externa do projeto; pluralidade de intervenientes; identificação de níveis de responsabilização
		Deficiente articulação interna	B	B	B	-	M	-	A	M	M	-	A	-	M	R	R	-	E	-	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	B	-	M	-	A	M	M	-	A	-	M	R	R	-	E	-	Existência de programação nas diversas etapas do projeto; sistema de monitorização e acompanhamento para o cumprimento dos prazos
	Gestão de frotas	Utilização indevida de máquinas e viaturas da frota municipal	-	B	-	-	-	-	-	B	-	-	-	-	-	MR	-	-	-	-	Existência de um controlo efetivo e permanente do sistema de gestão de frota
		Utilização de viaturas que não reúnam as condições necessárias para circular	-	A	-	-	-	-	-	A	-	-	-	-	-	ME	-	-	-	-	Existência de verificação sistemática das viaturas no sentido de priorizar eventuais intervenções
	Gestão de obras	Favorecimento na fiscalização de obras	B	M	-	B	B	-	A	A	-	A	A	-	M	R	-	-	M	-	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	-	A	M	-	-	A	-	M	R	-	-	M	-	Controlo sistemático para verificação do cumprimento dos requisitos legais; responsabilização dos intervenientes
		Tratamento diferenciado de situações idênticas	B	B	-	B	B	-	A	A	-	A	A	-	M	R	-	-	M	-	Realização de ações de fiscalização planeadas e enquadradas pela cadeia hierárquica
Intervenções de fiscalização não registadas ou registadas indevidamente		B	B	-	B	B	-	M	M	-	M	A	-	R	R	-	-	R	-	Realização de ações de fiscalização planeadas e enquadradas pela cadeia hierárquica	
Gestão operacional	Deficiente controlo interno na gestão da atividade, que impede o cumprimento dos objetivos definidos	B	B	-	-	-	-	M	M	-	-	-	-	R	R	-	-	-	-	Reuniões de coordenação e elaboração de relatórios internos periódicos	
	Deficiente acompanhamento dos pedidos internos de intervenção	B	B	-	-	-	-	M	M	-	-	-	-	R	R	-	-	-	-	Análise e encaminhamento dos pedidos para uma intervenção atempada	

Legenda:  
A - Alta, M - Moderado, B - Baixa, ME - Muito Elevado, E - Elevado, R - Reduzido, MR - Muito Reduzido, EI - Em Implementação, PI - Por Implementar, I - Implementado

Direção Municipal de Gestão e Intervenção Territorial (DMGI)																	Responsável: Diretor de Departamento				
Departamento de Infraestrutura e Vias (DIV) - (cont.)																					
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência					Gravidade da Consequência					Grau de Risco					Mecanismos de Controlo			
			DIV	DOVI	DOA	DLVP	DEPR	GACG	DIV	DOVI	DOA	DLVP	DEPR	GACG	DIV	DOVI	DOA		DLVP	DEPR	GACG
Planeamento	Planeamento	Falta de priorização da identificação das necessidades	M	M	B	-	-	-	M	M	M	-	-	-							Definição de critérios, pluralidade de decisores, registo e fundamentação das necessidades  Elaboração de análise que garanta a viabilidade da proposta/projeto nos anos futuros - previsão nas GOP  Existência de indicadores de monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização  Existência de comparação dos valores de mercado praticados  Existência de um plano de manutenção quantificado e programado no tempo
		Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	M	M	B	-	-	-	M	M	M	-	-	-			R				
		Falta de avaliação de encargos futuros e outros custos	M	M	-	-	-	-	M	M	-	-	-	-	M	M					
		Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão	M	M	-	-	-	-	M	M	-	-	-	-							
		Falta de previsão ou previsão deficiente dos custos	M	M	-	-	-	-	M	M	-	-	-	-							
		Deficiente identificação dos encargos orçamentais assumidos pelo Município	A	A	-	-	-	-	A	M	-	-	-	-	E	E					
Procedimento Administrativo	Procedimentos Administrativos	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	B	B	B	B	-	A	A	A	M	A	-	M	M	M	R	M	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDC) e/ou gestão de processos (SPG)  Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos  Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão  Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos  Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica  Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático  Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos	
		Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	B	B	B	B	-	M	M	M	A	M	-	R	R			R		
		Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	B	B	B	B	-	A	A	M	A	A	-			R	M			
		Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	B	B	B	B	B	-	A	A	A	M	A	-	M	M			R		
		Acesso indevido a informações sigilosas	B	B	B	B	B	-	A	A	A	A	A	-					M		
		Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	B	B	B	-	-	-	M	M	A	-	-	-	R						
		Extravio de documentos/processos	B	B	B	B	B	-	A	M	A	A	A	-	M	R			M		
Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	B	B	B	B	-	-	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  Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação  Realização de visitas aleatórias em obras a decorrer  Identificação dos equipamentos Entes; levantamento de necessidades dos equipamentos; existência de formação que garanta a sua correta utilização	
	Formação	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B	B	B	B	-	M	B	M	M	M	-	R	MR	R	R	R		
	Higiene, Saúde e Segurança	Insuficiente ou ausência de controlo da aplicação dos requisitos legais exigíveis em obra	B	B	-	B	B	-	A	A	-	A	A	-	M	M		M	M		
		Deficiente identificação de necessidades de equipamentos de proteção individual e fardamento	B	B	-	B	B	-	A	A	-	M	M	-				R	R		
Relação com o Cidadão	Relação com o cidadão	Inexistência da informação prestada ao requerente	B	B	B	B	B	-	M	M	A	M	M	-				R	R	Garantia de acesso a toda a informação necessária: formação, consulta, cópias, nos termos da lei  Registo e respetiva tramitação de toda a documentação entregue no sistema de gestão documental (GDC) e/ou gestão de processos (SPG)  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	B	B	-	M	M	A	A	A	-	R	R	M	M	M		
		Tratamento diferenciado de situações idênticas	B	B	B	B	B	-	M	M	A	M	M	-				R	R		

