

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

ABRIL 2024

ÍNDICE

ENQUADRAMENTO	9
1. METODOLOGIA	10
2. ANÁLISE	11
2.1. Instrumentos e Mecanismos de Gestão	11
2.2. Situações de Risco	12
2.3. Mecanismos de Controlo	14
Presidência	17
• Gabinete da Presidência (GPRES)	17
• Serviço Municipal de Proteção Civil (SPC)	18
Direção Municipal de Captação de Recursos (DMCR)	19
• Divisão de Transparência e Conformidade (DTRC)	19
• Departamento de Projetos e Participação de Fundos (DPL)	20
Direção Municipal de Projetos Estruturantes (DMES)	21
• Divisão de Projetos Estruturantes (DPES)	21
Direção Municipal de Apoio à Gestão (DMAG)	22
• Divisão de Apoio à Gestão (DAPG)	22
Direção Municipal de Estratégia, Inovação e Qualificação (DMEI)	23
• Departamento de Comunicação e Serviço ao Cidadão (DCS)	23
• Departamento de Tecnologia e Informação (DTI)	24
• Departamento de Autoridade de Transportes (DAT)	25
Direção Municipal de Gestão e Intervenção Territorial (DMGI)	26
• Centro de Recolha Oficial Animal (CROA)	26
• Divisão de Licenciamentos Económicos (DLEC)	27
• Departamento de Licenciamento Urbanístico (DLU)	28
• Departamento de Obras e Manutenção de Edifícios (DME)	30
Vereação	31
• Departamento de Ambiente e do Mar (DAM)	31
• Departamento de Cidadania (DEC)	32
• Departamento de Coesão e Desenvolvimento Social (DDS)	33
• Departamento Local de Saúde e Solidariedade Social (DLS)	34
• Departamento de Desporto e Atividade Física (DAF)	36
3. CONCLUSÃO	38
ANEXOS	40
ANEXO I – ORGANOGRAMA DA MACROESTRUTURA DOS SERVIÇOS MUNICIPAIS	41
ANEXO II – MATRIZ DAS ÁREAS ESPECÍFICAS EXPOSTAS A RISCOS	43
ANEXO III – INQUÉRITOS DE AVALIAÇÃO ANUAL	48

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
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
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
DMDE	Divisão de Marca e Design
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 Comparticipação de Fundos
DPMT	Divisão de Planeamento de Mobilidade e Transportes
DPOL	Divisão de Polícia
DPRO	Divisão de Promoção Cultural
DPSE	Divisão de Prevenção e Sensibilização
DPT	Departamento de Promoção do Talento
DPTC	Divisão de Processos de Tribunal de Contas
DPTU	Divisão de Processos de Tutela Urbanística

DQAM	Divisão de Qualificação Ambiental
DRCD	Divisão de Registo e Controlo da Despesas
DRE	Diário da República Eletrónico
DREM	Divisão de Recrutamento e Gestão de Mobilidade
DRES	Divisão de Planeamento e Rede Social
DRGM	Divisão de Regulação, Gestão e Monitorização de Serviço Público de Transporte de Passageiros
DRH	Departamento de Recursos Humanos
DRIH	Divisão de Ribeiras e Inteligências Hídricas
DRIN	Divisão de Relações Internacionais
DRIS	Divisão de Recurso para a Inclusão Social
DRMU	Divisão de Receitas Municipais
DRPP	Divisão de Relações Públicas e Protocolo
DRU	Departamento de Reabilitação Urbana
DSBM	Divisão de Promoção da Saúde e Bem-Estar
DSEC	Divisão de Segurança e Cibersegurança
DSIG	Divisão de Sistemas de Informação Geográfica
DSQV	Divisão de Solidariedade Social e Qualidade de Vida
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
GACM	Gabinete de Apoio à Câmara Municipal
GAGA	Gabinete de Apoio e 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
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
GTDI	Gabinete de Transformação Digital
GTEC	Gabinete Técnico
INE	Instituto Nacional de Estatística
IPAI	Instituto Português de Auditoria Interna
ISO	International Organization for Standardization
MENAC	Mecanismo Nacional Anticorrupção
NCI	Norma de Controlo Interno
NP	Norma Portuguesa
RGPC	Regime Geral de Prevenção da Corrupção
RGPDI	Regime Geral de Proteção de Denunciante 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 Análise de Dados
UAPG	Unidade de Apoio à Gestão
UAPL	Unidade de Avaliação de Projetos e Loteamentos
UAPO	Unidade de Planeamento e Gestão
UATE	Unidade de Apoio Técnico
UBIE	Unidade de Gestão das 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

ENQUADRAMENTO

O Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os de Corrupção e Infrações Conexas, do Município de Cascais (doravante Plano) em vigor foi aprovado por deliberação camarária de 18 de julho de 2023.

O Plano atual resulta da reestruturação orgânica decorrente da oitava alteração ao Regulamento de Organização dos Serviços Municipais (ROSM), publicada no Diário da República, n.º 4, Série II de 5 de janeiro de 2023 (Despacho n.º 260/2023), e da necessidade de incorporar as propostas de alteração entretanto apresentadas pelas unidades orgânicas.

A 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), introduziu um novo paradigma na prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas. Nesse sentido, foi implementado no Município 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, e um programa de formação interna que promove a divulgação das políticas e procedimentos de prevenção da corrupção existentes.

O Código de Ética e Conduta e o Manual de Gestão de Conflitos de Interesses constituem instrumentos essenciais para garantir uma atuação imparcial e exemplar, fundamental para a prevenção e mitigação de potenciais riscos. Estes documentos aplicam-se a todos os trabalhadores e colaboradores ao serviço do Município de Cascais, tendo sido devidamente divulgados e solicitada a subscrição de uma Declaração de Conhecimento.

Os Canais de Denúncia Interna e Externa são disponibilizados no site institucional, tendo em vista prevenir, detetar e sancionar as infrações previstas no artigo 2.º do Regime Geral de Proteção de Denunciantes de Infrações, os atos de corrupção e infrações conexas, de acordo com o estipulado no RGPC, as violações aos Códigos de Ética e Conduta e de Boa Conduta para a Prevenção e Combate ao Assédio Laboral, e situações de conflitos de interesses.

Nos termos definidos no RGPC, a execução do Plano está sujeita a controlo, pelo que o presente Relatório de Avaliação Anual (doravante Relatório) visa quantificar o grau de implementação das medidas identificadas, bem como a previsão da sua implementação.

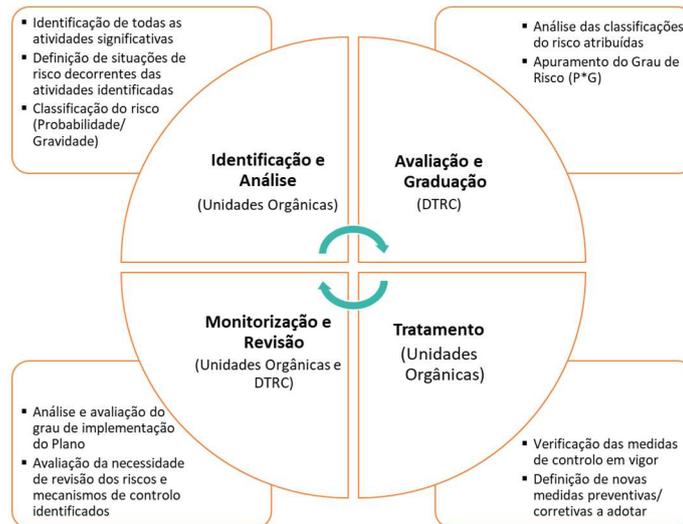
As propostas de reformulação de riscos e mecanismos de controlo, bem como da sua aplicabilidade, irão agora ser integradas numa nova versão do Plano, que irá também ser revisto em conformidade com o novo ROSM.

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.

1. METODOLOGIA

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

10



A elaboração do presente Relatório assentou na identificação de potenciais situações de risco decorrentes das competências e atividades significativas de cada unidade orgânica, tal como previstas no ROSM, que foram equacionadas face à sua probabilidade de ocorrência e gravidade da consequência. Paralelamente, foram também definidas as opções de tratamento dos riscos, designadamente as medidas preventivas e corretivas a adotar para cada uma das situações de risco. Este levantamento materializou-se na elaboração dos Mapas de Registo do Risco, de autoavaliação da exposição ao risco e de mecanismos de controlo associados, individuais para cada unidade orgânica, cujo preenchimento foi da inteira responsabilidade do respetivo dirigente.

Seguidamente, a conjugação da análise dos dois indicadores de risco - *probabilidade da ocorrência e gravidade da consequência* - permitiu apurar o grau de risco associado às atividades desenvolvidas em cada unidade orgânica e hierarquizar as áreas de risco e os processos críticos a elas associados. Estes resultados, conjugados com as respostas fornecidas pelas unidades orgânicas nos Inquéritos de Avaliação quanto à fase de implementação dos mecanismos de controlo, possibilitaram a identificação das áreas/ atividades que devem merecer maior atenção e a definição da gestão dos seus riscos.

No âmbito da avaliação anual, foram enviados 38 Inquéritos a todos os Departamentos, Divisões e Gabinetes em funções, abrangendo 137 unidades orgânicas.

O organograma da macroestrutura dos serviços municipais, a que se refere a presente avaliação, consta do ANEXO I.

2. ANÁLISE

2.1. Instrumentos e Mecanismos de Gestão

O Município de Cascais, no âmbito do Sistema de Gestão Anticorrupção, tem implementado um programa de cumprimento normativo que inclui um conjunto de instrumentos e de mecanismos de gestão, que contribuem de forma determinante para a mitigação genérica dos riscos de gestão, incluindo os de corrupção e infrações conexas, sendo aplicáveis de forma transversal e abrangente a todas as unidades orgânicas.

A entrada em vigor do Regime Geral de Prevenção da Corrupção e do Regime Geral de Proteção de Denunciantes de Infrações (RGPDI), aprovado pela Lei n.º 93/2021, de 20 de dezembro, desencadeou a necessidade de revisão e atualização destes instrumentos e mecanismos de gestão, destacando-se as seguintes alterações:

- a) Código de Ética e de Conduta: inclusão de regras relacionadas com a prevenção da corrupção e infrações conexas, sanções disciplinares associadas, acompanhamento e avaliação pelo Responsável pelo Cumprimento Normativo, registo de acesso público das ofertas institucionais, prazos de revisão e de publicitação do Código;
- b) Manual de Gestão de Conflitos de Interesses: densificação dos termos da subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses, reformulação da Declaração de Registo de Interesses e atualização da Declaração de Existência de Conflitos de Interesses;
- c) Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os de Corrupção e Infrações Conexas: incorporação de todas as unidades orgânicas em risco, do responsável pela execução controlo e revisão do Plano, e dos prazos de avaliação, revisão e publicitação do Plano;
- d) Canais de Denúncia: implementação de uma plataforma eletrónica de gestão dos Canais de Denúncia Interna e Externa, que assegura a privacidade por defeito, garantindo que toda a informação relacionada com as participações e denúncias circula encriptada, e adaptação do Manual de Procedimentos dos Canais relativamente aos prazos legais estipulados para a tramitação e conservação das denúncias e quanto à proteção dos denunciantes;
- e) Programa de formação e comunicação interna: realização de ação de formação interna anual nos instrumentos e mecanismos de gestão que integram o programa de cumprimento normativo e revisão, no site institucional e na intranet, de toda a documentação relacionada.

No âmbito da mitigação genérica dos riscos, importa também realçar o sistema de controlo interno existente, o qual engloba, designadamente, o plano de organização, políticas, métodos e procedimentos de controlo, bem como todos os outros métodos e procedimentos definidos pelos responsáveis autárquicos que contribuam para assegurar o desenvolvimento das

atividades de forma ordenada e eficiente, incluindo o controlo dos sistemas e tecnologias de informação, a salvaguarda dos ativos, a prevenção e deteção de situações de ilegalidade, fraude e erro, a exatidão e a integridade dos registos contabilísticos, a preparação oportuna de informação financeira fiável, assim como o cumprimento das deliberações dos órgãos e das decisões dos respetivos titulares.

12

Os elementos base que dão forma ao sistema de controlo interno do Município de Cascais são os seguintes:

- Plano de organização (constituição do executivo e distribuição de pelouros, regimento do órgão executivo, delegações e subdelegações de competências, estrutura orgânica, macro e micro, atribuições das várias unidades orgânicas e competências dos seus dirigentes);
- Regulamentos internos e externos;
- Planos de contas e Manual de Consolidação de Contas;
- Auditoria interna e Norma de Controlo Interno.

Após aprovação em Reunião de Câmara, os documentos que integram o Sistema de Gestão Anticorrupção são divulgados e publicitados interna e externamente, nos termos do Plano de Comunicação do Sistema de Gestão Anticorrupção.

2.2. Situações de Risco

A prevenção de riscos no Município de Cascais beneficia também das medidas específicas de controlo associadas às situações de risco identificadas pelas unidades orgânicas na prossecução das atividades e procedimentos decorrentes das suas competências e atribuições.

Em termos globais, em 2023 foram identificadas pelas 137 unidades orgânicas, no âmbito das respetivas 78 áreas específicas de intervenção, 4.322 situações de riscos de gestão e operacionais (4.314 em 2022), para as quais estão definidos 4.844 mecanismos de controlo (4.823 em 2022).

Apresenta-se na tabela seguinte síntese da análise efetuada à avaliação e graduação dos riscos nas atividades desempenhadas pelas unidades orgânicas.

AVALIAÇÃO E GRADUAÇÃO DOS RISCOS			
N.º de Riscos Identificados		4.322	
CrITÉrios de Análise		N.º	(%)
Probabilidade de Ocorrência	Baixa	4.024	93,1%
	Moderada	285	6,6%
	Alta	13	0,3%
Gravidade da Consequência	Baixa	1.051	24,3%
	Moderada	1.456	33,7%
	Alta	1.815	42%
Grau de Risco	Muito Reduzido	997	23,1%
	Reduzido	1.278	29,6%
	Moderado	2.022	46,7%
	Elevado	25	0,6%
	Muito Elevado	0	0%

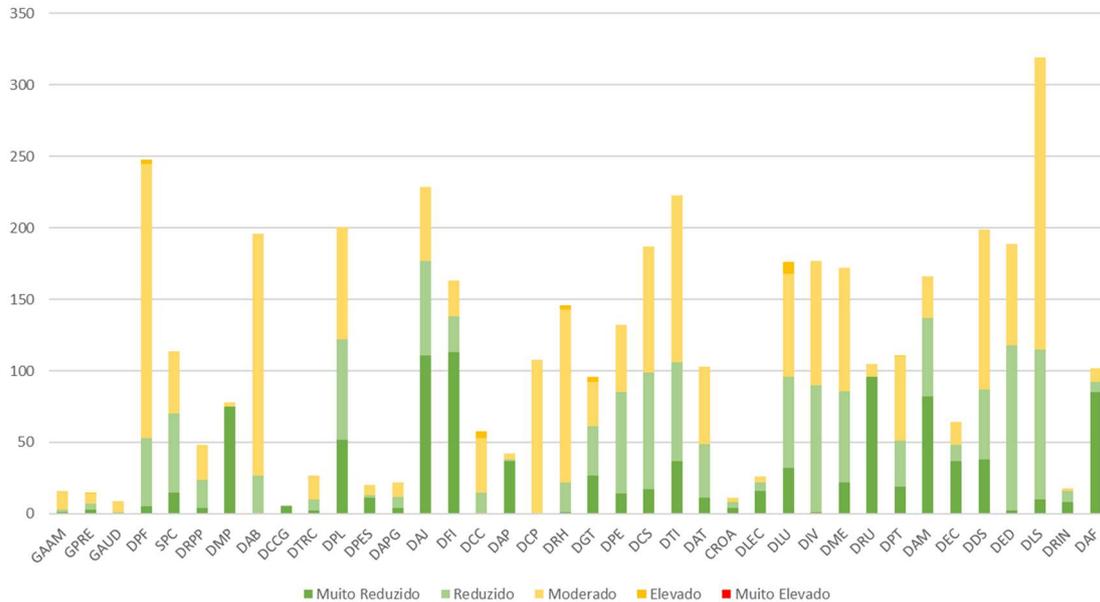
Conjugando a análise dos dois indicadores de risco (probabilidade de ocorrência e gravidade da consequência), constatou-se que 2.275 situações (cerca de 53%) apresentam um grau de risco Muito Reduzido ou Reduzido e 2.022 apresentam um grau de risco Moderado (cerca de 47%). Em 25 situações (0,6%) foi apurado um grau de risco Elevado. Não existem situações consideradas de grau de risco Muito Elevado.

As situações de grau de risco Elevado verificaram-se em 18 unidades orgânicas, que correspondem a 13% do total das unidades orgânicas respondentes aos Inquéritos.

Para uma análise mais pormenorizada das áreas específicas da atividade municipal consideradas pelas respetivas unidades orgânicas como expostas a riscos de gestão e operacionais de corrupção e infrações conexas, bem como da fase de implementação dos respetivos mecanismos de controlo, pode ser consultada a matriz constante do ANEXO II ao presente Relatório.

Apresenta-se no gráfico seguinte a distribuição do grau de exposição a riscos de gestão e operacionais de corrupção e infrações conexas pelas unidades orgânicas, em função do número de situações de risco identificadas nos 38 Inquéritos respondidos.

GRAU DE EXPOSIÇÃO AOS RISCOS



Numa análise mais específica, concluiu-se que 53% das unidades orgânicas estimaram um grau de exposição ao risco predominantemente Moderado. As restantes distribuíram-se entre os níveis Muito Reduzido (32%) e Reduzido (16%). Nenhuma das unidades orgânicas considerou ter um grau de risco predominantemente Elevado ou Muito Elevado.