Legenda:

A - Alta, M - Moderado, B - Baixa, ME - Muito Elevado, E - Elevado, R - Reduzido, MR - Muito Reduzido, EI - Em Implementação, PI - Por Implementar, I - Implementado



Direção Municipal de Gestão e Intervenção Territorial (DMGI)																	Responsável: Diretor de Departamento	
Departamento de Obras e Manutenção de Edifícios (DME)																		
Grandes Áreas	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	Controlo da execução dos contratos	Deficiente orçamento da obra e consequente derrapagem	B	B	B	B	–	A	A	A	A	–						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	–	A	A	A	A	–	M		M	M	–	Formalização das advertências assim que as irregularidades sejam identificadas
		Deficiente acompanhamento dos contratos	B	–	B	B	–	A	–	A	A	–					–	Análise e encaminhamento das reclamações efetuadas pelos serviços
	Procedimentos de Contratação Pública	Falta de isenção e transparência na fundamentação da decisão de contratar e da escolha do procedimento	B	B	B	B	–	M	M	M	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	B	–	M	M	M	A	–					–	Análise/estudo de mercado
		Falta de cabimentação prévia da despesa	B	B	B	B	–	M	M	M	A	–					–	Análise e acompanhamento da execução das GOP
		Deficiente ou incompleto conhecimento dos procedimentos pré-contratuais de empreitadas e de aquisição de serviços, nos termos do CCP	B	B	B	B	–	M	M	M	A	–	R	R	R		–	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	–	M	M	M	A	–				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	–	M	M	M	A	–					–	Existência de critérios de avaliação e equipa multidisciplinar que assegurem uma análise rigorosa e imparcial
		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	–	A	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
Ética	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	A	–	R	R	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	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
Financeira	Receita	Controlo deficiente de exercício de funções e tarefas de cobrança e registo 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, dos preços e taxas definidas	–	–	–	M	–	–	–	–	M	–				M	–	Sensibilização dos municípios para a solicitação de recibo da operação de pagamento; conferência e validação das operações de caixa

**Legenda:**

A - Alta, M - Moderado, B - Baixa, ME - Muito Elevado, E - Elevado, R - Reduzido, MR - Muito Reduzido, EI - Em Implementação, PI - Por Implementar, I - Implementado

Direção Municipal de Gestão e Intervenção Territorial (DMGI)															Responsável: Diretor de Departamento					
Departamento de Obras e Manutenção de Edifícios (DME) - (cont.)																				
Grandes Áreas	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			
Gestão Municipal	Elaboração de pareceres, estudos e análise técnica	Existência de erros, omissões ou ambiguidades	M	M	–	B	–	A	A	–	A	–	E	E	–	M	–	Existência de critérios pré-definidos; fundamentação técnico-jurídica		
		Insuficiente fundamentação / níveis de discricionariedade pouco adequados	B	B	–	B	–	M	M	–	M	–	R	R	–	R	–			
		Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	–	B	–	A	A	–	A	–	M	M	–	M	–			
	Elaboração e execução de projetos da responsabilidade do Município	Existência de erros, omissões ou ambiguidades nos projetos	M	M	–	–	–	A	A	–	–	–	E	E	–	–	–	Análise interna/externa do projeto; pluralidade de intervenientes; identificação de níveis de responsabilização		
		Deficiente articulação interna	B	B	–	–	–	M	M	–	–	–	R	R	–	–	–			
		Deficiente controlo do cumprimento dos prazos	B	B	–	–	–	M	M	–	–	–	R	R	–	–	–			
	Gestão de armazéns e controlo de stocks	Deficiente controlo das existências (materiais e equipamentos)	–	–	B	B	–	–	–	A	M	–	–	–	–	M	R	–	Existência de um sistema de inventário e registo dos materiais adquiridos/atribuídos; segregação de funções	
		Apropriação indevida ou gestão incorreta de combustível	–	–	–	B	–	–	–	A	–	–	–	–	–	–	–	–		
		Utilização e ou apropriação indevida de matérias-primas e ferramentas	–	–	B	B	–	–	–	A	A	–	–	–	–	M	M	–		
	Gestão de cemitérios	Falta de comunicação clara e acessível das regras Entes aos municípios	–	–	–	M	–	–	–	–	M	–	–	–	–	–	–	–	Existência de minutos de ofícios para aumentar a clareza nas notificações expedidas	
		Inexatidão da informação prestada ao requerente	–	–	–	M	–	–	–	–	M	–	–	–	–	–	–	–		
		Falta de verificação e certificação dos documentos entregues	–	–	–	B	–	–	–	–	B	–	–	–	–	–	–	–		
		Tratamento diferenciado de situações idênticas	–	–	–	B	–	–	–	–	B	–	–	–	–	–	MR	–		
	Gestão de frotas	Utilização indevida de viaturas da frota municipal	–	–	B	B	–	–	–	B	A	–	–	–	–	MR	M	–	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	–	–	–	B	A	–	–	–	–	MR	M	–		
	Gestão de obras	Favorecimento na fiscalização de obras	B	B	–	B	–	M	M	–	A	–	–	–	–	–	–	–	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	–	M	M	–	A	–	R	R	–	–	–	–		
		Tratamento diferenciado de situações idênticas	B	B	–	B	–	M	M	–	M	–	–	–	–	–	R	–		
		Intervenções de fiscalização não registadas ou registadas indevidamente	B	B	–	B	–	M	M	–	A	–	–	–	–	–	M	–		
	Gestão operacional	Deficiente controlo interno na gestão da atividade, que impede o cumprimento dos objetivos definidos	B	B	B	B	–	B	B	B	M	–	MR	MR	MR	R	–	–	Reuniões de coordenação e elaboração de relatórios internos periódicos	
Deficiente acompanhamento dos pedidos internos de intervenção		B	B	B	B	–	B	B	B	M	–	MR	MR	MR	R	–	–			
Planeamento	Planeamento	Falta de priorização da identificação das necessidades	B	–	B	B	–	A	–	B	M	–	–	–	–	MR	R	–	Definição de critérios, pluralidade de decisores, registo e fundamentação das necessidades	
		Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	B	–	B	B	–	A	–	B	M	–	–	–	–	–	–	–		
		Falta de avaliação de encargos futuros e outros custos	B	–	B	B	–	A	–	M	A	–	M	–	–	–	–	–		
		Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão	B	–	B	B	–	A	–	M	A	–	–	–	–	–	R	M		–
		Falta de previsão ou previsão deficiente dos custos	B	–	B	B	–	A	–	M	A	–	–	–	–	–	–	–		–
		Deficiente identificação dos encargos orçamentais assumidos pelo Município	B	–	B	B	–	A	–	M	A	–	–	–	–	–	–	–		–