Algumas unidades orgânicas decidiram reduzir a classificação atribuída à probabilidade de ocorrência das respetivas situações de risco, após ter sido comprovada a eficácia dos mecanismos de controlo Implementados. Estas propostas de alteração foram tidas em conta na graduação destes riscos e já se encontram refletidas nos Inquéritos de Avaliação Anual preenchidos pelas unidades orgânicas (ANEXO III).

2.3. Mecanismos de Controlo

Quanto aos mecanismos de controlo das situações de risco identificadas, a monitorização anual realizada junto dos Departamentos, Divisões e Gabinetes do Município de Cascais, e consubstanciada nas respostas fornecidas nos Inquéritos, permitiu constatar que uma expressiva maioria dos 4.844 mecanismos de controlo, já se encontra Implementada (cerca de 98%), encontrando-se ainda 94 (cerca de 2%) Em Implementação e 9 (0,2%) Por Implementar.

Relativamente à avaliação intercalar efetuada em outubro de 2023, verifica-se um aumento de 2% dos mecanismos de controlo Implementados, que corresponde a uma redução de 2% naqueles ainda Em Implementação.

Conjugando a análise dos mecanismos de controlo relativamente aos graus de risco apurados, constatou-se que 2.492 mecanismos (cerca de 51%) foram definidos para situações de grau de risco Muito Reduzido ou Reduzido, 2.325 mecanismos (48%) para situações de grau de risco Moderado e 27 (0,6%) para grau de risco Elevado. Conforme já referido, não existem situações consideradas de grau de risco Muito Elevado.

A tabela seguinte permite visualizar o atual grau de implementação dos mecanismos de controlo relativamente aos graus de risco apurados.

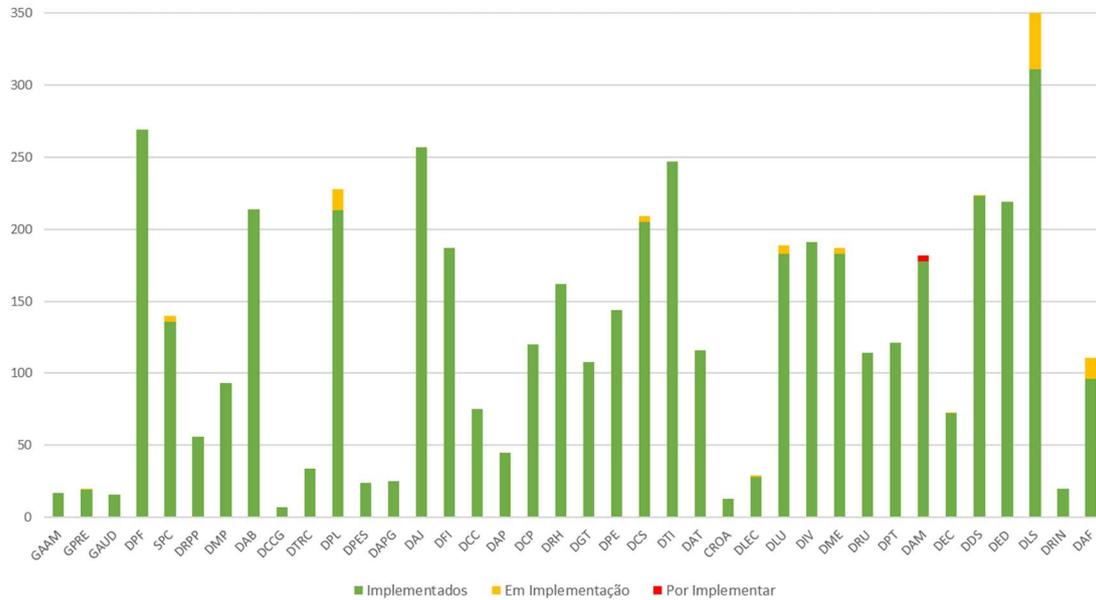
GRAU DE IMPLEMENTAÇÃO DOS MECANISMOS DE CONTROLO													
Mecanismos de Controlo		Grau de Risco											
		Muito Reduzido		Reduzido		Moderado		Elevado		Muito Elevado		Total	
Fase de Implementação	Verificação	N.º	(%)	N.º	(%)	N.º	(%)	N.º	(%)	N.º	(%)	N.º	(%)
	Implementados	1.074	98%	1.365	97,8%	2.276	97,9%	26	96%	0	0%	4.741	97,9%
	Em implementação	21	1,9%	30	2,1%	42	1,8%	1	4%	0	0%	94	1,9%
	Por implementar	1	0,1%	1	0,1%	7	0,3%	0	0%	0	0%	9	0,2%
	Total	1.096	22,6%	1.396	28,8%	2.325	48%	27	0,6%	0	0%	4.844	

Conforme é possível constatar, nas situações de grau de risco Muito Reduzido e Reduzido, verificou-se que 98% dos mecanismos já se encontram Implementados, representando um aumento de cerca de 4% relativamente ao verificado na avaliação intercalar. Nas situações de grau de risco Moderado, o aumento foi de cerca de 2%.

Quanto às situações de grau de risco Elevado, verificou-se que 96% dos mecanismos já se encontram Implementados, correspondendo a um aumento de 9%. Não existem situações consideradas de grau de risco Muito Elevado.

Apresenta-se no gráfico seguinte a fase de implementação dos mecanismos de controlo, em função da avaliação anual realizada pelas unidades orgânicas.

FASE DE IMPLEMENTAÇÃO DOS MECANISMOS DE CONTROLO



Resulta evidente que, na autoavaliação efetuada em todos os 38 Inquéritos, a maioria dos mecanismos de controlo definidos já se encontra Implementada, havendo 26 unidades orgânicas (68%) que consideraram Implementados 100% dos mecanismos.

Relativamente às restantes unidades orgânicas, aquelas que apresentaram menor percentagem de mecanismos Implementados foram o Departamento de Desporto e Atividade Física (DAF) com 86% e o Departamento Local de Saúde e Solidariedade Social (DLS) com 87%.

Quanto aos mecanismos Em Implementação, estão presentes em 11 (29%) unidades orgânicas. Já os mecanismos Por Implementar encontram-se em 2 (5%) unidades orgânicas, designadamente no Departamento de Ambiente e do Mar (DAM) e no Departamento Local de Saúde e Solidariedade Social (DLS).

Nos quadros apresentados nas páginas seguintes, é feito o balanço do grau de implementação dos mecanismos de controlo que ainda se encontram Por Implementar (PI) ou Em Implementação (EI), bem como daqueles que foram reformulados no âmbito de uma avaliação amadurecida das situações de risco identificadas. Nas unidades orgânicas visadas, são apresentados, por área de atividade específica, os riscos de gestão e operacionais identificados, a sua avaliação, as medidas propostas e a fase de implementação das mesmas, e os prazos estimados para a implementação plena dos mecanismos pendentes.

Para uma análise mais pormenorizada, podem ser consultados os Inquéritos de Avaliação Anual preenchidos pelas unidades orgânicas (ANEXO III).

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	Fase de Implementação
			GPRE	GPRE	GPRE		GPRE
Ética	Gestão das ofertas institucionais	Desvio ou apropriação de ofertas institucionais	M	A	E	Registo de acesso público das ofertas institucionais, disponibilizado no site institucional	EI
						Realização de ações de controlo por unidade orgânica distinta	I

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

No Gabinete da Presidência (GPRE), verifica-se que, dos 2 mecanismos de controlo do risco de desvio ou apropriação de ofertas institucionais que ainda não se encontravam implementados, 1 permanece Em Implementação. Trata-se do mecanismo relacionado com a disponibilização no site institucional do registo das ofertas institucionais. O risco associado foi estimado como de grau Elevado.

Apesar de estar a ser assegurado pelo GPRE o registo regular de todas as ofertas institucionais em mapa com a identificação da data, entidade, valor estimado, destinatário e destino, encontra-se ainda pendente a publicitação na intranet e no site institucional. Está a ser avaliada a disponibilização pública de uma relação de doações, heranças, ofertas ou donativos recebidos, com indicação do respetivo valor, que deverá estar implementada até final do 1.º semestre de 2024.

Quanto à realização de ações de controlo por unidade orgânica distinta, têm sido asseguradas pela DTRC, no âmbito da monitorização da execução do Plano. Até final do ano 2024, deverão ser também realizadas auditorias internas pela recentemente criada Divisão de Auditoria e Controlo Interno (DACI).

Presidência

- Serviço Municipal de Proteção Civil (SPC)
 - Divisão de Prevenção e Sensibilização (DPSE)
 - Divisão de Planeamento e Operações (DAPO)

Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência			Gravidade da Consequência			Grau de Risco			Mecanismos de Controlo	Fase de Implementação		
			SPC	DPSE	DAPO	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	I	-	-
		Falta de definição e/ou aplicação de ações corretivas em casos de incumprimento, ou cumprimento defeituoso, por parte do beneficiário	B	-	-	M	-	-	R	-	-		I	-	-
		Utilização das verbas concedidas às entidades beneficiárias para fins diferentes dos que justificaram a atribuição	B	-	-	A	-	-	M	-	-		I	-	-
	Gestão e prevenção de riscos	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	EI	-	I
		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	I	-
Planeamento	Planeamento	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	EI	EI	EI

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

No Serviço Municipal de Proteção Civil (SPC) e nas unidades orgânicas nele integradas, verifica-se que, dos 6 mecanismos de controlo que não se encontravam implementados, 4 foram considerados Implementados em todas as unidades orgânicas, encontrando-se 2 ainda Em Implementação.

Conforme é possível observar no quadro, no âmbito da gestão e prevenção de riscos, o Plano Municipal de Emergência, encontra-se em fase de revisão, com consulta a entidades e consulta pública, a qual deverá decorrer até setembro de 2024. A situação de risco identificada foi estimada como de grau Moderado.

Relativamente ao mecanismo de controlo que visa mitigar o risco de ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão, cujo grau foi estimado como Reduzido, encontra-se ainda pendente da definição dos objetivos estratégicos. Este ponto de situação é transversal a todas as unidades orgânicas do SPC.

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	Fase de Implementação
			DTRC	DTRC	DTRC		DTRC
Ética	Promoção da Transparência	Indisponibilidade ou dificuldade de acesso a informação relevante, completa e atempada relacionada com a gestão municipal	B	A	M	Disponibilização da informação pública atualizada e de forma simples e acessível, assegurando um aumento dos níveis de transparência e conformidade da gestão municipal	I

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

Na Divisão de Transparência e Conformidade (DTRC), encontra-se Implementada a disponibilização de informação pública atualizada, que permite mitigar o risco de indisponibilidade ou dificuldade de acesso a informação relevante relacionada com a gestão municipal, no âmbito da promoção da transparência.

Tendo em conta as obrigações decorrentes da transparência administrativa, foi efetuado um levantamento dos documentos a publicitar obrigatoriamente, tendo os mesmos sido disponibilizados na intranet e no site institucional. Para o efeito, foi criada uma página dedicada à Transparência Administrativa, estruturada de acordo com o artigo 12.º do Regime Geral de Prevenção da Corrupção (RGPC), que remete para informação já pré-existente, mas que se encontrava dispersa, funcionando como uma espécie de “motor de busca” para a Transparência Administrativa. No Plano de Comunicação do Sistema de Gestão Anticorrupção, já tinham sido também sistematizados os responsáveis, destinatários, meios de comunicação e prazos a cumprir.

Esta situação de risco tinha sido anteriormente estimada como de grau de risco Elevado, passando agora a grau de risco Moderado devido à implementação do mecanismo de mitigação do risco, o que permitiu reduzir a probabilidade de ocorrência de Moderada para Baixa.

Direção Municipal de Captação de Recursos (DMCR)

- Departamento de Projetos e Participação de Fundos (DPL)
 - Divisão de Implementação e Acompanhamento de Projetos (DIAP)
 - Divisão de Projetos Cofinanciados (DCOF)

Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência			Gravidade da Consequência			Grau de Risco			Mecanismos de Controlo	Fase de Implementação		
			DPL	DIAP	DCOF	DPL	DIAP	DCOF	DPL	DIAP	DCOF		DPL	DIAP	DCOF
Contratação Pública	Controlo da execução dos contratos	Deficiente orçamento dos encargos e consequente derrapagem	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Existência de metodologias de verificação e acompanhamento dos cronogramas de execução e dos encargos assumidos	EI	EI	I
		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	EI	EI	I
		Deficiente acompanhamento dos contratos	B	B	B	A	A	M	M	M	R	Realização de ações de acompanhamento e supervisão dos projetos e análise dos relatórios de execução	EI	EI	I
Financeira	Reportes Financeiros	Incorreção dos dados reportados	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Utilização de base de dados, com campos pré-formatados, como forma de disponibilização de informação fidedigna	EI	EI	EI
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	EI	EI	EI
		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	EI	EI	EI

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

No Departamento de Projetos e Participação de Fundos (DPL) e nas unidades orgânicas nele integradas, encontram-se ainda Em Implementação os 6 mecanismos de controlo que não se encontravam implementados. No âmbito de uma avaliação amadurecida das situações de risco identificadas, entendeu-se reduzir a probabilidade de ocorrência da deficiente orçamentação dos encargos e consequente derrapagem, bem como do deficiente acompanhamento dos contratos, resultando numa diminuição da estimativa dos respetivos graus de risco de Elevado para Moderado.

Relativamente aos mecanismos de mitigação dos riscos associados às áreas específicas do controlo da execução dos contratos e dos reportes financeiros, e devido à necessidade de afetação de recursos humanos, prevê-se a sua plena implementação no 4.º trimestre de 2024.

Já no que respeita ao procedimento administrativo, verifica-se um atraso na implementação dos sistemas de alerta, ainda que sem consequências no cumprimento dos prazos. Após serem preenchidos os postos de trabalho previstos no Mapa de Pessoal, irá ser priorizada a criação destes alertas, prevendo-se estar realizada no 4.º trimestre de 2024.

Direção Municipal de Projetos Estruturantes (DMES)

- 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	Fase de Implementação
			DPES	DPES	DPES		DPES
Contratação Pública	Controlo da Execução dos contratos	Deficiente orçamento dos encargos e consequente derrapagem	B	A	M	Existência de metodologias de verificação e acompanhamento dos cronogramas de execução e dos encargos assumidos	I
		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	I
		Deficiente acompanhamento dos contratos	B	A	M	Realização de ações de acompanhamento e supervisão dos projetos e análise dos relatórios de execução Análise e encaminhamento das reclamações efetuadas pelos serviços	I I
Gestão Municipal	Gestão de Obras	Falta de garantia de segurança, qualidade, prazo e preço da obra	B	A	M	Atribuição indiferenciada dos processos aos técnicos de modo a garantir que a fiscalização seja efetuada de forma isenta e imparcial	I
		Omissão de informação quanto a discrepâncias em obras	B	B	MR		I
		Intervenções de fiscalização não registadas ou registadas indevidamente	B	B	MR	Realização de ações de fiscalização planeadas e enquadradas pela cadeia hierárquica	I
		Deficiente controlo de faturação	B	A	M		I

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

Na Divisão de Projetos Estruturantes (DPES), encontram-se Implementados todos os 8 mecanismos de controlo que estavam pendentes de implementação. Tendo em conta a eficácia comprovada destes mecanismos na mitigação dos riscos relacionados com a deficiente orçamentação dos encargos e consequente derrapagem, a falta de garantia de segurança, qualidade, prazo e preço de obra, e com o deficiente controlo de faturação, entendeu-se reduzir a sua probabilidade de ocorrência, resultando numa diminuição da estimativa dos respetivos graus de risco de Elevado para Moderado.

Apesar da plena implementação de todos os mecanismos de controlo identificados, a DPES sente ainda a necessidade de apoio técnico e de meios humanos para permitir uma melhoria contínua nestes processos, que é considerada essencial.

Direção Municipal de Apoio à Gestão (DMAG)

- 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	Fase de Implementação
			DAPG	DAPG	DAPG		DAPG
Procedimento Administrativo	Monitorização e coordenação de procedimentos	Insuficiente conhecimento detalhado de todos os procedimentos transversais a todas as unidades orgânicas	M	M	M	Sistema de monitorização e acompanhamento dos procedimentos	I

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

Na Divisão de Apoio à Gestão (DAPG), encontra-se Implementado o sistema de monitorização e acompanhamento dos procedimentos administrativos, mecanismo que visa mitigar o risco associado ao insuficiente conhecimento detalhado de todos os procedimentos transversais a todas as unidades orgânicas, cujo grau de risco foi estimado como Moderado.

Todos os restantes mecanismos de controlo já se encontravam Implementados, não tendo sido propostas quaisquer alterações adicionais.

Direção Municipal de Estratégia, Inovação e Qualificação (DMEI)

- Departamento de Comunicação e Serviço ao Cidadão (DCS)
 - Divisão de Comunicação (DCOM)
 - Divisão de Marketing e Inovação (DMIN)
 - Divisão de Atendimento ao Cidadão (DIAC)
 - Divisão do Centro de Operações (DCOC)
 - Divisão de Marca e Design (DMDE)

Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência						Gravidade da Consequência						Grau de Risco						Mecanismos de Controlo	Fase de Implementação					
			DCS	DCOM	DMIN	DIAC	DCOC	DMDE	DCS	DCOM	DMIN	DIAC	DCOC	DMDE	DCS	DCOM	DMIN	DIAC	DCOC	DMDE		DCS	DCOM	DMIN	DIAC	DCOC	DMDE
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 munícipe	-	I	-	EI	-	-
Planeamento	Planeamento	Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão	M	B	B	B	M	M	M	M	M	B	M	M	M	R	R	MR	M	M	Existência de indicadores de monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização	I	I	I	I	I	I
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	B	-	B	B	B	M	M	-	M	M	M	R	R	-	R	R	R	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos	EI	I	-	EI	EI	I

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

No Departamento de Comunicação e Serviço ao Cidadão (DCS) e nas unidades orgânicas nele integradas, verifica-se que, dos 3 mecanismos de controlo que não se encontravam implementados, 1 foi considerado Implementado em todas as unidades orgânicas e 2 ainda Em Implementação.