Legenda:

A - Alta, M - Moderado, B - Baixa, ME - Muito Elevado, E - Elevado, R - Reduzido, MR - Muito Reduzido, EI - Em Implementação, PI - Por Implementar, I - Implementado

Direção Municipal de Gestão e Intervenção Territorial (DMGI)																Responsável: Diretor de Departamento		
Departamento de Obras e Manutenção de Edifícios (DME) - (cont.)																		
Grandes Áreas	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	
Procedimento Administrativo	Procedimentos Administrativos	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	B	B	B	–	M	M	M	M	–	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	–	A	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	B	–	A	A	A	A	–	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	–	A	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	B	–	M	M	M	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	B	–	M	M	M	M	–	R	R	R	R	–	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático
		Extravio de documentos/processos	B	B	B	B	–	A	A	A	A	–	M	M	M	M	–	Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos
Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	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
	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
	Higiene, Saúde e Segurança	Insuficiente ou ausência de controlo da aplicação dos requisitos legais exigíveis em obra	B	B	B	B	–	A	A	A	A	–	M	M	M	M	–	Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação
		Deficiente identificação de necessidades de equipamentos de proteção individual e fardamento	B	B	B	B	–	A	A	A	A	–					–	Realização de visitas aleatórias em obras a decorrer
Relação com o cidadão	Relação com o cidadão	Inexatidão da informação prestada ao requerente	B	B	B	B	–	B	B	B	M	–		MR			–	Identificação dos equipamentos Entes; levantamento de necessidades dos equipamentos; existência de formação que garanta a sua correta utilização
		Falta de verificação e certificação dos documentos entregues	B	B	B	B	–	B	B	B	M	–	MR		MR	R	–	Garantia de acesso a toda a informação necessária: formação, consulta, cópias, nos termos da lei
		Tratamento diferenciado de situações idênticas	B	–	B	B	–	B	–	B	M	–					–	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação entregue no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)
			B	–	B	B	–	B	–	B	M	–					–	Existência de norma interna que garanta que o atendimento é efetuado de forma isenta e imparcial e da equidade

**Legenda:**

A - Alta, M - Moderado, B - Baixa, ME - Muito Elevado, E - Elevado, R - Reduzido, MR - Muito Reduzido, EI - Em Implementação, PI - Por Implementar, I - Implementado

Direção Municipal de Gestão e Intervenção Territorial (DMGI)													
Departamento de Reabilitação Urbana (DRU)											Responsável: Diretor de Departamento		
Grandes Áreas	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		
Contratação Pública	Procedimentos de Contratação Pública	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	
		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	
Ética	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	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				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	
Gestão Municipal	Elaboração de pareceres, estudos e análise técnica	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 dos prazos	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Sistema de monitorização e acompanhamento 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	
	Gestão operacional	Gestão operacional	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	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				
			Ausência de informação e/ou documentação sistematizada para as áreas de atuação	B	B	B	B	B	B				Existência de equipa técnica multidisciplinar com intervenção neste domínio visando concertar intervenções

**Legenda:**

A - Alta, M - Moderado, B - Baixa, ME - Muito Elevado, E - Elevado, R - Reduzido, MR - Muito Reduzido, EI - Em Implementação, PI - Por Implementar, I - Implementado

Direção Municipal de Gestão e Intervenção Territorial (DMGI)													Responsável: Diretor de Departamento
Departamento de Reabilitação Urbana (DRU) - (cont.)													
Grandes Áreas	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	Planeamento	Falta de priorização das necessidades identificadas	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	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	
		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	
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	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)	
		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				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	
Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	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												
	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	
Relação com o cidadão	Relação com o cidadão	Inexatidão da informação prestada ao requerente	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	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				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	