Relativamente à audição regular da satisfação dos munícipes, são realizadas ações de avaliação de serviços de forma pontual, consoante as necessidades identificadas. Apesar de já estar contemplado no plano de atividades do DCS, ainda não foi possível implementar um sistema regular de avaliação da satisfação em todos os canais de atendimento. Esta implementação pela DIAC encontra-se dependente do orçamento disponível, devendo estar implementada em 2025.

Encontra-se também em desenvolvimento um sistema de CRM que permitirá agregar num único local toda a informação das aplicações de negócio utilizadas pelos serviços, nomeadamente a questão da definição de níveis de serviço e a implementação de alertas, prevendo-se a sua implementação em 2025.

Tendo em conta a eficácia comprovada dos mecanismos de mitigação em 8 situações de risco, foram ainda propostas alterações adicionais relacionadas com a redução das respetivas probabilidades de ocorrência, o que resultou numa redução das correspondentes estimativas de grau de risco.

Direção Municipal de Estratégia, Inovação e Qualificação (DMEI)

- Departamento de Tecnologia e Informação (DTI)
 - Divisão de Infraestruturas de Redes e Sistemas (DIRS)
 - Divisão de Sistemas de Informação Geográfica (DSIG)
 - Divisão de Inovação (DINO)
 - Divisão de Segurança e Cibersegurança (DSEC)
 - Divisão de Serviços de Suporte Municipal (DSSM)

Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência						Gravidade da Consequência						Grau de Risco						Mecanismos de Controlo	Fase de Implementação					
			DTI	DIRS	DSIG	DINO	DSEC	DSSM	DTI	DIRS	DSIG	DINO	DSEC	DSSM	DTI	DIRS	DSIG	DINO	DSEC	DSSM		DTI	DIRS	DSIG	DINO	DSEC	DSSM
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 (SPO)	I	I	I	I	I	I
		Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	M	R	R	R	R	R	R	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos	I	I	I	I	I	I
		Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	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	I	I	I	I	I	I
Sistemas de informação e comunicação	Gestão aplicacional	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	Existência de controlo de tempo de resposta aceitável	I	I	I	I	I	I

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

No Departamento de Tecnologia e Informação (DTI) e nas unidades orgânicas nele integradas, encontram-se Implementados todos os 4 mecanismos de controlo que estavam pendentes de implementação.

Todos os restantes mecanismos de controlo já se encontravam Implementados, tendo ainda sido apresentadas propostas de alteração quanto à falta de aplicabilidade à DSIG de 5 situações de risco.

Tendo em conta a eficácia comprovada dos mecanismos de mitigação em 2 situações de risco, foram também propostas alterações adicionais relacionadas com a redução das respetivas probabilidades de ocorrência, o que resultou numa redução das correspondentes estimativas de grau de risco.

Direção Municipal de Estratégia, Inovação e Qualificação (DMEI)

- Departamento de Autoridade de Transportes (DAT)
 - Divisão de Planeamento de Mobilidade e Transportes (DPMT)
 - Divisão de Regulação, Gestão e Monitorização de Serviço Público de Transporte de Passageiros (DRGM)
 - Divisão de Fiscalização e Monitorização de Serviço Público de Transporte de Passageiros (DFMT)

Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência				Gravidade da Consequência				Grau de Risco				Mecanismos de Controlo	Fase de Implementação			
			DAT	DPMT	DRGM	DFMT	DAT	DPMT	DRGM	DFMT	DAT	DPMT	DRGM	DFMT		DAT	DPMT	DRGM	DFMT
Planeamento	Planeamento	Inadequada monitorização da exploração de serviço público de transporte de passageiros	M	B	B	B	M	M	M	A	M	R	R	M	Elaboração de relatório de acompanhamento e monitorização periódico	I	I	I	I

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

No Departamento de Autoridade de Transportes (DAT) e nas unidades orgânicas nele integradas, encontra-se Implementada a elaboração do relatório de acompanhamento e monitorização periódico da exploração do serviço público de transporte de passageiros.

Todos os restantes mecanismos de controlo já se encontravam Implementados, não tendo sido propostas quaisquer alterações adicionais.

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	Fase de Implementação
			CROA	CROA	CROA		CROA
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	B	MR	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos	I
		Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	B	MR	Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos	I

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

Analisando a autoavaliação efetuada pelo Centro de Recolha Oficial Animal (CROA), verifica-se que os 2 mecanismos de controlo que estavam pendentes de implementação já se encontram Implementados. Trata-se de um sistema de alerta no Outlook que garante o cumprimento dos prazos no procedimento administrativo, mitigando situações de risco estimadas como de grau Muito Reduzido.

Todos os restantes mecanismos de controlo já se encontravam implementados, não tendo sido propostas quaisquer alterações adicionais.

Direção Municipal de Gestão e Intervenção Territorial (DMGI)

- Divisão de Licenciamentos Económicos (DLEC)

Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência	Gravidade da Consequência	Grau de Risco	Mecanismos de Controlo	Fase de Implementação
			DLEC	DLEC	DLEC		DLEC
Gestão Municipal	Licenciamento	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	EI

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

Analisando a autoavaliação efetuada pela Divisão de Licenciamentos Económicos (DLEC), mantém-se Em Implementação a subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em processos de licenciamento. Este mecanismo mitiga o risco relacionado com a violação dos deveres de isenção e imparcialidade no âmbito do licenciamento, cujo grau de risco foi estimado como Moderado.

No âmbito da desmaterialização dos processos, encontra-se ainda por concluir a digitalização das assinaturas dos colaboradores envolvidos na tomada de decisão da atribuição de licenciamentos, que se prevê estar plenamente implementada até final de maio de 2024.

Todos os restantes mecanismos de controlo já se encontravam implementados, não tendo sido propostas quaisquer alterações adicionais.

Direção Municipal de Gestão e Intervenção Territorial (DMGI)

- Departamento de Licenciamento Urbanístico (DLU)
 - Divisão de Licenciamentos de Operações Urbanísticas (DLOU)
 - Divisão de Loteamentos e Reconversão Urbana (DLRA)
 - Divisão de Gestão Administrativa (DGEA)
 - Divisão de Infraestruturas e Especialidades (DIES)
 - Divisão de Centros Históricos (DICH)
 - Gabinete de Coordenação e Gestão (GACG)

No Departamento de Licenciamento Urbanístico (DLU) e nas unidades orgânicas nele integradas, verifica-se que, dos 12 mecanismos de controlo que não se encontravam implementados, 10 foram considerados Implementados em todas as unidades orgânicas. Existem ainda 2 mecanismos Em Implementação.

No âmbito do planeamento, as recentes alterações legislativas ao licenciamento urbanístico têm dificultado a conclusão da definição de critérios para a priorização das necessidades identificadas, bem como o registo e fundamentação dessas necessidades. Este mecanismo não se encontra plenamente implementado na DLOU, DLRA, DIES e DICH, sendo expectável a sua implementação até final do 1.º semestre de 2024. O cumprimento deste prazo irá depender das alterações legislativas que se afiguram existir no futuro.

Relativamente à falta de clareza da Tabela de Taxas quanto ao cálculo de valores a cobrar, a falta de estabilização das equipas tem dificultado a conclusão da uniformização da informação a prestar. Esta situação afeta a DLRA e a DICH, podendo ser colmatada com a finalização do concurso para ingresso de arquitetos no quadro, que se encontra a decorrer. Prevê-se a implementação do mecanismo de mitigação do risco até final do 1.º semestre, embora este prazo dependa das alterações legislativas que impedem a finalização da prova de conhecimentos, que deverá incidir sobre a legislação vigente.

Tendo em conta a eficácia comprovada dos mecanismos de mitigação em 11 situações de risco, foi decidido reduzir as respetivas probabilidades de ocorrência, resultando numa diminuição dos graus de risco. Também, foi incluída a aplicabilidade ao GACM das situações de risco identificadas, atendendo ao facto de ter passado a integrar colaboradores.

Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência							Gravidade da Consequência							Grau de Risco							Mecanismos de Controlo	Fase de Implementação						
			DLU	DLOU	DLRA	DGEA	DIES	DICH	GACG	DLU	DLOU	DLRA	DGEA	DIES	DICH	GACG	DLU	DLOU	DLRA	DGEA	DIES	DICH	GACG		DLU	DLOU	DLRA	DGEA	DIES	DICH	GACG
Gestão Municipal	Elaboração de pareceres, estudos e análise técnica	Insuficiente fundamentação / níveis de discricionariedade pouco adequados	B	B	M	B	M	M	B	M	M	M	M	M	M	M	R	R	M	R	M	M	R	Existência de critérios técnicos pré-definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	I	I	I	I	I	I	I
		Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	M	M	R	Existência de critérios técnicos pré-definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	I	I	I	I	I	I	I
	Licenciamento	Deficiente instrução dos processos pelos requerentes	M	M	M	M	M	M	B	M	M	M	M	M	M	B	M	M	M	M	M	M	MR	Disponibilização ao requerente de informação clara e simples sobre a instrução de processos e / ou apreciação liminar de pedidos; formulários com maior especificação	I	I	I	I	I	I	I
		Deficiente avaliação técnico-urbanística dos processos e pedidos	B	B	B	B	M	B	B	M	M	M	M	M	M	B	R	R	R	R	M	R	MR	Existência de critérios pré-definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	I	I	I	I	I	I	I
		Acréscimo não fundamentado no tempo de apreciação/decisão	B	B	B	B	M	B	B	A	A	A	A	A	A	B	M	M	M	M	E	M	MR	Sistema de alerta dos tempos de apreciação/decisão na aplicação informática de gestão de processos	I	I	I	I	I	I	I
Planeamento	Planeamento	Falta de priorização das necessidades identificadas	B	B	M	B	M	B	B	B	B	B	B	B	B	B	MR	MR	R	MR	R	MR	MR	Definição de critérios, pluralidade de decisores, registo e fundamentação das necessidades	I	EI	EI	I	EI	EI	I
		Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	B	B	B	B	M	B	B	B	B	B	B	M	B	B	MR	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	I	I	I	I	I	I	I
		Ausência de informação processual sistematizada	B	B	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	M	B	R	R	R	R	R	R	MR	Existência de critérios técnicos pré-definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	I	I	I	I	I	I	I
		Dificuldade de acesso à informação sobre o andamento de processos	B	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	A	B	M	M	M	M	M	M	MR	Existência de sistema informático que permita a agregação/catalogação de dados, para disponibilização de informação intuitiva sobre as diferentes fases de tramitação dos processos	I	I	I	I	I	I	I
		Falta de informação clara sobre o cálculo dos valores a cobrar; que constam na Tabela de Taxas	B	B	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	M	B	R	R	R	R	R	R	MR	Uniformização da informação a prestar	I	I	EI	I	I	EI	MR
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	-	-	-	B	-	-	-	-	-	-	M	-	-	-	-	-	-	R	-	-	-	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos	-	-	-	I	-	-	-
		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	R	R	-	R	R	Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos	I	I	I	I	-	I	I

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 Obras e Manutenção de Edifícios (DME)
 - Divisão de Obras de Edifícios e Equipamentos (DOEE)
 - Divisão de Transporte e Manutenção Auto (DTMA)
 - Divisão de Manutenção e Serviços Logísticos (DMSL)
 - Gabinete de Coordenação e Gestão (GACG)

Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência					Gravidade da Consequência					Grau de Risco					Mecanismos de Controlo	Fase de Implementação				
			DME	DOEE	DTMA	DMSL	GACG	DME	DOEE	DTMA	DMSL	GACG	DME	DOEE	DTMA	DMSL	GACG		DME	DOEE	DTMA	DMSL	GACG
Contratação Pública	Procedimentos de Contratação Pública	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	M	-	Realização de ações de formação aos técnicos envolvidos nos respetivos procedimentos	I	I	I	I	-
		Repartição da despesa desvirtuando o enquadramento do procedimento adequado, nos termos do CCP	B	B	B	B	-	M	M	M	A	-	R	R	R	M	-		I	I	I	I	-
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	M	-	Sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código	EI	I	I	I	-
Gestão Municipal	Gestão de armazéns e controlo de stocks	Apropriação indevida ou gestão incorreta de combustível	-	-	B	B	-	-	-	A	A	-	-	-	M	M	-	Existência de quadros de consumo de combustível em função da quilometragem, para as máquinas e viaturas	-	-	EI	I	-
		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	-	-	EI	I	-
	Gestão de frotas	Utilização de viaturas que não reúnam as condições necessárias para circular	-	-	B	B	-	-	-	B	A	-	-	-	MR	M	-	Existência de verificação sistemática das viaturas no sentido de priorizar eventuais intervenções	-	-	EI	I	-

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

No Departamento de Obras e Manutenção de Edifícios (DME) e nas unidades orgânicas nele integradas, verifica-se que, dos 6 mecanismos de controlo que não se encontravam implementados, 2 foram considerados Implementados em todas as unidades orgânicas, encontrando-se 4 Em Implementação.

O DME considera pertinente manter em aberto a necessidade de sensibilização para os princípios éticos e institucionais que constam do Código de Ética.

No âmbito do controlo de stocks, a DTMA encontra-se a implementar o sistema de telemetria CAN (*Controller Area Network*). Na gestão de frotas, foi adquirido o novo software, faltando implementar equipamentos com geolocalização de alta precisão.

Atendendo à eficácia de 2 mecanismos de mitigação do risco, foram reavaliadas as probabilidades de ocorrência, havendo diminuição dos graus de risco.

Vereação

- Departamento de Ambiente e do Mar (DAM)
 - Divisão de Gestão de Estrutura Verde (DGEV)
 - Divisão de Qualificação Ambiental (DQAM)
 - Divisão de Ribeiras e Inteligências Hídricas (DRIH)
 - Divisão da Transição Ambiental e Desenvolvimento Sustentável (DTAS)

Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência					Gravidade da Consequência					Grau de Risco					Mecanismos de Controlo	Fase de Implementação				
			DAM	DGEV	DQAM	DRIH	DTAS	DAM	DGEV	DQAM	DRIH	DTAS	DAM	DGEV	DQAM	DRIH	DTAS		DAM	DGEV	DQAM	DRIH	DTAS
Gestão Municipal	Elaboração de pareceres, estudos e análise técnica	Incumprimento dos prazos estipulados para todas as fases do processo / projeto	M	M	B	B	B	M	M	B	M	M	M	M	MR	R	R	Calendarização concertada entre todos os intervenientes; responsabilização dos intervenientes	PI	I	I	I	I
	Licenciamento	Acréscimo não fundamentado no tempo de apreciação/decisão	B	–	B	–	–	B	–	B	–	–	MR	–	MR	–	–	Sistema de alerta dos tempos de apreciação / decisão na aplicação informática de gestão de processos	PI	–	I	–	–
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	M	–	B	B	B	M	–	B	M	M	M	–	MR	R	R	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos	PI	–	I	I	I
Relação com o Cidadão	Relação com o cidadão	Falta de verificação e certificação dos documentos entregues	B	–	B	B	B	M	–	B	M	M	R	–	MR	R	R	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)	I	–	I	I	PI

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

No Departamento de Ambiente e do Mar (DAM), mantêm-se Por Implementar os sistemas de alerta na aplicação informática de gestão de processos, bem como de incumprimento de prazos no procedimento administrativo. Não é possível prever a sua concretização devido a estarem dependentes de desenvolvimentos informáticos.

Relativamente à calendarização concertada entre todos os intervenientes nos processos/projetos, verifica-se ainda falta de concertação, pelo que o DAM entendeu considerar este mecanismo ainda Por Implementar. Deverão ser realizadas reuniões de concertação e de formalização de prazos.

Na DTAS, o procedimento mais adotado na tramitação dos documentos entregues pelos cidadãos é o e-mail, pelo que foi considerado Por Implementar o registo e respetiva tramitação da documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou de gestão de processos (SPO).

Atendendo à eficácia de 5 mecanismos de mitigação do risco, foram reavaliadas as probabilidades de ocorrência, havendo diminuição dos graus de risco.

Vereação

- Departamento de Cidadania (DEC)
 - Divisão de Cidadania e Participação (DCIP)
 - Divisão de Orçamentos Participativos (DOPA)
 - Divisão de Voluntariado (DVOL)

Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência				Gravidade da Consequência				Grau de Risco				Mecanismos de Controlo	Fase de Implementação			
			DEC	DCIP	DOPA	DVOL	DEC	DCIP	DOPA	DVOL	DEC	DCIP	DOPA	DVOL		DEC	DCIP	DOPA	DVOL
Planeamento	Planeamento das parcerias e atribuições de apoios	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 análise e concessão de benefícios de qualquer âmbito	I	I	EI	I

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

No Departamento de Cidadania (DEC), designadamente na DOPA, foi decidido manter ainda Em Implementação o mecanismo de controlo relacionado com a subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses por todos os técnicos intervenientes em processos de análise e concessão de benefícios.

Apesar de esta Declaração já estar a ser anexada às propostas que são submetidas a Reunião de Câmara, contribuindo para a mitigação do risco de violação dos deveres de isenção e de imparcialidade no planeamento das parcerias e atribuições de apoios, considera-se que a implementação plena apenas deverá ocorrer durante o mês de maio de 2024.

Atendendo à eficácia de 1 mecanismo de mitigação do risco, foi reavaliada a probabilidade de ocorrência, resultando na diminuição do respetivo grau de risco de Elevado para Moderado.

Vereação

- Departamento de Coesão e Desenvolvimento Social (DDS)
 - Divisão de Planeamento e Rede Social (DRES)
 - Divisão de Promoção da Infância e do Envelhecimento Ativo (DPIE)
 - Divisão de Recursos para a Inclusão Social (DRIS)
 - Gabinete de Coordenação e Gestão (GACG)

Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência					Gravidade da Consequência					Grau de Risco					Mecanismos de Controlo	Fase de Implementação				
			DDS	DRES	DPIE	DRIS	GACG	DDS	DRES	DPIE	DRIS	GACG	DDS	DRES	DPIE	DRIS	GACG		DDS	DRES	DPIE	DRIS	GACG
Gestão Municipal	Monitorização	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	-	-	EI	I	-
Planeamento	Planeamento	Falta de priorização das necessidades identificadas	B	M	B	M	B	B	B	M	B	B	MR	R	R	R	MR	Definição de critérios, pluralidade de decisores, registo e fundamentação das necessidades	I	I	I	I	I
		Ausência ou deficiente monitorização dos ins	B	M	B	M	B	M	B	M	M	M	R	R	M	M	R	Existência de indicadores e monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização	I	I	I	I	I
		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	-	-	-	A	A	-	-	-	M	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	-	-	I	I	-
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Acesso indevido a informações sigilosas	B	B	B	A	B	A	B	A	B	A	M	MR	M	M	M	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático	I	I	I	I	I

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

No Departamento de Coesão e Desenvolvimento Social (DDS) e nas unidades orgânicas nele integradas, verifica-se que, dos 5 mecanismos de controlo que não se encontravam implementados, apenas 1 se mantém Em Implementação, designadamente na DPIE.

No âmbito da gestão municipal, a DPIE encontra-se a implementar indicadores de monitorização dos objetivos estratégicos, tendo em vista assegurar a monitorização dos instrumentos de gestão. Estes indicadores deverão ser harmonizados com o restante Departamento até final do 1.º semestre de 2024.

Atendendo à eficácia de 18 mecanismos de mitigação do risco, foram reavaliadas as respetivas probabilidades de ocorrência, resultando na diminuição dos graus de risco de Elevado para Moderado.

Vereação

- Departamento Local de Saúde e Solidariedade Social (DLS)
 - Divisão de Solidariedade Social e Qualidade de Vida (DSQV)
 - Divisão de Promoção da Saúde e Bem-Estar (DSBM)
 - Divisão de Intervenção Comunitária (DINC)
 - Divisão de Saúde e Segurança no Trabalho (DSST)
 - Gabinete de Medicina no Trabalho (GMED)
 - Gabinete de Intervenção Socioprofissional (GISP)

No Departamento Local de Saúde e Solidariedade Social (DLS) e nas unidades orgânicas nele integradas, verifica-se que, dos 21 mecanismos de controlo que não se encontravam implementados, 7 foram considerados Implementados em todas as unidades orgânicas, encontrando-se 14 Em Implementação ou Por Implementar.

Conforme é possível observar no quadro seguinte, no âmbito do apoio não financeiro a munícipes, encontra-se em construção o modelo de avaliação de impacto dos programas. Na concessão e desenvolvimento de programas e projetos, a mitigação dos riscos de incumprimento de prazos e da existência de erros e omissões está ainda pendente de uma maior clarificação dos procedimentos e do alinhamento de critérios. A DSST está a desenvolver um manual de gestão de contratos. O DLS irá adotar um sistema de gestão corrente e aplicar um sistema de elegibilidade e avaliação de impacto. Relativamente ao controlo e execução de apoios, encontra-se em fase de experimentação um sistema de informação para monitorização da aplicação dos apoios concedidos. Na monitorização, encontra-se em curso o melhoramento da qualidade dos dados e dos sistemas de informação e monitorização. A DSST necessita ainda de recursos para os poder alocar à realização de avaliações regulares. Prevê-se a implementação destas medidas até final de 2024.

No planeamento das intervenções, o observatório das dinâmicas sociais permitirá priorizar a intervenção, com base em dados. Deverá estar implementado em outubro de 2024.

Quanto à higiene, saúde e segurança, a falta de recursos tem impedido a implementação plena da realização de avaliações regulares, prevendo-se a sua alocação até ao início de 2025.

Atendendo à eficácia de 13 mecanismos de mitigação do risco, foram reavaliadas as respetivas probabilidades de ocorrência, resultando na diminuição dos graus de risco de Elevado para Moderado.

Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência								Gravidade da Consequência								Grau de Risco								Mecanismos de Controlo	Fase de Implementação								
			DLS	DSQV	DSBM	DINC	DSST	GMED	GISP	DLS	DSQV	DSBM	DINC	DSST	GMED	GISP	DLS	DSQV	DSBM	DINC	DSST	GMED	GISP	DLS	DSQV	DSBM		DINC	DSST	GMED	GISP					
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	M	M	M	M	A	A	A	A	R	R	R	R	M	M	M	Sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código	I	I	I	I	I	I	I	I
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	-	EI	I	I	-	-	-		
		Utilização indevida pelos beneficiários	-	B	B	B	-	-	-	-	A	A	A	-	-	-	-	-	-	-	M	M	M	-	-	-	Existência de critérios de análise pré-definidos; fundamentação técnico-jurídica	-	EI	I	EI	-	-	-		
	Concessão e desenvolvimento de programas e projetos	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	R	R	R	R	R	R	R	Existência de manual de procedimentos interno que regule o princípio da transparência, igualdade de tratamento e salvaguarda de conflitos de interesses; segregação de funções	I	I	I	I	EI	EI	EI	
		Existência de erros, omissões ou ambiguidades	B	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	M	M	Sistema de informação para monitorização da aplicação dos apoios concedidos	EI	EI	EI	EI	PI	PI	PI	
	Controlo da execução de apoios	Utilização das verbas concedidas às entidades beneficiárias para fins diferentes dos que justificaram a atribuição	B	B	B	B	-	-	-	A	A	A	A	-	-	-	M	M	M	M	-	-	-	-	-	-	Existência de indicadores de monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização	EI	EI	EI	EI	-	-	-		
Monitorização	Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão	Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão	B	B	B	B	B	B	B	M	A	A	M	M	M	M	M	M	M	R	M	M	R	R	R	R	Metodologia de produção de indicadores e de controlo de dados; acompanhamento periódico da evolução dos indicadores	I	I	I	I	EI	EI	EI		
		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	Definição de critérios, pluralidade de decisores, registo e fundamentação das necessidades	I	EI	I	EI	EI	EI	EI		
Planeamento	Planeamento das intervenções	Falta de priorização das necessidades identificadas	B	B	B	B	B	B	B	M	M	A	M	B	B	B	B	B	B	R	R	M	R	MR	MR	MR	Existência de fundamentação específica, remetendo as propostas e vinculando-as ao cumprimento da legislação em vigor ou de regulamentação municipal	EI	EI	EI	EI	EI	EI	EI		
		Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	MR	MR	MR	MR	Elaboração de análise que garanta a viabilidade da proposta/projeto nos anos futuros - previsão nas GOP	I	I	I	I	EI	EI	EI		
		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	M	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos	I	I	I	I	EI	EI	EI		
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	M	M	Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos	I	I	I	I	I	I	I		
		Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	M	M	Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos	I	I	I	I	I	I	I		
		Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	B	B	B	B	B	B	B	M	M	M	M	A	A	A	A	A	A	R	R	R	R	M	M	M	Reuniões de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação.	I	I	I	I	I	I	I		
		Extravio de documentos/processos	B	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	M	M	Existência de procedimentos de avaliação e verificação de rotinas de segurança e higiene	I	I	I	I	I	I	I		
Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	B	B	B	B	B	B	B	M	M	M	M	A	A	A	A	A	A	R	R	R	R	M	M	M	Realização de auditorias periódicas às condições de trabalho que identificam a gravidade do risco profissional; ações de sensibilização e formação	EI	EI	EI	I	I	I	I		
	Bem-estar físico e social	Favorecimento no processo de escolha de entidades parceiras	B	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	M	M	Definição de responsáveis de segurança em todos os edifícios municipais, medidas de autoproteção e realização de exercícios	I	I	I	I	I	I	I		
		Higiene, Saúde e Segurança	Não cumprimento das normas de segurança	-	-	-	-	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	-	-	-	-	EI	-	EI		
Relação com o cidadão	Relação com o cidadão	Tratamento diferenciado de situações idênticas	B	B	B	B	-	-	-	A	A	A	A	-	-	-	M	M	M	M	M	M	M	M	M		I	I	I	I	-	-	-			

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)
 - Divisão de Desenvolvimento Desportivo (DESP)
 - Divisão de Promoção da Atividade Física (DPAF)

Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência			Gravidade da Consequência			Grau de Risco			Mecanismos de Controlo	Fase de Implementação		
			DAF	DESP	DPAF	DAF	DESP	DPAF	DAF	DESP	DPAF		DAF	DESP	DPAF
Gestão Municipal	Concessão e desenvolvimento de programas e projetos	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	EI	EI	EI
		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	Realização de reuniões e ações de acompanhamento e supervisão dos projetos/programas e análise dos relatórios de execução	EI	EI	I
	Gestão operacional	Ausência e/ou insuficiente acompanhamento e controlo de protocolos de parceria	B	M	B	B	M	B	MR	M	MR	Realização de reuniões e ações de acompanhamento e supervisão dos projetos e análise dos relatórios de execução	I	I	I
Planeamento	Planeamento de necessidades, apoios e iniciativas	Deficiente articulação dos recursos existentes entre as várias unidades orgânicas	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Realização de reuniões periódicas entre serviços envolvidos para identificação das necessidades e canalização dos recursos existentes; calendarização conjunta de iniciativas	EI	EI	EI
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	B	B	B	M	B	MR	R	MR	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão	EI	EI	EI
		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	EI	EI	EI
		Extravio de documentos/processos	B	B	B	M	M	M	R	R	R		I	I	EI

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

No Departamento de Desporto e Atividade Física (DAF) e nas unidades orgânicas nele integradas, verifica-se que, dos 7 mecanismos de controlo que não se encontravam implementados, 1 foi considerado Implementado em todas as unidades orgânicas e 6 ainda Em Implementação.

No âmbito da concessão e desenvolvimento de programas e projetos, a análise detalhada do histórico está ainda em curso devido à inexistência de recursos humanos internos e ao elevado número de entidades beneficiárias. A realização de reuniões e ações de acompanhamento e supervisão dos projetos/ programas depende da existência de uma equipa multidisciplinar que inclua especialistas nas áreas de financiamento mais técnicas (p.ex. obras) e em questões jurídicas. O prazo de implementação é indefinido devido à dependência da capacidade de abertura dos concursos.

No âmbito do planeamento de necessidades, apoios e iniciativas, apesar dos esforços das diversas áreas, ainda não se encontra plenamente implementado um plano concreto, que permita assegurar um controlo e monitorização transversal a todas as áreas. O prazo de implementação é variável, dependendo do tema.

No âmbito do procedimento administrativo, a fundamentação técnica e/ou jurídica das propostas submetidas a decisão encontra-se Em Implementação devido à inexistência de recursos humanos especializados nas áreas de financiamento mais técnicas, conforme anteriormente referido. Na gestão documental dos processos, a definição de metodologias e regras claras e devidamente divulgadas, de arquivamento, considera-se também Em Implementação devido à definição destes procedimentos transcender as competências das Divisões do DAF. Não é possível prever o prazo de implementação destes mecanismos devido ao seu carácter indefinido.

Todos os restantes mecanismos de controlo já se encontravam implementados, não tendo sido propostas quaisquer alterações adicionais.

3. CONCLUSÃO

Nos termos definidos no RGPC, a avaliação anual do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os de Corrupção e Infrações Conexas, visou, em particular, quantificar o grau de implementação das medidas identificadas, bem como a previsão da sua plena implementação.

Da análise efetuada, constatou-se que as 137 unidades orgânicas respondentes aos Inquéritos de Avaliação Anual, identificaram 4.322 situações de riscos de gestão e operacionais, no âmbito das 78 áreas específicas de intervenção, para as quais foram definidos um total de 4.844 mecanismos de controlo.

Em termos globais, verificou-se que cerca de 47% das situações identificadas foi estimada como de grau de risco Moderado, 30% de grau Reduzido e 23% de grau Muito Reduzido. As situações consideradas como de grau Elevado representaram cerca de 1% do total. Não foram estimadas situações como de grau de risco Muito Elevado.

Quanto à implementação dos mecanismos de controlo, importa ressaltar que a maioria (98%) dos mecanismos de controlo previstos encontram-se, na sua generalidade, Implementados, contribuindo de forma determinante para a redução da probabilidade de ocorrência de riscos de corrupção e infrações conexas. Nas situações estimadas como de grau de risco Elevado, a percentagem de medidas Implementadas atinge os 96%.

No âmbito da promoção pelo Município de Cascais de uma cultura de prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas, assente na sistematização de procedimentos e no incremento da transparência e rigor, cabe destacar a manutenção da implementação contínua das seguintes medidas:

- Sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do Código de Ética e Conduta;
- 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;
- Tramitação de todas as denúncias através dos Canais de Denúncia Interna e Externa;
- Promoção de ações de formação no âmbito da prevenção da corrupção e infrações conexas;
- Disponibilização de informação pública atualizada e de forma simples e acessível;
- Cumprimento do estabelecido na Norma de Controlo Interno;
- Avaliação, revisão e atualização do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os de Corrupção e Infrações Conexas.

Relativamente às medidas não implementadas, concluiu-se que 48% destas medidas são relativas a situações de grau de risco Moderado, 30% a grau de risco Reduzido, 21% a grau

de risco Muito Reduzido e 1% a grau de risco Elevado. Muitas destas medidas deverão ser implementadas até ao final do corrente ano.

Deverá merecer maior atenção a plena implementação da publicitação do registo das ofertas institucionais na intranet e no site institucional, tratando-se do único mecanismo de mitigação de um risco estimado como Elevado que ainda se encontra Em Implementação, designadamente do risco de desvio ou apropriação das ofertas institucionais.

Neste contexto, encontra-se a ser avaliada a disponibilização pública de uma relação de doações, heranças, ofertas ou donativos recebidos, com indicação do respetivo valor, que deverá estar implementada até final do 1.º semestre de 2024.

Os resultados apurados no presente relatório serão objeto de acompanhamento e monitorização pela Chefia da Divisão de Transparência e Conformidade (DTRC), em estreita articulação com os dirigentes das unidades orgânicas. Cabe ao Responsável pelo Cumprimento Normativo acompanhar a execução, controlo e revisão do Plano.

As propostas de reformulação dos mecanismos de controlo dos riscos, bem como da sua aplicabilidade, irão agora ser integradas numa nova versão do Plano, tendo em vista uma adequação plena às atividades desenvolvidas pelas unidades orgânicas, em conformidade com o novo ROSM.

Encontrando-se a decorrer a implementação do projeto "Certificação ISO 37001:2016 (Sistemas de Gestão Anticorrupção)", que contempla a evolução do atual Sistema de Conformidade Integrado para um Sistema de Gestão Anticorrupção (SGAC), certificado por uma entidade externa de acordo com os requisitos da Norma ISO 37001:2016, prevê-se que esta nova versão do Plano inclua também uma reformulação do mapeamento dos riscos de corrupção e infrações conexas identificados. O projeto deverá estar finalizado em maio de 2025.