**Legenda:**

A - Alta, M - Moderado, B - Baixa, ME - Muito Elevado, E - Elevado, R - Reduzido, MR - Muito Reduzido, EI - Em Implementação, PI - Por Implementar, I - Implementado

Direção Municipal de Gestão e Intervenção Territorial (DMGI)														Responsável: Diretor de Departamento		
Departamento de Promoção de Talento (DPT)																
Grandes Áreas	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		
Contratação Pública	Procedimentos de Contratação Pública	Falta de isenção e transparência na fundamentação da decisão de contratar e da escolha do procedimento	-	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	-					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	-	M	M	M	-	A	A	A		E	E	E		
Ética	Ética e Transparência	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	
		Conflitos de interesses que comprometam a transparência das atividades e/ou dos	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	
Gestão Municipal	Concessão e desenvolvimento de programas e projetos	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	
		Favorecimento no processo de atribuição de apoios	-	B	B	B	-	A	A	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	-	A	A	M		M	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	
		Falta de definição e/ou aplicação de ações corretivas em casos de incumprimento, ou cumprimento defeituoso, por parte do beneficiário	-	B	B	B	-	M	M	M		R	R		Segregação de funções nas diferentes fases do processo	
		Utilização das verbas concedidas às entidades beneficiárias para fins diferentes dos que justificaram a atribuição	-	M	M	B	-	A	A	M		E	E		Realização de reuniões e ações de acompanhamento e supervisão dos projetos/programas e análise dos relatórios de execução	
	Elaboração de pareceres, estudos e análise técnica	Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados	B	B	B	-	B	A	A	-	MR	M	M	-	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	A	A	-					Existência de critérios técnicos pré-definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	
	Gestão operacional		Ausência e/ou insuficiente acompanhamento e controlo de protocolos de parceria	-	B	B	B	-	A	A	B				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
			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

**Legenda:**

A - Alta, M - Moderado, B - Baixa, ME - Muito Elevado, E - Elevado, R - Reduzido, MR - Muito Reduzido, EI - Em Implementação, PI - Por Implementar, I - Implementado

Direção Municipal de Gestão e Intervenção Territorial (DMGI)														Responsável: Diretor de Departamento		
Departamento de Promoção de Talento (DPT) - (cont.)																
Grandes Áreas	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	Planeamento	Falta de priorização das necessidades identificadas	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		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	
		Deficiente articulação entre as várias unidades orgânicas / intervenientes	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	
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	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 (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)	
		Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	-	B	B	B	-	A	A	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	A	B	-	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	-	M	B	B	-	A	A	M	-	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	R			MR	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático	
		Extravio de documentos/processos	M	B	B	B	M	A	A	B	M				Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos	
Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	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	
	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	
Relação com o cidadão	Relação com o cidadão	Inexatidão da informação prestada ao Requerente	-	M	M	B	-	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	-		M	M	R	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC)
		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	

**Legenda:**

A - Alta, M - Moderado, B - Baixa, ME - Muito Elevado, E - Elevado, R - Reduzido, MR - Muito Reduzido, EI - Em Implementação, PI - Por Implementar, I - Implementado

Vereação																			
Departamento de Ambiente e do Mar (DAM)																			
Grandes Áreas	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		
Contratação Pública	Procedimentos de 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					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	MR	MR	R		M	
		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						
		Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados na análise e seleção das propostas	B	B	B	B	B	M	B	B	M	A	R						
		Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	M	M	M	M			
Ética	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	M	A	MR	MR	MR	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	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	
Gestão Municipal	Elaboração de pareceres, estudos e análise técnica	Existência de erros, omissões ou ambiguidades	B	B	B	B	B	M	B	B	M	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					
		Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	M	B	B	B	B	M	B	M	M		MR				R	Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam
		Incumprimento dos prazos estipulados para todas as fases do processo / projeto	M	M	B	M	B	M	M	B	M	M	M				M		Calendarização concertada entre todos os intervenientes; responsabilização dos intervenientes
	Gestão de armazéns e controlo 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
		Utilização e ou apropriação indevida de matérias-primas e ferramentas		M	M				M	M						M	M		
	Gestão operacional	Falta de imparcialidade na avaliação/fiscalização de espaços verdes cuja manutenção esteja protocolada com entidade exterior	B	B	B			B	B	B								MR	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	B	B				MR				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				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	B	B				MR				MR	Realização de reuniões e ações de acompanhamento e supervisão dos projetos e análise dos relatórios de execução
	Licenciamento	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
		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 apreção liminar de pedidos
		Deficiente avaliação técnica - urbanística dos processos e pedidos	B		B			M		B									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					Sistema de monitorização e acompanhamento para o cumprimento dos prazos	
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	
																		Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em processos de licenciamento	

Legenda:

A - Alta, M - Moderado, B - Baixa, ME - Muito Elevado, E - Elevado, R - Reduzido, MR - Muito Reduzido, EI - Em Implementação, PI - Por Implementar, I - Implementado