ANEXOS

ANEXO I – ORGANOGRAMA DA MACROESTRUTURA DOS SERVIÇOS MUNICIPAIS

ANEXO II – MATRIZ DAS ÁREAS ESPECÍFICAS EXPOSTAS A RISCOS

ANEXO III – INQUÉRITOS DE AVALIAÇÃO ANUAL

Assembleia Municipal							Responsável: Coordenador
Gabinete de Apoio à Assembleia Municipal (GAAM)							
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência	Gravidade da Consequência	Grau de Risco	Mecanismos de Controlo	Fase de Implementação
			GAAM	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	I
		Conflitos de interesses que comprometam a transparência das atividades e/ou dos procedimentos	B	A	M	Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação	I
Gestão Municipal	Organização e apoio a reuniões	Incumprimento dos prazos legais na organização e preparação de reuniões	B	A	M	Acompanhamento regular para cumprimento dos prazos legais	I
		Incumprimento do procedimento administrativo da agenda e/ou atuação extemporânea	B	A	M	Acompanhamento regular em cada uma das fases para o cumprimento dos prazos; responsabilização dos intervenientes	I
		Envio e/ou disponibilização de documentos fora de prazo	B	A	M		I
		Comunicação ineficiente/desadequada com os serviços municipais	B	A	M	Definição de sistema de articulação e comunicação interno	I
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Deficientes condições técnicas de registo e gravação das reuniões para elaboração e conferência das atas	B	A	M	Existência de múltiplos suportes de registo de informação (documento físico, gravação vídeo e áudio das reuniões)	I
		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)	I
		Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	A	M	Acompanhamento regular para cumprimento dos prazos legais	I
		Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	A	M	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão	I
		Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	B	A	M	Acompanhamento regular para cumprimento dos prazos legais	I
		Acesso indevido a informações sigilosas	B	A	M	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica	I
		Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático	B	A	M		I
Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	B	M	R	Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos	I
		Extravio de documentos/processos	B	A	M		I
	Formação	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	B	M	R	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado	I
		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	I

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
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	Fase de Implementação
			GPRE	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	I
		Conflitos de interesses que comprometam a transparência das atividades e/ou dos procedimentos	B	A	M	Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação	I
	Gestão das ofertas institucionais	Controlo deficiente das ofertas institucionais	B	A	M	Cumprimento do estipulado no Código de Ética e Conduta, onde constam as diretrizes de atuação	I
		Desvio ou apropriação de ofertas institucionais	M	A	E	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	I EI I
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)	I
		Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	A	M	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos	I
		Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	A	M	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão	I
		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	I
		Acesso indevido a informações sigilosas	B	A	M	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica	I
		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	I
		Extravio de documentos/processos	B	A	M	Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos	I
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	I
	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	I
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)	I
		Deficiente ou ineficiente articulação funcional interna com as unidades orgânicas, comprometendo o acesso à informação	B	M	R	Existência de sistema de monitorização de prazos de encaminhamento/resposta Acompanhamento direto e permanente da caixa de correio institucional Definição de sistema de articulação interna de circulação de informação	I I I

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)						Responsável: Coordenador	
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência	Gravidade da Consequência	Grau de Risco	Mecanismos de Controlo	
			GAUD	GAUD	GAUD	Fase de Implementação	
			GAUD	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.	I
						Cruzamento das declarações de conhecimento com as acumulações de funções dos funcionários e dirigentes	I
						Conduta dos auditores internos pautada pelos requisitos estabelecidos na Norma NP ISO 19011	I
		Desconhecimento do Manual de Conflito de Interesses	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.	I
					Cruzamento das declarações de conhecimento com as acumulações de funções dos funcionários e dirigentes	I	
Procedimento Administrativo	Normas e Procedimentos	Desconhecimento e Acompanhamento da Norma de Controlo Interno	B	A	M	Obrigatoriedade de Declaração de Conhecimento	I
		Desconhecimento de canais de comunicação de irregularidades	B	A	M	Obrigatoriedade de Declaração de Conhecimento	I
		Falta de fontes de orientações no acompanhamento e controlo dos processos	B	M	R	Acesso e análise do conteúdo da informação dos softwares existentes	I
		Inexistência de Manual de procedimentos do GAUD	B	A	M	Cumprimento dos critérios das normas nacionais e europeias, que embora não obrigatórias, constituem uma referência para a implementação de "boas práticas" de auditoria	I
					A Auditoria Interna da CMC aceitou e transpôs para a CMC a NP ISO 19011:2019	I	
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	I
						Iniciativa da Divisão de Formação, depois de incluída nas necessidades de formação, no âmbito das suas competências	I
						Acesso aos sites das entidades oficiais e de jurisprudência	I
						Formação/Atualização dos Auditores na NP 19011:2019	I
	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	I
		Falta de pessoal qualificado nas várias vertentes das atribuições e competências do GAUD	B	A	M	Auditorias Externas com acompanhamento do GAUD	I

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	Fase de Implementação		
			SPC	DPSE	DAPO	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	I	I	I
		Ausência de avaliação da relação custo-benefício	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Análise/estudo de mercado	I	I	I
		Falta de cabimentação prévia da despesa	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Análise e acompanhamento da execução das GOP	I	I	I
		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	I	I	I
		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		I	I	I
		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	I	I	I
Ética	Ética e Transparência	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	I	I	I
		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	I	I	I
		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	I	I	I
Fiscalização	Realização de vistorias técnicas	Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Elaboração de relatórios de vistoria com as ações realizadas e medidas propostas para cumprimento integral da legislação aplicável	I	-	-
		Não atuação em situação de irregularidades ou ilícitos tendo conhecimento dos factos	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	I	-	-
		Tratamento diferenciado de situações idênticas	B	-	-	A	-	-	M	-	-		I	-	-

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																
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	Fase de Implementação			
			SPC	DPSE	DAPO	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	I	–	–	
		Falta de definição e/ou aplicação de ações corretivas em casos de incumprimento, ou cumprimento defeituoso, por parte do beneficiário	B	–	–	M	–	–	R	–	–		I	–	–	
		Utilização das verbas concedidas às entidades beneficiárias para fins diferentes dos que justificaram a atribuição	B	–	–	A	–	–	M	–	–	Existência de meios de controlo de aplicação dos apoios concedidos	I	–	–	
	Elaboração de pareceres, estudos e análise técnica	Utilização de critérios inadequados / insuficientes	B	–	B	B	–	B	MR	–	MR	Planeamento e definição de objetivos estratégicos	I	–	I	
		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	I	–	I	
		Existência de erros, omissões ou ambiguidade	B	–	B	M	–	B	R	–	MR		I	–	I	
		Insuficiente fundamentação / níveis de discricionariedade pouco adequados	B	–	B	M	–	B	R	–	MR	Existência de critérios de análise pré-definidos; fundamentação técnico-jurídica	I	–	I	
		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	I	–	I	
	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	I	I	I
													Elaboração de planos de manutenção preventiva / medidas de autoproteção; monitorização e acompanhamento sistemático de risco	I	I	I
													Avaliação periódica, em articulação com entidades externas, nas situações de maior exposição a riscos	I	I	I
													Realização de exercícios e simulacros para teste e aferição de instrumentos de planeamento; atualização permanente normas e procedimentos	I	I	I
		Deficiente identificação de necessidades de equipamentos de proteção individual e fardamento	B	B	B	M	M	B	R	R	MR	Existência de formação que garanta a correta utilização dos equipamentos	I	I	I	
		Falta de imparcialidade e isenção na promoção de parceiros entre entidade externas	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Existência de registo com a identificação dos equipamentos existentes e do levantamento de necessidades futuras	I	I	I	
		Divulgação de informação incorreta / desatualizada e promoção de ações de sensibilização desadequadas	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Elaboração de relatórios técnicos que sustentem as parcerias promovidas; trabalho em equipa	I	I	I	
		Inexistente ou deficiente articulação interna no planeamento e acompanhamento de iniciativas / eventos	B	B	B	M	A	M	R	M	R	Monitorização de recolha, arquivo e atualização de informação do âmbito da unidade orgânica, garantindo a fiabilidade e utilidade da informação prestada	I	I	I	
		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	Realização de reuniões periódicas entre serviços envolvidos para identificação das necessidades e canalização dos recursos existentes; calendarização conjunta de iniciativas	I	I	I	
		Inexistência ou insuficiente capacidade de articulação interna e externa na resposta a situações de emergência	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	EI	–	I	
	Gestão florestal	Desconhecimento dos recursos existentes e suas capacidades / áreas de atuação	B	–	B	M	–	A	R	–	M	Crítica identificação dos agentes e entidades envolvidas, consoante o tipo de risco; identificação das suas capacidades e complementaridades; promoção de reuniões multidisciplinares	I	–	I	
		Plano de Defesa da Floresta Contra Incêndios (PDFCI) inadequado e/ou desatualizado e/ou incorretamente elaborado	B	–	–	A	–	–	M	–	–	Criação de base de dados atualizada, de recursos humanos e outros, de acordo com as valências, capacidades e disponibilidade	I	–	–	
Incorreta identificação das áreas florestais e das zonas de maior risco, comprometendo a eficácia do PDFCI no combate a uma catástrofe		B	–	–	A	–	–	M	–	–	Elaboração do PDFCI por equipa multidisciplinar, em parceria com entidades externas competentes e sua atempada revisão e atualização	I	–	–		
	Falta de rigor no cumprimento dos prazos legais quanto às ações de prevenção de incêndios florestais	B	–	–	A	–	–	M	–	–	Rigorosa elaboração da cartografia das zonas florestais e identificação das suas características; monitorização e atualização da informação	I	–	–		
		B	–	–	A	–	–	M	–	–	Criação de sistema de alerta quanto aos prazos e ações a cumprir	I	–	–		

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	Fase de Implementação		
			SPC	DPSE	DAPO	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	I	I	I
		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	I	I	I
		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	I	I	I
		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	EI	EI	EI
	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	I	-	-
		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	I	-	-
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	I	-	-	
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)	I	I	I
		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	I	I	I
		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	I	I	I
		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	I	I	I
		Acesso indevido a informações sigilosas	B	B	B	M	A	A	R	M	M	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica	I	I	I
		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	I	I	I
Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	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	I	I	I
		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	I	I	I
	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	I	I	I
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	I	I	I
		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	I	I	I
			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	I	I	I

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)											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	Fase de Implementação	
			DRPP	GGEM	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	I	I
		Ausência de avaliação da relação custo-benefício	B	B	A	A	M	M	Análise/estudo de mercado	I	I
		Falta de cabimentação prévia da despesa	B	B	A	A	M	M	Análise e acompanhamento da execução das GOP	I	I
		Repartição da despesa desvirtuando o enquadramento do procedimento adequado, nos termos do CCP	B	B	A	A	M	M	Existência de análise e supervisão das propostas aquisitivas para verificação do cumprimento dos requisitos	I	I
		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	I	I
		Insuficiente fundamentação / níveis de discricionariedade pouco adequados na análise e seleção das propostas	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	I	I
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	I	I
		Conflitos de interesses que comprometam a transparência das atividades e/ou dos procedimentos	B	B	A	A	M	M	Subscrição por todos os trabalhadores e colaboradores da Declaração de Conhecimento da Política de Gestão de Conflitos de Interesses Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação	I	I
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	I	I
		Apropriação indevida ou gestão incorreta de bens	B	B	M	M	R	R	Existência de registo das ofertas institucionais e articulação para gestão interna dos bens / serviços	I	I
		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	I	I
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	Realização de reuniões e ações de acompanhamento e supervisão	I	I
		Inadequado tratamento da promoção da imagem / marca "Cascais"	B	B	M	M	R	R	Obrigação de comunicação imediata de situações, previsíveis ou verificadas	I	I
		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	I	I
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	B	M	M	R	R	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)	I	I
		Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	B	A	A	M	M	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos	I	I
		Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	B	A	A	M	M	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão	I	I
		Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	B	B	A	A	M	M	Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos	I	I
		Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	B	B	M	M	R	R	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica	I	I
		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	I	I
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	I	I
	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	I	I
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	I	I
		Tratamento diferenciado de situações idênticas	B	B	M	M	R	R	Existência de norma interna que garanta a uniformização dos procedimentos e a observância dos princípios da isenção, da imparcialidade e da equidade	I	I

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	Fase de Implementação				
			DMP	DMUS	DPRO	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			I	I	I
		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			I	I	I
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			I	I	I
		Falta de definição e/ou aplicação de ações corretivas em casos de incumprimento, ou cumprimento defeituoso, por parte do beneficiário	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR				I	I	I
		Utilização das verbas concedidas às entidades beneficiárias para fins diferentes dos que justificaram a atribuição	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Existência de meios de controlo de aplicação dos apoios concedidos			I	I	I
		Inexistência de avaliação do impacto das iniciativas/programas	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Grupo de trabalho para avaliação do trabalho desenvolvido e monitorização dos resultados esperados			I	I	I
	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 critérios pré definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam			I	I	I
	Gestão e conservação do património	Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR				I	I	I
		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			I	I	I
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			I	I	I
		Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Existência de fundamentação específica, remetendo as propostas e vinculando-as ao cumprimento da legislação em vigor ou de regulamentação municipal			I	I	I
		Falta de avaliação de encargos futuros e outros custos	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Elaboração de análise que garanta a viabilidade da proposta/projeto nos anos futuros - previsão nas GOP			I	I	I
		Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Existência de indicadores de monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização			I	I	I
		Deficiente identificação das necessidades, eventos e ou conhecimento de ações estratégicas desenvolvidas / programadas pelo Município	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Dinamização do sistema de comunicação e meios de divulgação/articulação interna			I	I	I
	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			I	I	I
			B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Planeamento no horizonte temporal adequado (mínimo 1 ano)			I	I	I
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)			I	I	I
		Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos			I	I	I
		Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão			I	I	I
		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			I	I	I
		Acesso indevido a informações sigilosas	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica			I	I	I
		Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático			I	I	I
		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			I	I	I
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			I	I	I
	Formação	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Reuniões de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação			I	I	I
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	Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação			I	I	I
		Ausência de estratégia de articulação com os meios de comunicação social; divulgação de comunicação incorreta através dos canais oficiais internos (intranet) e externos (portal e redes sociais)	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Auscultação periódica às unidades orgânicas com conteúdos publicados Coordenação e revisão técnica da informação a prestar; acompanhamento sistemático dos conteúdos disponibilizados			I	I	I
			B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Experiência de Plano de Comunicação; definição e disponibilização de orientações e regras de conduta na relação interna/externa			I	I	I

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	Fase de Implementação		
			DAB	DIBI	DAPH	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	I	I	I
		Ausência da avaliação da relação custo-benefício	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Análise/estudo de mercado	I	I	I
		Falta de cabimentação prévia da despesa	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Análise e acompanhamento da execução das GOP	I	I	I
		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	I	I	I
		Omissão no caderno de encargos de determinadas especificações técnicas, quanto à natureza do objeto do contrato a celebrar	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Existência de critérios de avaliação e equipa multidisciplinar que assegurem uma análise rigorosa e imparcial	I	I	I
		Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados na análise e seleção das propostas	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Monitorização permanente/renovação dos contratos de manutenção	I	I	I
		Deficiente monitorização do processo de contratualização	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	I	I	I
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	I	I	I
		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	I	I	I
			B	B	B	A	A	A	M	M	M	Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação	I	I	I
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	I	I	I
		Controlo deficiente no acondicionamento de valores monetários à sua guarda	B	B	B	A	A	A	M	M	M				
		Falta de cobrança ou cobrança indevida de taxas definidas	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Monitorização do cumprimento dos regulamentos e normas internas especialmente aplicáveis; sensibilização dos munícipes para a solicitação de recibo da operação de pagamento	I	I	I
		Cobrança de valores sem a emissão e entrega de fatura ou documento equivalente	B	B	B	A	A	A	M	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

Direção Municipal de Conhecimento, Património e Promoção Cultural (DCPP)													Responsável: Diretor de Departamento		
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	Fase de Implementação		
			DAB	DIBI	DAPH	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	I	I	I
		Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	A	A	A	M	M	M		I	I	I
	Elaboração de planos, estudos e projetos	Não cumprimento dos prazos estipulados para todas as fases do processo / projeto	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Calendarização concertada entre todos os intervenientes; responsabilização dos intervenientes	I	I	I
		Existência de erros, omissões ou ambiguidades	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Existência de critérios pré-definidos; fundamentação técnico-jurídica	I	I	I
		Insuficiente fundamentação / níveis de discricionariedade pouco adequados	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	I	I	I
		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	I	I	I
		Levantamento e coordenação inadequada de necessidades dos agentes / intervenientes no desenvolvimento de projetos	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Elaboração de relatórios de monitorização e acompanhamento da execução dos projetos em curso; avaliação da eficiência e eficácia dos projetos	I	I	I
		Deficiente acompanhamento dos projetos	B	B	B	A	A	A	M	M	M	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)	I	I	I
	Gestão de existências	Discriminação na auscultação dos munícipes	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Existência de um sistema de inventário e registo dos bens adquiridos/distribuídos; segregação de funções	I	I	I
		Deficiente controlo das existências (livros, publicações, outros)	B	B	B	A	A	A	M	M	M		I	I	I
	Gestão e conservação do património	Apropriação indevida ou gestão incorreta de bens	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	I	I	I
		Tratamento desadequado/utilização indevida do património cultural municipal	B	B	B	A	A	A	M	M	M		I	I	I
	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	I	I	I
		Dispersão geográfica/partilha do depósito de documentos em arquivo	-	-	M	-	-	M	-	-	M		Acesso condicionado / vigilância nos espaços de depósito de documentos em arquivo; monitorização do cumprimento dos regulamentos e normas internas especificamente aplicáveis	-	-
	Gestão operacional do arquivo municipal	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	-	-	I
		Ausência de medidas / práticas de conservação preventiva	-	-	B	-	-	A	-	-	M	Digitalização/desmaterialização de processos	-	-	I
		Deslocação dos processos e documentos do Arquivo para os serviços	-	-	B	-	-	A	-	-	M		-	-	I
	Promoção da cidadania	Informação incorreta/desadequada transmitida aos cidadãos	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Validação prévia da informação prestada nas ações e campanhas juntos dos cidadãos	I	I	I
		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	I	I	I
		Ausência ou ineficiente fiscalização e acompanhamento da execução das obras e projetos no âmbito do Orçamento Participativo	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Existência de critérios de monitorização pré-definidos; elaboração de relatórios de acompanhamento da execução, com conhecimento da cadeia hierárquica	I	I	I

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) - (cont.)															
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência			Gravidade da Consequência			Grau de Risco			Mecanismos de Controlo	Fase de Implementação		
			DAB	DIBI	DAPH	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	I	I	I
		Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Existência de fundamentação específica, remetendo as propostas e vinculando-as ao cumprimento da legislação em vigor ou de regulamentação municipal	I	I	I
		Falta de avaliação de encargos futuros e outros custos	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Elaboração de análise que garanta a viabilidade da proposta/projeto nos anos futuros - previsão nas GOP	I	I	I
		Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Existência de indicadores de monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização	I	I	I
	Planeamento cultural	Deficiente identificação das necessidades, eventos e/ou conhecimento de ações estratégicas desenvolvidas / programadas pelo Município	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Dinamização do sistema de comunicação e meios de divulgação/articulação interna	I	I	I
		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)	I	I	I
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 (SFO)	I	I	I
		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	I	I	I
		Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão	I	I	I
		Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos	I	I	I
		Acesso indevido a informações sigilosas	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica	I	I	I
		Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático	I	I	I
Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	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	I	I	I
	Formação	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B	B	M	M	M	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	I	I	I
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	Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação	I	I	I
		Inexatidão da informação prestada ao requerente	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	I	I	I
		Acréscimo não fundamentado de tempo de atendimento	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Garantia de acesso a toda a informação necessária: informação, consulta, cópias, nos termos da lei	I	I	I
	Relação com o Cidadão	Favorecimento no registo de entrada de documentos	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)	I	I	I
		Tratamento diferenciado de situações idênticas	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Existência de mecanismos para o cumprimento da norma interna que garantam que o atendimento é efetuado de forma isenta e imparcial	I	I	I
		Falta de registo de reclamações/petições e sugestões	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação entregue no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou de gestão de processos (SFO)	I	I	I
		Falta de verificação e certificação dos documentos entregues	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Garantia de acesso a toda a informação necessária: informação, consulta, cópias, nos termos da lei	I	I	I
Inexatidão da informação prestada ao requerente	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Definição de um sistema de articulação interna de circulação de informação	I	I	I		
			B	B	B	A	A	A	M	M	M	Definição de um sistema de articulação interna de circulação de informação	I	I	I

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) - (cont.)															
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência			Gravidade da Consequência			Grau de Risco			Mecanismos de Controlo	Fase de Implementação		
			DAB	DIBI	DAPH	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	I	I	I
		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	I	I	I
		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	I	I	I
	Gestão da informação e da imagem	Ausência de estratégia de articulação com os meios de comunicação social; divulgação de comunicação incorreta através dos canais oficiais internos (intranet) e externos (portal e redes sociais)	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Auscultação periódica às unidades orgânicas com conteúdos publicados	I	I	I
		Deficiente ou ineficiente articulação funcional interna com as unidades orgânicas, comprometendo a divulgação atualizada de informação	-	-	B	-	-	A	-	-	M	Coordenação e revisão técnica da informação a prestar; acompanhamento sistemático dos conteúdos disponibilizados	I	I	I
		Duplicação no tratamento de informação em serviços diferentes	-	-	B	-	-	A	-	-	M	Experiência de Plano de Comunicação; definição e disponibilização de orientações e regras de conduta na relação interna/externa	I	I	I
	Gestão da informação geográfica municipal	Eliminação indevida de dados	-	-	B	-	-	A	-	-	M	Auscultação periódica às unidades orgânicas com conteúdos publicados / disponibilizados	-	-	I
		Deficiente/negligente gestão de permissões de administração de sistemas entre utilizadores	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Centralização da informação de modo a evitar redundâncias; responsabilização de serviços pela informação disponibilizada e respetiva atualização	-	-	I
		Eliminação indevida de dados	-	-	B	-	-	A	-	-	M	Análise periódica dos registos de operações efetuadas; monitorização periódica de dados por parte dos responsáveis pelas aplicações/sistemas; ativação de alertas	-	-	I
	Gestão e manutenção dos sistemas	Revisão periódica das permissões atribuídas	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Revisão periódica das permissões atribuídas	I	I	I
		Existência de um sistema de controlo e registo dos equipamentos disponíveis / atribuídos permanentemente atualizado	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Existência de mecanismos que assegurem a recolha, compilação e consolidação de informação e a sua atualização	I	I	I
	Produção e gestão da informação	Ausência de informação sistematizada de forma clara e disponível	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Sensibilização e articulação interna para a disponibilização de informação	I	I	I
		Dificuldade na obtenção de dados	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Reuniões multidisciplinares para esclarecimento da necessidade e finalidade da informação pretendida; capacitação/formação dos editores	I	I	I
		Incorreto ou inadequado tratamento dos dados recolhidos	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Utilização de metodologia, critérios e indicadores uniformizados, nacionais (INE) e internacionais (EUROSTAT)	I	I	I
		Indicadores estatísticos inadequados, incorretos e/ou desatualizados	B	B	B	M	M	M	R	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 Captação de Recursos (DMCR)							Responsável: Chefe de Divisão
Divisão de Análise e Dados de Gestão (DCCG)							
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência	Gravidade da Consequência	Grau de Risco	Mecanismos de Controlo	Fase de Implementação
			DCCG	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	I
		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	I
Financeira	Reportes Financeiros	Incorreção dos dados reportados relativos a projetos comparticipados	B	M	R	Verificação e validação da informação através da conferência dos dados reportados entre os diversos mapas	I
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	B	MR	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos	I
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	I
	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	I

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: Chefe de Divisão	
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	Fase de Implementação	
			DTRC	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	I	
		Ausência da avaliação da relação custo-benefício	B	M	R	Análise/estudo de mercado	I	
		Falta de cabimentação prévia da despesa	B	M	R	Análise e acompanhamento da execução das GOP	I	
		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	I	
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	I	
		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	I	
	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	I	
		Conflitos de interesses que comprometam a transparência das atividades e/ou dos procedimentos	B	A	M	Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação	I	
	Gestão de Denúncias	Gestão de Denúncias	Acesso indevido a informações sigilosas constantes nas denúncias	B	A	M	Tramitação de todos os procedimentos através de plataforma informática com perfis de acesso reservado, permitindo rastrear toda a atividade; sistema de registo e tratamento da informação com mecanismos de segurança assegurados	I
			Recolha, tratamento e conservação de dados pessoais dos denunciantes	B	A	M	Cumprimento do estabelecido no Regulamento Geral de Proteção de Denunciantes de Infrações	I
			Atos de retaliação contra denunciantes	B	A	M	Implementação do Manual de Procedimentos dos Canais para a Promoção da Transparência	I
			Morosidade ou ausência de resposta aos denunciantes	B	A	M	Cumprimento do estabelecido no Regulamento Geral de Proteção de Dados	I
			Atraso no reporte de informação às entidades legalmente determinadas	B	A	M	Implementação do Manual de Procedimentos dos Canais para a Promoção da Transparência	I
			Manipulação, ocultação ou destruição intencional de informação recebida/enviada	B	A	M	Definição de prazos, implementação de sistema de alerta e monitorização dos prazos de resposta	I
	Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas	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	B	A	M	Definição dos responsáveis pelo reporte da informação (prazo e qualidade da informação)	I
							Tramitação de todos os procedimentos através de plataforma informática com perfis de acesso reservado, permitindo rastrear toda a atividade; sistema de registo e tratamento da informação com mecanismos de segurança assegurados	I
							Segregação de funções (o visado não participa no processo de averiguação e tomada de decisão)	I
							Acompanhamento por parte de intervenientes de distintos níveis hierárquicos e unidades de estrutura	I
	Promoção da Transparência	Promoção da Transparência	Deficiente divulgação do Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, bem como do controlo da sua execução	B	A	M	Trabalhos realizados com intervenção de equipas multidisciplinares, de diversas unidades orgânicas, com diferentes níveis de validação de conteúdos	I
			Indisponibilidade ou dificuldade de acesso a informação sistematizada relacionada com o Sistema de Conformidade Integrado	B	M	R	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	I
		Indisponibilidade ou dificuldade de acesso a informação relevante, completa e atempada relacionada com a gestão municipal	B	A	M	Promoção de ações de formação no âmbito da prevenção da corrupção e ações conexas	I	
						Ampla divulgação do Plano e dos Relatórios de avaliação na Intranet e no site institucional; comunicação à tutela e ao MENAC	I	
						Ampla divulgação dos instrumentos e mecanismos de gestão da conformidade na Intranet e no site institucional	I	
						Disponibilização da informação pública atualizada e de forma simples e acessível, assegurando um aumento dos níveis de transparência e conformidade da gestão municipal	I	

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: Chefe de Divisão
Divisão de Transparência e Conformidade (DTRC) - (cont.)							
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência	Gravidade da Consequência	Grau de Risco	Mecanismos de Controlo	Fase de Implementação
			DTRC	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)	I
		Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	M	R	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos	I
		Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	M	R	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão	I
		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	I
		Acesso indevido a informações sigilosas	B	A	M	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica	I
		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	I
		Extravio de documentos/processos	B	A	M	Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos	I
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	I
	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	I

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	Fase de Implementação		
			DPL	DIAP	DCOF	DPL	DIAP	DCOF	DPL	DIAP	DCOF		DPL	DIAP	DCOF
Contratação Pública	Controlo da execução dos contratos	Deficiente orçamento dos encargos e consequente derrapagem	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Existência de metodologias de verificação e acompanhamento dos cronogramas de execução e dos encargos assumidos	EI	EI	I
		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	EI	EI	I
		Deficiente acompanhamento dos contratos	B	B	B	A	A	M	M	M	R	Realização de ações de acompanhamento e supervisão dos projetos e análise dos relatórios de execução	EI	EI	I
	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	I	I	I
		Falta de cabimentação prévia da despesa	M	M	M	M	M	M	M	M	M	Análise e acompanhamento da execução das GOP	I	I	I
		Repartição da despesa desvirtuando o enquadramento do procedimento adequado, nos termos do CCP	B	B	B	A	M	A	M	R	M		I	I	I
		Omissão no caderno de encargos de determinadas especificações técnicas, quanto à natureza do objeto do contrato a celebrar	B	B	B	A	M	A	M	R	M	Existência de análise e supervisão das propostas aquisitivas para verificação do cumprimento dos requisitos	I	I	I
		Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados na análise e seleção das propostas	B	B	B	A	M	A	M	R	M	Existência de critérios de avaliação e equipa multidisciplinar que assegurem uma análise rigorosa e imparcial	I	I	I
		Deficiente monitorização do processo de contratualização	B	B	B	A	M	A	M	R	M	Monitorização permanente/renovação dos contratos de manutenção	I	I	I
		Inexistência ou existência deficiente de um sistema de controlo interno, destinado a verificar e a certificar os procedimentos pré-contratuais	B	B	B	A	M	A	M	R	M	Sistema de controlo interno, que garanta a legalidade dos procedimentos	I	I	I
		Recurso inadequado ao procedimento por ajuste direto	B	B	B	A	M	A	M	R	M	Existência de critérios de avaliação e equipa multidisciplinar que assegurem uma análise rigorosa e imparcial	I	I	I
		Admissão de propostas de entidades com impedimentos	B	B	B	A	M	A	M	R	M	Acompanhamento e validação dos documentos da proposta	I	I	I
		Falta de avaliação pós-contratual dos fornecedores	B	B	B	A	M	A	M	R	M	Definição de metodologia para elaboração de relatório final de procedimento de contratação; realização de avaliação ao fornecedor; atualização da base de dados	I	I	I
		Violação dos deveres de transparência, isenção e de imparcialidade	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Privilegiar procedimentos concursais; publicação da informação contratual no portal BASE	I	I	I
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	I	I	I
		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	I	I	I
												Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação	I	I	I

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

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	Fase de Implementação		
			DPL	DIAP	DCOF	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	I	I	I
		Incumprimento dos prazos para a instrução de candidaturas	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Sistema de conferência e acompanhamento sistemático para garantir a instrução adequada dos procedimentos de candidatura, para cumprimento integral dos requisitos aplicáveis	I	I	I
		Preenchimento incorreto de candidaturas, sem ter em consideração todos os requisitos estabelecidos pelos regulamentos/avisos	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Apresentação de candidaturas em parceria com as UO responsáveis pelas mesmas	I	I	I
		Falhas no preenchimento da candidatura pela sua complexidade técnica	M	M	M	M	M	M	M	M	M	Divulgação sistemática dos resultados das candidaturas apresentadas	I	I	I
		Concretização de projetos com pressuposto de cofinanciamento, sem prévia aprovação de candidatura	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Monitorização dos financiamentos para acompanhamento da evolução dos pagamentos	I	I	I
		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	Divulgação da informação e sensibilização dos serviços para preenchimento dos requisitos aplicáveis	I	I	I
	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	I	I	I
		Insuficiente fundamentação / níveis de discriminalidade pouco adequados	M	M	M	M	M	M	M	M	M	Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	I	I	I
		Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Atribuição indiferenciada dos processos aos técnicos	I	I	I
	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	Existência de norma interna que garanta a uniformização dos procedimentos e a observância dos princípios da isenção, da imparcialidade e da equidade	I	I	I
		Tratamento diferenciado de situações idênticas	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Controle sistemático para verificação do cumprimento dos prazos legais	I	I	I
		Incumprimento nos prazos de resposta e/ou atuação extemporânea	B	B	B	M	M	A	R	R	M	Monitorização e acompanhamento sistemático dos respetivos pagamentos	I	I	I
		Falta de acompanhamento / incumprimento dos planos de pagamento	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	I	I	I
	Gestão processual	Deficiente ou insuficiente articulação funcional interna com as unidades orgânicas envolvidas no processo	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	I	I	I
Falta de transparência quanto aos procedimentos e regras Entes		B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR		I	I	I	
Planeamento	Planeamento	Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	M	B	M	M	M	M	M	R	M	Existência de fundamentação específica, remetendo as propostas e vinculando-as ao cumprimento da legislação em vigor ou de regulamentação municipal	I	I	I
		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	I	I	I
		Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Existência de indicadores de monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização	I	I	I
		Deficiente articulação entre as várias unidades orgânicas / intervenientes	M	M	M	M	M	M	M	M	M	Realização de reuniões periódicas entre serviços envolvidos para identificação das necessidades; calendarização conjunta de operações / intervenções	I	I	I
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)	I	I	I
		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	EI	EI	EI
		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	EI	EI	EI
		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	I	I	I
		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	I	I	I
		Extravio de documentos/processos	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR		I	I	I
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	I	I	I
	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	I	I	I
			B	B	M	B	B	M	MR	MR	M	Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação	I	I	I

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	Fase de Implementação
			DPES	DPES	DPES		DPES
Contratação Pública	Controlo da Execução dos contratos	Deficiente orçamento dos encargos e consequente derrapagem	B	A	M	Existência de metodologias de verificação e acompanhamento dos cronogramas de execução e dos encargos assumidos	I
		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	I
		Deficiente acompanhamento dos contratos	B	A	M	Realização de ações de acompanhamento e supervisão dos projetos e análise dos relatórios de execução	I
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	I
		Conflitos de interesses que comprometam a transparência das atividades e/ou dos procedimentos	B	A	M	Sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código	I
Gestão Municipal	Gestão de Obras	Falta de garantia de segurança, qualidade, prazo e preço da obra	B	A	M	Subscrição por todos os trabalhadores e colaboradores da Declaração de Conhecimento da Política de Gestão de Conflitos de Interesses	I
		Omissão de informação quanto a discrepâncias em obras	B	B	MR	Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação	I
		Intervenções de fiscalização não registadas ou registadas indevidamente	B	B	MR	Atribuição indiferenciada dos processos aos técnicos de modo a garantir que a fiscalização seja efetuada de forma isenta e imparcial	I
		Deficiente controlo de faturação	B	A	M	Realização de ações de fiscalização planeadas e enquadradas pela cadeia hierárquica	I
	Monitorização	Ausência de reporte ou reporte deficiente	B	B	MR	Acompanhamento periódico da evolução dos projetos	I
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Não cumprimento dos prazos estipulados para todas as fases do projeto	M	B	R	Regras e procedimentos especificamente definidos	I
		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)	I
		Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	M	B	R	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos	I
		Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	B	MR	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão	I
		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	I
		Acesso indevido a informações sigilosas	B	B	MR	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica	I
		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	I
Extravio de documentos/processos	B	B	MR	Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos	I		
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	I
	Formação	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B	MR	Reuniões de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação	I
						Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação	I

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	Fase de Implementação					
			DAPG	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	I					
		Ausência de avaliação da relação custo-benefício	B	M	R	Análise/estudo de mercado	I					
		Falta de cabimentação prévia da despesa	B	M	R	Análise e acompanhamento da execução das GOP	I					
		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	I					
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	I					
		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	I					
Planeamento	Planeamento	Falta de priorização das necessidades identificadas	B	B	MR	Definição de critérios, pluralidade de decisores, registo e fundamentação	I					
		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	I					
		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	I					
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	I					
		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	I					
		Incumprimento dos prazos de resposta e /ou atuação extemporânea	B	A	M	Controlo sistemático para verificação do cumprimento dos prazos legais	I					
	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 diminuir dificuldades	I				
							Sistema de monitorização e acompanhamento dos procedimentos	I				
							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)	I
							Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	M	R	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos	I
							Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	M	R	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão	I
							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	I
							Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica	I				
Acesso indevido a informações sigilosas	B	A	M	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático	I							
Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	B	B	MR	Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos	I							
Extravio de documentos/processos	B	A	M		I							
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	I					
	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	I					