Vereação																Responsável: Diretor de Departamento		
Departamento de Ambiente e do Mar (DAM) - (cont.)																		
Grandes Áreas	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	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	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	B	B	B	B	M	B	R					Existência de indicadores de monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	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 (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)
		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				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	B	-	B	M	M			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	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					MR	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático
		Extravio de documentos/processos	B	-	B	B	B	M	-	B	M	M	R				R	Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos
Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	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
	Formação	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B	B	B	B	B	B	B	B	M	MR	MR	MR	MR	R	Reuniões de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação
Relação com o Cidadão	Relação com o cidadão	Inexistência da informação prestada ao requerente	B	-	B	B	B	M	-	B	M	A	R				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	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	-	-	M	-	B	-	-	B	-	A	-		R	-	M	Existência de uma norma interna que garanta que o atendimento é efetuado de forma isenta e imparcial e da equidade

**Legenda:**

A - Alta, M - Moderado, B - Baixa, ME - Muito Elevado, E - Elevado, R - Reduzido, MR - Muito Reduzido, EI - Em Implementação, PI - Por Implementar, I - Implementado

Vereação															Responsável: Diretor de Departamento	
Departamento de Cidadania (DEC)																
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência				Gravidade da Consequência				Grau de Risco				Mecanismos de Controlo	
			DEC	DCIP	DOPA	DVOL	DEC	DCIP	DOPA	DVOL	DEC	DCIP	DOPA	DVOL		
Ética	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	MR	MR	MR	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	B	M	M	M	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	
Gestão Municipal	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	-	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	M	-	-	-	R	-	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	A	B	-	MR	M	MR	-	Grupo de trabalho para avaliação do trabalho desenvolvido e monitorização dos resultados esperados
		Inexistência de avaliação do impacto das iniciativas/programas	-	B	B	B	-	B	A	B	-	-	-	-	-	Validação prévia da informação prestada nas ações e campanhas junto 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	-	-	E	-	Existência de critérios de monitorização pré-definidos; elaboração de relatórios de acompanhamento da execução, com conhecimento da cadeia hierárquica	
Planeamento	Planeamento das parcerias e atribuições de apoios	Atribuição desajustada de apoios	-	B	-	-	-	B	-	-	-	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	M	-	-	R	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	B	-	-	B	B	-	-	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	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)	
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	B	B	B	B	B	M	B	MR	MR	R	MR	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos	
		Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	B	B	B	B	B	B	B	MR	MR	R	MR	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão	
		Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	B	B	B	B	B	M	B	-	-	R	-	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	-	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica	
		Acesso indevido a informações sigilosas	B	B	B	B	B	B	B	B	-	-	MR	-	Segregação em pasta própria de acesso limitado	
		Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	-	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	
Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	B	B	B	B	B	B	M	B	MR	MR	R	MR	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	

**Legenda:**

A - Alta, M - Moderado, B - Baixa, ME - Muito Elevado, E - Elevado, R - Reduzido, MR - Muito Reduzido, EI - Em Implementação, PI - Por Implementar, I - Implementado

Vereação																Responsável: Diretor de Departamento		
Departamento Coesão e Desenvolvimento Social (DDS)																		
Grandes Áreas	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	
Contratação Pública	Procedimentos de Contratação Pública	Falta de isenção e transparência na fundamentação da decisão de contratar e da escolha do procedimento	B	B	B	A	B	A	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	M	A	M	R	M	R	E	R	Análise/estudo de mercado
		Falta de cabimentação prévia da despesa	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	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	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
Ética	Ética e Transparência	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
		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
Gestão Municipal	Apoio não financeiro a municípios	Falta de equidade na avaliação das candidaturas	B	-	-	A	B	-	-	-	A	B	MR	-	-	ME	MR	Existência de regulamento e/ou outros normativos que definem o âmbito da medida e os critérios de atribuição de apoio
		Utilização indevida pelos beneficiários	B	-	-	A	B	-	-	-	A	B	MR	-	-	ME	MR	Existência de regulamento e/ou outros normativos que definem os critérios de elegibilidade das entidades
	Concessão 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	A	M	A	A	A	M	R	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 (corrente)	B	B	B	B	B	A	M	A	A	A	M	R	M		M	Existência de critérios de análise pré-definidos; fundamentação técnico-jurídica
		Não cumprimento dos prazos estipulados para todas as fases do processo	B	M	B	B	B	B	M	B	A	B	MR	M	MR		MR	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	M	B	B	B	M	M	M	A	M	R	M	R	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
		Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	M	M	M		M	Segregação de funções nas diferentes fases do processo
	Controlo da execução de medidas de programas	Ausência e/ou insuficiente acompanhamento e controlo da aplicação dos apoios concedidos	M	B	M	A	M	M	M	M	M	M		R				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	M	MR	M	E	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		Existência de meios de controlo de aplicação dos apoios concedidos
	Elaboração de pareceres, estudos e análise técnica	Incumprimento nos prazos de resposta	B	B	-	B	B	M	M	-	M	M	R	R	-		R	Monitorização e acompanhamento sistemático para o cumprimento dos prazos
		Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados	B	B	B	B	B	M	M	A	M	M	R	R	M		R	Existência de critérios técnicos pré-definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam e apreciam
		Existência de erros, omissões ou ambiguidades nos estudos	B	M	-	B	B	M	M	-	M	M	R	M			R	Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam
	Monitorização	Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	-	B	B	A	M	-	M	A	M	R	-		M	Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam
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	MR	M	MR	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	M	-	-	-	M	M	-	Existência de indicadores de monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização	

Legenda:

A - Alta, M - Moderado, B - Baixa, ME - Muito Elevado, E - Elevado, R - Reduzido, MR - Muito Reduzido, EI - Em Implementação, PI - Por Implementar, I - Implementado