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	Fase de Implementação				
			DFI	DEFI	DPCO	DEXP	TESM	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	-	-	MR	-	M	-	Apresentação de propostas devidamente enquadradas e fundamentadas nos termos do CCP; privilegiar procedimentos concursais	-	I	-	I	-
		Ausência de avaliação da relação custo-benefício	-	B	-	B	-	-	B	-	M	-	-	MR	-	R	-	Análise/estudo de mercado	-	I	-	I	-
		Falta de cabimentação prévia da despesa	-	B	B	B	-	-	B	M	M	-	-	MR	R	R	-		-	I	I	I	-
		Repartição da despesa desvirtuando o enquadramento do procedimento adequado, nos termos do CCP	-	B	-	-	-	-	B	-	-	-	-	MR	-	-	-	Análise e acompanhamento da execução das GOP	-	I	-	-	-
		Omissão no caderno de encargos de determinadas especificações técnicas, quanto à natureza do objeto do contrato a celebrar	-	B	-	-	-	-	B	-	-	-	-	MR	-	-	-	Existência de análise e supervisão das propostas aquisitivas para verificação do cumprimento dos requisitos	-	I	-	-	-
		Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados na análise e seleção das propostas	-	B	-	-	-	-	B	-	-	-	-	MR	-	-	-	Existência de critérios de avaliação e equipa multidisciplinar que assegurem uma análise rigorosa e imparcial	-	I	-	-	-
		Deficiente monitorização do processo de contratualização	-	B	-	-	-	-	B	-	-	-	-	MR	-	-	-	Monitorização permanente/renovação dos contratos de manutenção	-	I	-	-	-
		Inexistência ou existência deficiente de um sistema de controlo interno, destinado a verificar e a certificar os procedimentos pré-contratuais	-	B	-	-	-	-	B	-	-	-	-	MR	-	-	-	Sistema de controlo interno, que garanta a legalidade dos procedimentos	-	I	-	-	-
		Recurso inadequado ao procedimento por ajuste direto	-	B	-	-	-	-	B	-	-	-	-	MR	-	-	-	Existência de critérios de avaliação e equipa multidisciplinar que assegurem uma análise rigorosa e imparcial	-	I	-	-	-
		Admissão de propostas de entidades com impedimentos	-	B	-	-	-	-	B	-	-	-	-	MR	-	-	-	Acompanhamento e validação dos documentos da proposta	-	I	-	-	-
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	A	B	MR	MR	MR	M	MR	Sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código	I	I	I	I	I	
		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 obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em procedimentos de contratação pública, bem como pelos gestores de contratos	I	I	I	I	I
																	Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação	I	I	I	I	I	
Financeira	Orçamento e Execução	Incumprimento das regras e normas legais de elaboração do plano e orçamento	B	-	B	-	-	B	-	B	-	-	MR	-	MR	-	Monitorização do cumprimento escrupuloso de todas as exigências legais e normativos municipais	I	-	I	-	-	
		Existência de informação atualizada, catalogada e disponível de legislação e jurisprudência																I	-	I	-	-	
		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	-	-	MR	-	MR	-	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	I	-	I	-	-	
		Deficiente acompanhamento da execução orçamental, originando e/ou antecipando desvios	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	I	-	I	-	-	
		Alterações e revisões propostas desajustadas das necessidades	B	-	B	-	-	B	-	B	-	-	MR	-	MR	-	Existência de sistema de alertas, por UO e por atividade, conforme previsto em orçamento; elaboração de boletim de execução orçamental	I	-	I	-	-	
		Existência de base de dados com as necessidades de cada momento; reuniões de monitorização antes de fechar as propostas																I	-	I	-	-	
		Incumprimento dos prazos de reporte e/ou reporte de informação desatualizada ou incorreta	B	-	B	-	-	B	-	B	-	-	MR	-	MR	-	Existência de base de dados, automatizada, que forneça os dados de reporte obrigatório; utilizar, sempre que possível, os dados produzidos pelo sistema de contabilidade; criação de alertas	I	-	I	-	-	
		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	B	-	B	-	-	B	-	B	-	-	MR	-	MR	-		I	-	I	-	-	
	Reportes Financeiros	Incumprimento dos prazos legais para prestação de informação financeira do Município	B	B	B	-	-	B	B	B	-	-	MR	MR	MR	-	Existência de dashboard com os principais indicadores, atualizado com periodicidade previamente definida	I	-	I	-	-	
		Definição de sistema de articulação interna de envio/receção de informação entre as unidades orgânicas, para o cumprimento dos prazos legais																I	I	I	-	-	
	Utilização de dados gerados automaticamente, por sistema contabilístico	B	B	B	-	-	B	B	B	-	-	MR	MR	MR	-	Verificação e validação da informação através da conferência dos dados reportados entre os diversos mapas	I	I	I	-	-		

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	Fase de Implementação					
			DFI	DEFI	DPCO	DEXP	TESM	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	B	B	B	B	B	B	B	A	M	MR	MR	MR	M	R	Existência de critérios de análise pré-definidos; fundamentação técnico-jurídica	I	I	I	I	I	
		Insuficiente fundamentação / níveis de discriminação pouco adequados	B	B	B	B	B	B	B	B	B	M	MR	MR	MR	MR	R	Existência de critérios de análise pré-definidos; fundamentação técnico-jurídica	I	I	I	I	I	
		Incumprimento dos prazos para instrução de pedido / materialização das DUP	B	B	B	B	B	B	B	B	B	M	MR	MR	MR	MR	R	Conferência e acompanhamento sistemático para garantir a instrução adequada dos procedimentos	I	I	I	I	I	
		Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	B	B	B	B	B	M	M	MR	MR	MR	R	R	Sistema de alerta automático, de modo a garantir o cumprimento dos requisitos dentro dos prazos aplicáveis	I	I	I	I	I	
	Gestão processual	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	-	I	-	I	-	
		Tratamento diferenciado de situações idênticas	B	B	B	B	B	B	M	A	A	MR	MR	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	I	I	I	I	I		
		Incumprimento nos prazos de resposta e/ou atuação extemporânea	B	B	-	B	-	B	B	-	B	-	MR	MR	-	MR	-	Controlo sistemático para verificação do cumprimento dos prazos legais	I	I	-	I	-	
		Falta de acompanhamento / incumprimento dos planos de pagamento	B	B	-	-	B	B	B	-	-	B	MR	MR	-	-	MR	Monitorização e acompanhamento sistemático dos respetivos pagamentos	I	I	-	-	I	
		Deficiente ou insuficiente articulação funcional interna com as unidades orgânicas envolvidas no processo	B	B	-	-	-	B	B	-	-	-	MR	MR	-	-	-	Definição de um sistema de articulação interna de circulação de informação; realização de reuniões de trabalho periódicas	I	I	-	-	-	
		Falta de transparência quanto aos procedimentos e regras existentes	B	B	-	-	-	B	B	-	-	-	MR	MR	-	-	-	Disponibilização de informação sobre critérios e especialidade dos processos de execução fiscal, bem como os seus trâmites	I	I	-	-	-	
	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 sancionatórios	I	I	I	I	I		
	Planeamento	Planeamento	Falta de priorização da identificação das necessidades	B	B	-	B	B	B	-	M	B	MR	MR	-	R	MR	Definição de critérios, pluralidade de decisores, registo e fundamentação	I	I	-	I	-	
			Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	B	B	M	B	B	B	M	M	R	B	MR	R	M	R	MR	Existência de fundamentação específica, remetendo as propostas e vinculando-as ao cumprimento da legislação em vigor ou de regulamentação municipal	I	I	I	I	-
			Falta de avaliação de encargos futuros e outros custos	B	-	M	-	B	B	-	M	-	B	MR	-	M	-	MR	Elaboração de análise que garanta a viabilidade da proposta/projeto nos anos futuros - previsão nas GOP	I	-	I	-	-
Deficiente articulação entre as várias unidades orgânicas / intervenientes			-	B	-	B	-	-	A	-	A	-	-	M	-	M	-	Realização de reuniões periódicas entre serviços envolvidos para identificação das necessidades; calendarização conjunta de operações / intervenções	-	I	-	I	-	
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	B	B	B	B	B	B	M	M	MR	MR	MR	R	R	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)	I	I	I	I	I		
		Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	B	B	B	B	B	B	M	M	MR	MR	MR	R	R	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos	I	I	I	I	I		
		Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	B	B	B	B	B	B	M	M	MR	MR	MR	R	R	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão	I	I	I	I	I		
		Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	B	B	B	B	B	B	B	A	M	MR	MR	MR	M	R	Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos	I	I	I	I	I		
		Acesso indevido a informações sigilosas	B	B	B	B	B	B	A	B	A	M	MR	M	MR	M	R	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica	I	I	I	I	I	
		Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	B	B	B	B	B	B	B	B	M	MR	MR	MR	MR	R	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático	I	I	I	I	I		
		Extravio de documentos/processos	B	B	B	B	B	B	B	M	M	MR	MR	MR	R	R	Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos	I	I	I	I	I		
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	I	I	I	I	I		
	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	-	I	-	-	-		
Relação com o Cidadão	Relação com o Cidadão	Tratamento diferenciado de situações idênticas	-	B	B	B	-	-	B	B	A	-	-	MR	MR	M	-	-	Existência de mecanismos para cumprimento da norma interna que garantam que o atendimento é efetuado de forma isenta e imparcial	-	I	I	I	-
		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)	-	I	-	I	-
		Falta de verificação e certificação dos documentos entregues	-	B	B	B	-	-	B	B	M	-	-	MR	MR	R	-	-	Garantia de acesso a toda a informação necessária: informação, consulta, cópias, nos termos da lei	-	I	I	I	-

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	Fase de Implementação				
			DCC	DRMU	DRCD	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			I	I	I
		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			I	I	I
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			I	–	I
		Incumprimento da Lei dos Compromissos e Pagamentos em Atraso (Lei n.º 8/R01R, de R1 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			I	–	I
		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			I	–	I
		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			I	–	I
		Erros e/ou omissões no registo contabilístico de imobilizado	M	–	M	M	–	A	M	–	E	Conferência periódica dos registos e movimento das contas			I	I	I
		Não confirmação ou confirmação desadequada das faturas para pagamento	M	–	B	M	–	A	M	–	M	Monitorização e verificação dos registos efetuados			I	–	I
	Reportes Financeiros	Atrasos e incorreções na elaboração de documentos contabilísticos (Prestação de Contas e Consolidação)	M	M	M	A	A	A	E	E	E	Definição de calendário que permita colmatar atrasos e imprevistos; revisão por funcionário que não tenha participado na sua elaboração			I	I	I
		Incumprimento dos prazos legais para prestação de informação financeira do Município	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			I	I	I
		Incorreção dos dados reportados	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			I	I	I
		Alteração dos princípios contabilísticos utilizados, comprometendo a análise e comparabilidade da situação financeira	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Utilização de dados gerados automaticamente, por sistema contabilístico			I	I	I
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Verificação e validação da informação através da conferência dos dados reportados entre os diversos mapas			I	I	I
		Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Identificação clara e justificada das alterações, nos reportes e documentos elaborados e apresentados			I	I	I
		Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	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)			I	I	I
		Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos			I	I	I
		Acesso indevido a informações sigilosas	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão			I	I	I
		Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos			I	I	I
		Extravio de documentos/processos	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica			I	I	I
Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Definição de metodologia e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos			I	I	I
	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			I	I	I

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)							
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência	Gravidade da Consequência	Grau de Risco	Mecanismos de Controlo	Fase de Implementação
			DAP	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	I
		Ausência de avaliação da relação custo-benefício	B	B	MR	Análise/estudo de mercado	I
		Falta de cabimentação prévia da despesa	B	B	MR	Análise e acompanhamento da execução das GOP	I
		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	I
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	I
		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	I
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	I
		Existência de erros, omissões ou ambiguidades	B	B	MR	Existência de critérios de análise pré-definidos; fundamentação técnico-jurídica	I
		Insuficiente fundamentação / níveis de discricionariedade pouco adequados	B	B	MR	Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	I
		Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	MR		I
	Gestão operacional	Incumprimento nos prazos de resposta	B	B	MR	Monitorização e acompanhamento sistemático para o cumprimento dos prazos	I
		Existência de erros, omissões ou ambiguidades	B	B	MR	Existência de critérios de análise pré-definidos; fundamentação técnico-jurídica	I
		Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados	B	B	MR	Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam e apreciam	I
		Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	MR		I
	Licenciamento	Ausência de informação e/ou documentação sistematizada para as áreas de atuação	B	B	MR	Existência de equipa técnica multidisciplinar com intervenção neste domínio visando concertar intervenções	I
		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	I
		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	I
		Incumprimento dos prazos	B	B	MR	Monitorização e acompanhamento sistemático	I
		Acréscimo não fundamentado no tempo de apreciação/decisão	B	B	MR	Sistema de alerta dos tempos de apreciação/decisão na aplicação informática de gestão de processos	I
	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	I	

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	Mecanismos de Controlo	Fase de Implementação	
			DAP	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	I	
		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	I	
		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	I	
		Insuficiente fundamentação / níveis de discricionariedade pouco adequados	B	B	MR	Existência de critérios técnicos pré-definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	I	
		Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	MR	Existência de indicadores de monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização	I	
		Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão	B	B	MR	Existência de critérios técnicos pré-definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	I	
		Ausência de informação processual sistematizada	B	B	MR	Existência de critérios técnicos pré-definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	I	
		Dificuldade de acesso à informação sobre o andamento de processos	B	B	MR	Uniformização da informação a prestar	I	
		Falta de informação clara sobre o cálculo dos valores a cobrar que constam na Tabela de Taxas	B	B	MR	Análise interna /externa do projeto/programa; pluralidade de intervenientes; identificação de níveis de responsabilização	I	
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)	I	
		Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	B	MR	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos	I	
		Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	B	MR	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão	I	
		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	I	
		Acesso indevido a informações sigilosas	B	B	MR	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica	I	
		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	I	
		Extravio de documentos/processos	B	B	MR	Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos	I	
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	I	
	Formação	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B	MR	Reuniões de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação	I	
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	I	
		Falta de verificação e certificação dos documentos entregues	B	B	MR	Garantia de acesso a toda informação necessária: informação, consulta, cópias, nos termos da lei	I	
		Tratamento diferenciado de situações idênticas	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)	I	
							Existência de norma interna que garanta que o atendimento é efetuado de forma isenta imparcial	I

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)															
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência			Gravidade da Consequência			Grau de Risco			Mecanismos de Controlo	Fase de Implementação		
			DCP	DACP	DGEC	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	I	I	I
		Ausência de avaliação da relação custo-benefício	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Confirmação da Análise/estudo de mercado	I	I	I
		Falta de cabimento prévio da despesa	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Análise e verificação da existência de cabimento prévio/GOP no pedido de aquisição	I	I	I
		Repartição da despesa desvirtuando o enquadramento do procedimento adequado, nos termos do CCP	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Plano Anual de Atividades e análise dos pedidos de aquisição à luz do artigo 22.º do CCP	I	I	I
		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 documento junto ao pedido aquisitivo que contemple as especificações técnicas	I	I	I
		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	I	I	I
		Deficiente monitorização do processo de contratualização	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Monitorização permanente/renovação dos contratos de manutenção	I	I	I
		Não respeitar o triénio das entidades a convidar	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Confirmação dos valores acumulados em triénio	I	I	I
		Não respeitar a relação entre empresas	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Confirmação da não existência de relacionamento entre empresas	I	I	I
		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	M	M	M	Sistema de controlo interno, que garanta a legalidade dos procedimentos	I	I	I
	Recurso inadequado ao procedimento por ajuste direto	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Existência de critérios de avaliação e equipa multidisciplinar que assegurem uma análise rigorosa e imparcial	I	I	I	
	Admissão de propostas de entidades com impedimentos	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Acompanhamento e validação dos documentos da proposta	I	I	I	
	Falta de avaliação pós-contratual dos fornecedores	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Ficha de Contrato; realização de avaliação ao fornecedor; atualização da base de dados	I	I	I	
	Violação dos deveres de transparência, isenção e de imparcialidade	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Privilegiar procedimentos concursais; publicação da informação contratual no portal BASE	I	I	I	
	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	Verificação da subscrição da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em procedimentos de contratação pública, bem como pelos gestores de contratos	I	I	I
Deficiente articulação entre as várias unidades orgânicas / intervenientes		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	I	I	I	
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	Realização, na medida do permitido pela urgência registada, da agregação de necessidades face aos intervenientes envolvidos	I	I	I	
Violação dos deveres de transparência, isenção e de imparcialidade		B	B	B	A	A	A	M	M	M	As especificações técnicas devem ser elaborados mediante as fichas técnicas dos produtos necessários de adquirir e que estejam disponíveis no mercado	I	I	I	
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	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	I	I	I
		Conflitos de interesses que comprometam a transparência das atividades e/ou dos procedimentos	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código	I	I	I
			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	I	I	I
			B	B	B	A	A	A	M	M	M	Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação	I	I	I

Legenda:

A - Alta, M - Moderado, B - Baixa, ME - Muito Elevado, E - Elevado, R - Reduzido, MR - Muito Reduzido, El - 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	Fase de Implementação		
			DCP	DACP	DGEC	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	I	I	I
		Materiais armazenados sem reflexo contabilístico	B	B	B	A	A	A	M	M	M		I	I	I
		Utilização e ou apropriação de materiais, matérias-primas e ferramentas	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Existência de um controlo efetivo e permanente do sistema de gestão de stocks; responsabilização dos intervenientes	I	I	I
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	I	I	I
		Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Existência de fundamentação específica, remetendo as propostas e vinculando-as ao cumprimento da legislação em vigor ou de regulamentação municipal	I	I	I
		Falta de avaliação de encargos futuros e outros custos	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Elaboração de análise que garanta a viabilidade da proposta/projeto nos anos futuros - previsão nas GOP	I	I	I
		Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Existência de indicadores de monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização	I	I	I
		Deficiente articulação entre as várias unidades orgânicas / intervenientes	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Realização de reuniões periódicas entre serviços envolvidos para identificação das necessidades; calendarização conjunta de operações / intervenções	I	I	I
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	I	I	I
		Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão	I	I	I
		Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos	I	I	I
		Acesso indevido a informações reservadas no decurso dos processos	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica	I	I	I
		Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Níveis diferenciados de acesso de acordo com as fases de tramitação do processo	I	I	I
		Extravio de documentos/processos	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	I	I	I
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	I	I	I
	Formação	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Reuniões de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação	I	I	I
			B	B	B	A	A	A	M	M	M	Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação	I	I	I