Vereação															Responsável: Diretor de Departamento					
Departamento Coesão e Desenvolvimento Social (DDS) - (cont.)																				
Grandes Áreas	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	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	B	M	B	A	B	M		R		M	MR	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	M	B	A	B	M	B	M	M	M				R	E		Existência de indicadores e monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização	
		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	-	-	B	A	-	-	-	A	A	-				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 e de acompanhamento sistemáticos	
		Falta ou não aplicação de instrumentos internos que regulem os procedimentos, regras e critérios para atribuição de apoios	-	-	B	A	-	-	-	A	A	-					ME			Verificação da legalidade do beneficiário do apoio
		Insuficiente fundamentação / níveis de discricionariedade pouco adequados	-	-	M	A	-	-	-	A	A	-				E				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	B	A	-	-	B	A	B	-				R	M	M		Análise interna /externa do projeto/programa; pluralidade de intervenientes; identificação de níveis de responsabilização	
	Planeamento das parcerias e atribuições de apoios	Deficiente identificação das necessidades de atribuição de apoio	-	-	B	A	-	-	-	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 existentes entre as várias unidades orgânicas	-	-	B	A	-	-	-	A	B	-				M		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		-	-	B	A	-	-	-	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	
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	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	M	R	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	B	B	-	M	A	M	A	-	A	E	R	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	B	B	M	M	B	MR		R	R	MR		Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos	
		Acesso indevido a informações sigilosas	M	B	B	A	M	A	B	A	B	A	E		MR	M		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	A	B	B	B	M	B	B	MR		R	M		MR	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático	
		Extravio de documentos/processos	B	B	B	A	B	M	B	A	B	M	R		M			R	Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos	
Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	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		
	Formação	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	M	B	B	B	B	M	M	B	B	MR	M	R	MR	MR	Reuniões de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação.		
Relação com o cidadão	Relação com o cidadão	Inexistência da informação prestada ao requerente	B	-	B	A	B	A	-	B	B	A	M			MR	M	M	Definição de sistema de articulação interna de circulação de informação	
		Tratamento diferenciado de situações idênticas	B	-	B	A	B	A	-	B	A	A				MR	ME		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	-	-	B	A	-	-	-	A	M	-								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		E	Realização de reuniões e ações de acompanhamento e supervisão dos projetos e análise dos relatórios

Legenda:  
A - Alta, M - Moderado, B - Baixa, ME - Muito Elevado, E - Elevado, R - Reduzido, MR - Muito Reduzido, EI - Em Implementação, PI - Por Implementar, I - Implementado

Vereação																		
Departamento de Educação (DED)																		
Grandes Áreas	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															
Contratação Pública	Procedimentos de 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	M	M	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
Ética	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
Financeira	Reportes Financeiros	Inexistência das informações enviadas através de sistema de reporte	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	R	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		
Gestão Municipal	Controlo da execução de apoios	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	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	M	M	M	M	M						Sistema de informação para monitorização 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	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	Definição clara e disponibilização dos critérios de seleção, bem como das funções a desempenhar
		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	M	R	Existência de meios de acompanhamento e controlo; 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	Monitorização e acompanhamento sistemático para o cumprimento dos prazos
		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
	Elaboração de pareceres, estudos e análise técnica	Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	R	R	R		R	Definição clara dos níveis de competência de cada entidade
		Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	B	B	M	M	M	A	M				M		Definição de critérios de seleção e de conteúdos funcionais objetivos; rotatividade dos elementos que compõe o júri
	Gestão do pessoal não docente	Sobreposição de competências entre a autarquia e os órgãos de gestão das escolas	M	B	-	-	M	M	M	-	-	M	M	R	-	-	M	Existência de sistema informático para registo dos pedidos de mobilidade entre AE, de forma a permitir a deteção de qualquer irregularidade nestes processos
		Falta de equidade no recrutamento	B	B	-	-	B	A	A	-	-	A						
		Favorecimento na colocação do pessoal	B	B	-	-	B	A	A	-	-	A						

Legenda:

A - Alta, M - Moderado, B - Baixa, ME - Muito Elevado, E - Elevado, R - Reduzido, MR - Muito Reduzido, EI - Em Implementação, PI - Por Implementar, I - Implementado

Vereação																		
Departamento de Educação (DED) - (cont.)																		
Grandes Áreas	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	
Planeamento	Planeamento das intervenções	Falta de priorização das necessidades identificadas	B	B	B	M	B	M	M	M	M	M	R	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	M	M	M	M	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	B	B	B	A	A	A	A	A	M	M	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	M	M	M	Existência de indicadores de monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização
	Planeamento das parcerias e atribuições de apoios	Deficiente 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 de instrumentos internos que regulem os procedimentos, regras e critérios para atribuição de benefícios públicos, podendo originar favorecimento no processo de 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
																		Reuniões com os Agrupamentos para identificação de entidades parceiras
																		Segregação de funções nas diferentes fases do processo
Procedimento Administrativo	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	R	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	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	R	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivamento informático
Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	R	R	R	R	R	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	M	B	M	R	R	R	MR	R	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado
Relação com o cidadão	Relação com o cidadão	Inexatidão da informação prestada ao Requerente	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M						Reuniões de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação
		Falta de verificação e certificação dos documentos entregues	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	R	R	R	R	R	Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação
		Tratamento diferenciado de situação idênticas	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
																Registo e respetiva tramitação de toda a documentação entregue no sistema de gestão documental (GDCC)		
																Existência de norma interna que garanta a uniformização dos procedimentos e a observância dos princípios da isenção, da imparcialidade e da equidade		

Legenda:  
A - Alta, M - Moderado, B - Baixa, ME - Muito Elevado, E - Elevado, R - Reduzido, MR - Muito Reduzido, EI - Em Implementação, PI - Por Implementar, I - Implementado

Vareação		Departamento Local de Saúde e Solidariedade Social (DLS)																		Responsável: Diretor de Departamento							
Grandes Áreas	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				
Contratação Pública	Procedimentos de 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	M	M	M	M	Análise/estudo de mercado	
		Falta de cabimentação prévia da despesa	B	B	B	B	M	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	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	A	E	M	E	E	M	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	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	M	R	M	R	R	E	E	M	M	Controlo periódico dos fornecimentos; realização de avaliação de fornecedores e qualidade dos materiais fornecidos
Ética	Ética e Transparência	Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	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		
		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	Sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código	
Gestão Municipal	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	
	Concessão 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	A	M	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	A	R	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	M	M	M	M	M	M	M	M	M	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	A	M	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	A	M	M	M	M	M	M	M	M	Existência de critérios técnicos pré-definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam e apreciam	
	Controlo da execução de apoios	Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados	B	B	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	M	M	M	R	R	R	R	R	R	R	R	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 dos apoios concedidos	B	B	B	B	-	-	-	A	A	A	A	-	-	-	-	M	M	M	-	-	-	-	-	Sistema de informação para monitorização da 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	B	-	-	-	A	A	A	A	-	-	-	-	M	M	E	M	-	-	-	-	Existência de um sistema de inventário e registo dos materiais adquiridos / atribuídos; segregação de funções	
	Gestão de armazéns e controlo de stocks	Utilização das verbas concedidas às entidades beneficiárias para fins diferentes das que justificaram a atribuição	B	B	B	B	-	-	-	A	A	A	A	-	-	-	-	M	M	M	-	-	-	-	-	Existência de um controlo efetivo e permanente do sistema de gestão de stocks; responsabilização dos intervenientes	
		Deficiente controlo das existências (materiais e equipamentos)	-	-	-	-	B	B	B	-	-	-	-	M	M	M	M	-	-	-	-	R	R	R	R	Existência de indicadores de monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização	
		Materiais de armazenamento sem reflexo contabilístico	-	-	-	-	B	B	B	-	-	-	-	A	A	A	A	-	-	-	-	M	M	M	M	Metodologia de produção de indicadores e de controlo de dados; acompanhamento periódico da evolução dos indicadores	
	Monitorização	Utilização e ou apropriação indevida de materiais, matérias-primas e ferramentas	-	-	-	-	B	B	B	-	-	-	-	A	A	A	A	-	-	-	-	M	M	M	M	Existência de equipa técnica multidisciplinar com intervenção neste domínio com o intuito de concertar intervenções	
		Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão	B	B	B	B	B	B	B	M	A	A	M	M	M	M	M	R	M	M	R	R	R	R	R	Existência de indicadores de monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização	
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	M	M	M	Metodologia de produção de indicadores e de controlo de dados; acompanhamento periódico da evolução dos indicadores	
Planeamento	Planeamento das intervenções	Ausência de informação e/ou documentação sistematizada para as áreas de atuação	B	B	B	B	B	B	M	M	A	M	M	M	M	M	R	R	M	R	R	R	R	R	Existência de equipa técnica multidisciplinar com intervenção neste domínio com o intuito de concertar intervenções		
		Falta de priorização das necessidades identificadas	B	B	B	B	B	B	B	M	M	A	M	B	B	B	B	R	R	M	R	MR	MR	MR	MR	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	B	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	MR	MR	MR	MR	MR	Existência de fundamentação específica, remetendo as propostas e vinculando-as ao cumprimento da legislação em vigor ou de regulamentação municipal	
	Planeamento das parcerias e atribuições de apoios	Falta de avaliação de encargos futuros e outros custos	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	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	
		Deficiente identificação das necessidades de atribuição de apoios	B	B	B	B	-	-	-	A	M	A	A	-	-	-	-	M	R	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	
		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	
Planeamento	Planeamento das parcerias e atribuições de apoios	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	-	-	-	-	-	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	
		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	-	-	-	-	-	Verificação da legalidade do beneficiário do apoio	

Legenda:  
A - Alta, M - Moderado, B - Baixa, ME - Muito Elevado, E - Elevado, R - Reduzido, MR - Muito Reduzido, EI - Em Implementação, PI - Por Implementar, I - Implementado

Voreação		Departamento Local de Saúde e Solidariedade Social (DLS) - (cont.)																		Responsável: Diretor de Departamento					
Grandes Áreas	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	
Procedimento Administrativo	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	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								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	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	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	E	M	E	E	ME	ME	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	M	M	M	R	R	R	R	M	M	M	M	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático
		Extravio de documentos/processos	B	B	B	B	B	B	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		
Recursos Humanos	Acidentes de trabalho	Existência de ambiguidades na qualificação dos acidentes em serviço	-	-	-	-	B	B	B	-	-	-	-	M	M	M					R	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	M	-	-	-	-	A	A	A					E	E	E		
		Incumprimento nos prazos de resposta e/ou atuação extemporânea	-	-	-	-	M	M	M	-	-	-	-	M	M	M					M	M	M	Controle sistemático para verificação do cumprimento dos prazos legais	
	Avaliação de desempenho	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	B	B	B	B	B	B	B	M	M	M	M	A	A	A	R	R	R	R	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.	
	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	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	R	R	R	R	E	E	E	Planeamento atempado que permita a otimização dos recursos disponíveis	
	Formação	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	M	M	R	R	R	R	R	R	R	Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação	
		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	
	Medicina no trabalho	Falta de instalação e /ou manutenção dos sistemas de segurança	-	-	-	-	A	-	A	-	-	-	-	M	-	M					E		E	Realização de auditorias periódicas às condições de trabalho que identifiquem a gravidade do risco profissional; ações de sensibilização e formação	
Acesso e/ou uso indevido de informação reservada		-	-	-	-	M	M	M	-	-	-	-	A	A	A					E	E	E	Definição de responsáveis de segurança em todos os edifícios municipais, medidas de autoproteção e realização de exercícios		
Falta de atualização de fichas de aptidão médica/processo com elementos/relatórios médicos fornecidos pelo funcionário, no âmbito de doenças profissionais		-	-	-	-	B	B	B	-	-	-	-	M	M	M					R	R	R	Existência de mecanismos/levantamento de necessidades de ações de manutenção/substituição		
Funcionamento deficiente de ato médico que vise determinar as condições de apresentação do trabalhador ao serviço		-	-	-	-	B	B	B	-	-	-	-	A	A	A					M	M	M	Existência de perfil de acesso reservado; níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático		
		Falta de planificação e agendamento da medicina do trabalho	-	-	-	-	B	B	B	-	-	-	-	A	A	A					M	M	M	Acesso restrito ao arquivo físico de processos individuais dos trabalhadores	
Relação com o cidadão	Relação com o cidadão	Inexistência da informação prestada ao requerente	B	B	B	B	-	-	-	M	M	M	M	-	-	-	R	R	R	R				Existência de um sistema de avaliação para aperfeiçoamento constante com base em deficiências reportadas por trabalhadores	
		Tratamento diferenciado de situações idênticas	B	B	B	B	-	-	-	A	A	A	A	-	-	-					-	-	-	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 verificação e certificação dos documentos entregues	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 acesso dos cidadãos aos serviços protocolados	B	B	B	B	-	-	-	A	A	A	A	-	-	-					-	-	-	Existência de norma interna que garanta a uniformização dos procedimentos e a observância dos princípios da isenção, da imparcialidade e da equidade	

Legenda:  
A - Alta, M - Moderado, B - Baixa, ME - Muito Elevado, E - Elevado, R - Reduzido, MR - Muito Reduzido, EI - Em Implementação, PI - Por Implementar, I - Implementado



Vereação						
Divisão de Relações Internacionais (DRIN)						Responsável: Chefe de Divisão
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência	Gravidade da Consequência	Grau de Risco	Mecanismos de Controlo
			DRIN	DRIN	DRIN	
Contratação Pública	Procedimentos de Contratação Pública	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		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
Ética	Ética e Transparência	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
Gestão Municipal	Organização de deslocações/ receções oficiais	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
Planeamento	Planeamento	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
Procedimento Administrativo	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		Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos
		Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	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	MR	Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos
		Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	B	M	R	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica
		Extravio de documentos/processos	B	M		Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos
Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	B	B	MR	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado
	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

**Legenda:**

A - Alta, M - Moderado, B - Baixa, ME - Muito Elevado, E - Elevado, R - Reduzido, MR - Muito Reduzido, EI - Em Implementação, PI - Por Implementar, I - Implementado

Vereação													
Departamento de Desporto e Atividade Física (DAF)													
Grandes Áreas	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		
Contratação Pública	Procedimentos de 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	
		Falta de cabimentação prévia da despesa	B	B	B	B	B	B				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	MR	MR	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	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		
Ética	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		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	
Gestão Municipal	Concessão e desenvolvimento de programas e projetos	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	
		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	
		Existência de meios de controlo de aplicação dos apoios concedidos; envio de relatório de execução pela entidade beneficiária	B	B	B	B	B	B		MR		Existência de critérios de controlo de aplicação dos apoios concedidos; envio de relatório de execução pela entidade beneficiária	
	Elaboração de pareceres, informações e apoio técnico jurídico	Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados	B	B	B	B	B	B		MR	MR	MR	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	
	Gestão operacional	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	MR	Definição clara e disponibilização dos critérios de seleção, bem como das funções a desempenhar
Planeamento	Planeamento de necessidades, apoios e iniciativas	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		MR		Realização de reuniões periódicas entre serviços envolvidos para identificação das necessidades e canalização dos recursos existentes; calendarização conjunta de iniciativas	

**Legenda:**

A - Alta, M - Moderado, B - Baixa, ME - Muito Elevado, E - Elevado, R - Reduzido, MR - Muito Reduzido, EI - Em Implementação, PI - Por Implementar, I - Implementado

Vereação													
Departamento de Desporto e Atividade Física (DAF)													Responsável: Diretor de Departamento
Grandes Áreas	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		
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	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)	
		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				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	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				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	B	B	B				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
Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	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	
	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	
Relação com o cidadão	Relação com o cidadão	Inexatidão da informação prestada ao Requerente	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	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				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	

**Legenda:**

A - Alta, M - Moderado, B - Baixa, ME - Muito Elevado, E - Elevado, R - Reduzido, MR - Muito Reduzido, EI - Em Implementação, PI - Por Implementar, I - Implementado