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	Fase de Implementação				
			DRH	DGRH	DREM	DFOR	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	M	M	M	M	Apresentação de propostas devidamente enquadradas e fundamentadas nos termos do CCP; privilegiar procedimentos concursais	I	I	I	I	
		Ausência de avaliação da relação custo-benefício	B	B	B	B	A	A	A	A	M	M	M	M	Análise/estudo de mercado	I	I	I	I	
		Falta de cabimentação prévia da despesa	B	B	B	B	A	A	A	A	M	M	M	M	Análise e acompanhamento da execução das GOP	I	I	I	I	
		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	I	I	I	I	
		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	M	M	M	M	Existência de critérios de avaliação e equipa multidisciplinar que assegurem uma análise rigorosa e imparcial	I	I	I	I	
		Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados na análise e seleção das propostas	B	B	B	B	A	A	A	A	M	M	M	M	Controlo periódico dos fornecimentos; realização de avaliação de fornecedores e qualidade dos materiais fornecidos	I	I	I	I	
		Inexistência de aplicação das penalidades contratuais	B	B	B	M	A	A	A	M	M	M	M	M	Existência de perfis de acesso reservado; níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático	I	I	I	I	
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	B	A	A	A	A	M	M	M	M	Acesso restrito ao arquivo físico de processos individuais dos trabalhadores	I	I	I	I	
	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	M	M	M	M	Sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código	I	I	I	I	
		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	I	I	I	I	
			Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I		I	I	I	I	
Financeira	Reportes Financeiros	Inexatidão das informações enviadas através do sistema de reporte	B	B	B	M	M	M	M	B	R	R	R	R	Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam e apreciam; responsabilização dos intervenientes; sistema de alerta para controlo de prazos	I	I	I	I	
		Incumprimento dos prazos legais para prestação de informação financeira do Município	B	B	B	B	M	M	M	M	B	R	R	R	MR		I	I	I	I
Gestão Municipal	Gestão operacional	Deficiente previsão orçamental e acompanhamento da sua execução	B	B	B	M	M	M	M	B	R	R	R	R	Levantamento de necessidades de recursos humanos junto das unidades orgânicas e protocolos Entes	I	I	I	I	
		Deficiente controlo do regime de acumulação de funções e/ou com insuficiente informação de suporte	B	B	B	M	M	M	M	B	R	R	R	MR	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	I	I	I	I	
		Desadequada racionalização de recursos gerando custos desnecessários	B	B	B	M	M	M	M	B	R	R	R	MR	Planeamento atempado que permita a otimização dos recursos disponíveis	I	I	I	I	
		Recurso excessivo ao trabalho extraordinário como forma de suprir necessidades permanentes do serviço	M	M	M	M	M	M	M	M	B	R	R	R	MR	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	I	I	I	I
		Tratamento diferenciado de situações idênticas	B	B	B	M	M	M	M	B	R	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	I	I	I	I	
Planeamento	Planeamento	Deficiente gestão das quotas atribuídas na avaliação de desempenho	B	B	B	M	M	M	M	B	R	R	R	MR	Monitorização das avaliações atribuídas e das percentagens máximas legalmente permitidas	I	I	I	I	
		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	I	I	I	I	
		Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	B	B	B	B	A	A	A	A	M	M	M	M	Existência de fundamentação específica, remetendo as propostas e vinculando-as ao cumprimento da legislação em vigor ou de regulamentação municipal	I	I	I	I	
		Falta de avaliação de encargos futuros e outros custos	B	B	B	B	A	A	A	A	M	M	M	M	Elaboração de análise que garanta a viabilidade da proposta / projeto nos anos futuros - previsão nas GOP	I	I	I	I	
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão	B	B	B	B	A	A	A	A	M	M	M	M	Existência de indicadores de monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização	I	I	I	I	
		Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	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)	I	I	I	I	
		Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	B	B	B	A	A	A	A	M	M	M	M	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos	I	I	I	I	
		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	I	I	I	I	
		Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	B	B	B	B	A	A	A	A	M	M	M	M	Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos	I	I	I	I	
		Acesso e revelação indevida de informações sigilosas no procedimento administrativo	B	B	B	B	A	A	A	A	M	M	M	M	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica	I	I	I	I	
		Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	B	B	B	B	A	A	A	A	M	M	M	M	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático	I	I	I	I	
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	I	I	I	I			

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	Fase de Implementação				
			DRH	DGRH	DREM	DFOR	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	-	-	M	M	-	-	Existência de cronograma interno contendo os vários momentos de divulgação de informação junto dos interessados	I	I	-	-	
		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	I	I	-	-	
		Controlo inadequado das percentagens e consequente falta de rigor na diferenciação de desempenhos	B	B	-	-	A	A	-	-	M	M	-	-	Mecanismos e/ou adoção de procedimentos de alerta em cada uma das fases para o cumprimento dos prazos	I	I	-	-	
		Não cumprimento dos prazos legais estipulados para todas as fases do processo de avaliação	B	B	-	-	A	A	-	-	M	M	-	-	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado	-	I	-	-	
		Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	-	M	-	-	-	A	-	-	-	E	-	-	Reuniões de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação	-	I	-	-	
	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	I	-	-	I	
		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	I	-	-	I	
	Gestão e remuneração de trabalhadores	Benefícios / prejuízos indevidos resultantes de deficiente registo e avaliação de ausências	B	B	-	-	A	A	-	-	M	M	-	-	Base de dados atualizada com entidades certificadas; bolsa de formadores externos e internos	I	-	-	I	
		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	-	-	Segregação de funções com dois níveis de validação	I	I	-	-	
		Complicação indevida de despesas médicas	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	I	I	-	-	
		Ocorrência de falhas na introdução de informação na base de dados de pessoal	B	B	-	-	A	A	-	-	M	M	-	-	Existência de um duplo nível de conferência da documentação e restrição no acesso a códigos de justificação de ausências por doença	I	I	-	-	
	Mapa de pessoal	Ausência ou deficiente levantamento de competências por função	B	-	B	-	A	-	A	-	M	-	M	-	Existência de procedimentos / metodologias que minimizam ou eliminam os erros, mediante a conferência e atualização regular dos processos	I	I	-	-	
	Mobilidade	Desadequação das propostas de mobilidade e/ou não avaliação de pedidos de mobilidade internos	B	-	B	-	A	-	A	-	M	-	M	-	Envolvimento dos dirigentes no desenvolvimento deste instrumento, bem como na constante atualização dos perfis de competências	I	-	I	-	
		Favorecimento na apreciação dos pedidos	B	-	B	-	A	-	A	-	M	-	M	-	Avaliação prévia do perfil de competências e/ou das necessidades evidenciadas em mapa pessoal; existência de informação agregada de pedidos de mobilidade	I	-	I	-	
		Tratamento diferenciado de situações idênticas	B	-	B	-	A	-	A	-	M	-	M	-	Definição clara e disponibilização dos critérios de seleção, bem como das funções a desempenhar	I	-	I	-	
	Recrutamento e seleção	Violação dos deveres de transparência, isenção e de imparcialidade	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	I	-	I	-	
		Discricionariedade, ambiguidade e/ou subjetividade na definição de critérios de seleção	B	-	B	-	A	-	A	-	M	-	M	-	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	I	-	I	-	
	Relação com o Cidadão	Atendimento presencial	Favorecimento dos candidatos na realização de estágios	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	I	-	I	-
			Tratamento diferenciado de situações idênticas	B	B	B	-	M	M	M	-	R	R	R	-	Definição clara e disponibilização dos critérios de seleção, bem como das funções a desempenhar	I	-	I	-
			Falta de registo de reclamações / petições e sugestões	B	B	B	-	M	M	M	-	R	R	R	-	Existência de mecanismos para o cumprimento de norma interna que garantam que o atendimento é efetuado de forma isenta e imparcial	I	I	I	-
Falta de verificação e certificação dos documentos entregues			B	B	B	-	M	M	M	-	R	R	R	-	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação entregue no sistema de gestão documental (GDCC)	I	I	I	-	
		Inexatidão da informação prestada ao requerente	B	B	B	-	M	M	M	-	R	R	R	-	Formação contínua dos trabalhadores que exercem funções no atendimento. Encaminhamento dos trabalhadores para a área especializada nas questões colocadas.	I	I	I	-	

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	Fase de Implementação			
			DGT	DCOT	DPEL	DGET	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	R	MR	R	R	Sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código	I	I	I	I
		Conflitos de interesses que comprometam a transparência das atividades e/ou dos procedimentos	B	M	B	B	M	B	M	B	R	R	R	MR	Subscrição por todos os trabalhadores e colaboradores da Declaração de Conhecimento da Política de Gestão de Conflitos de Interesses	I	I	I	I
															Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação	I	I	I	I
Gestão Municipal	Elaboração de pareceres, estudos e análise técnica	Existência de erros, omissões ou ambiguidades nos estudos	B	M	B	B	A	A	A	A	M	E	M	M	Existência de critérios técnicos de análise pré-definidos; fundamentação técnico-jurídico; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam e apreciam	I	I	I	I
		Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados	B	B	B	B	A	A	A	M	M	M	M	R		I	I	I	I
		Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	B	A	A	A	M	M	M	M	R		I	I	I	I
		Incumprimento dos prazos de resposta	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	Monitorização e acompanhamento sistemático para o cumprimento dos prazos	I	I	I	I
		Omissão/não utilização de informação disponível	B	M	B	B	M	M	M	M	R	M	R	R	Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam e autorizam	I	I	I	I
	Licenciamento	Deficiente instrução dos processos pelos requerentes	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	Disponibilização ao requerente da informação clara e simples sobre a instrução de processos e / ou apreciação limiar de pedidos; formulários com maior especificação	I	I	I	I
		Deficiente avaliação técnico-urbanística dos processos e pedidos	B	M	B	B	M	M	M	M	R	M	R	R	Existência de critérios técnicos pré-definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	I	I	I	I
		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	I	I	I	I
		Acréscimo não fundamentado no tempo de apreciação/decisão	M	M	B	B	M	M	M	M	M	M	R	R	Sistema de alerta dos tempos de apreciação/decisão na aplicação informática de gestão de processos	I	I	I	I
		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	I	I	I	I
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)	I	I	I	I
		Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	M	M	M	B	M	M	M	M	M	M	M	R	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos	I	I	I	I
		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	I	I	I	I
		Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	B	B	B	B	B	B	B	M	MR	MR	MR	R	Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos	I	I	I	I
		Acesso indevido a informações sigilosas	B	B	B	B	M	B	M	A	R	MR	R	M	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica	I	I	I	I
		Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	B	B	B	B	M	B	M	M	R	MR	R	R	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático	I	I	I	I
		Extravio de documentos/processos	B	B	B	B	B	B	M	M	MR	MR	R	R	Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos	I	I	I	I
Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	B	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	MR	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado	I	I	I	I	
	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	I	I	I	I
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	Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação	I	I	I	I
		Falta de verificação e certificação dos documentos entregues	B	B	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	MR	Garantia de acesso a toda a informação necessária: informação, consulta, cópias, nos termos da lei	I	I	I	I
		Tratamento diferenciado de situações idênticas	B	B	B	B	A	B	A	M	M	MR	M	R	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)	I	I	I	I
													Existência de norma interna que garanta a uniformização dos procedimentos e a observância dos princípios da isenção, da imparcialidade e da equidade	I	I	I	I		

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	Fase de Implementação			
			DPE	DORT	DAMA	DEME	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	I	I	I	I
		Ausência de avaliação da relação custo-benefício	B	B	B	B	M	M	M	M	R	R	R	R	Análise/estudo de mercado	I	I	I	I
		Falta de cabimentação prévia da despesa	B	B	B	B	M	M	M	M	R	R	R	R	Análise e acompanhamento da execução das GOP	I	I	I	I
		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	I	I	I	I
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	I	I	I	I
		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	I	I	I	I
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	I	I	I	I
		Ausência ou deficiente fundamentação dos resultados da avaliação	B	B	B	B	M	M	M	B	R	R	R	MR	Regras e procedimentos especificamente definidos	I	I	I	I
		Não cumprimento dos prazos estipulados para todas as fases do processo de avaliação	B	B	B	B	M	M	M	B	R	R	R	MR	Existência de critérios de análise pré-definidos; fundamentação técnico-jurídica	I	I	I	I
	Elaboração de pareceres, estudos e análise técnica	Utilização de critérios inadequados/insuficientes	B	B	B	B	M	M	M	M	R	R	R	R	Planeamento e definição de objetivos estratégicos	I	I	I	I
		Incumprimento dos prazos estipulados para todas as fases do processo / projeto	B	B	B	B	M	M	M	M	R	R	R	R	Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	I	I	I	I
		Existência de erros, omissões ou ambiguidades	B	B	B	B	A	A	A	A	M	M	M	M	Metodologias de produção de indicadores e de controlo de dados; acompanhamento periódico da evolução dos indicadores	I	I	I	I
		Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados	B	B	B	B	A	A	A	M	M	M	M	R	Definição de critérios, pluralidade de decisores, registo e fundamentação das necessidades	I	I	I	I
	Monitorização	Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	B	A	A	A	M	M	M	M	R	Existência de indicadores de monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização	I	I	I	I
		Deficiência/inadequação dos indicadores	B	B	B	B	M	M	M	B	R	R	R	MR	Existência de critérios de análise pré-definidos; fundamentação técnico-jurídica	I	I	I	I
		Ausência de reporte ou reporte deficiente	B	B	B	B	M	M	M	B	R	R	R	MR	Identificação e mapeamento das diversas fases e intervenientes no processo de elaboração dos planos/programas	I	I	I	I
Planeamento	Planeamento	Falta de priorização das necessidades identificadas	B	B	B	B	M	M	M	M	R	R	R	R	Definição de critérios, pluralidade de decisores, registo e fundamentação das necessidades	I	I	I	I
		Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	B	B	B	B	A	M	A	A	M	R	M	M	Existência de fundamentação específica, remetendo as propostas e vinculando-as ao cumprimento da legislação em vigor ou de regulamentação municipal	I	I	I	I
		Falta de avaliação de encargos futuros e outros custos	B	B	B	B	A	A	A	M	M	M	M	R	Elaboração de análise que garanta a viabilidade da proposta/projeto nos anos futuros - previsão nas GOP	I	I	I	I
		Existência de erros, omissões ou ambiguidades nas ações a executar	B	B	B	B	A	A	A	A	M	M	M	M	Análise interna /externa do projeto/programa; pluralidade de intervenientes; identificação de níveis de responsabilização	I	I	I	I
		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	I	I	I	I
		Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados	B	B	B	B	A	A	A	A	M	M	M	M	Existência de critérios de análise pré-definidos; fundamentação técnico-jurídica	I	I	I	I
	Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	B	A	A	A	M	M	M	M	R	Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	I	I	I	I	
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	I	I	I	I	

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	Fase de Implementação			
			DPE	DORT	DAMA	DEME	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)	I	I	I	I
		Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	B	B	B	A	A	A	B	M	M	M	MR	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos	I	I	I	I
		Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	B	B	B	A	A	A	B	M	M	M	MR	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão	I	I	I	I
		Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	B	B	B	B	M	M	M	B	R	R	R	MR	Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos	I	I	I	I
		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	I	I	I	I
		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	I	I	I	I
		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	I	I	I	I
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	I	I	I	I
	Formação	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B	B	B	M	M	M	B	R	R	R	R	Reuniões de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação	I	I	I	I
			B	B	B	B	M	M	M	B	R	R	R	R	Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação	I	I	I	I

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) Departamento de Comunicação e Serviço ao Cidadão (DCS)		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	Fase de Implementação						
			DCS	DCOM	DMIN	DIAC	DCOC	DMDE	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	M	M	M	M	M	M	Apresentação de propostas devidamente enquadradas e fundamentadas nos termos do CCP; privilegiar procedimentos concursais	I	I	I	I	I	I	
		Ausência da avaliação da relação custo-benefício	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	M	Análise/estudo de mercado	I	I	I	I	I	I	
		Falta de cabimentação prévia da despesa	B	B	B	B	B	B	A	A	M	A	A	A	M	M	R	M	M	M	Análise e acompanhamento da execução das GOP	I	I	I	I	I	I	
		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	M	M	R	M	M	M	Existência de análise e supervisão das propostas aquisitivas para verificação do cumprimento dos requisitos	I	I	I	I	I	I	
		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	M	M	R	M	M	M	Existência de critérios de avaliação e equipa multidisciplinar que assegurem uma análise rigorosa e imparcial	I	I	I	I	I	I	
		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	M	M	M	M	M	M	Monitorização permanente/renovação dos contratos de manutenção	I	I	I	I	I	I	
		Deficiente monitorização do processo de contratualização	B	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 de contratação pública, bem como pelos gestores de contratos	I	I	I	I	I	I	
		Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	M		I	I	I	I	I	I		
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	Sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código	I	I	I	I	I	I	
		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	R	R	Subscrição por todos os trabalhadores e colaboradores da Declaração de Conhecimento da Política de Gestão de Conflitos de Interesses	I	I	I	I	I	I	
Financeira	Receta	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	-	-	-	I	-	-	
		Controlo deficiente no acondicionamento de valores monetários à sua guarda	-	-	-	B	-	-	-	-	B	-	-	-	-	-	-	-	MR	-	-		-	-	-	I	-	-
		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	-	-	-	I	-
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	-	I	-	EI	-	-	
	Promoção da cidadania	Informação incorreta/desadequada transmitida aos cidadãos	-	B	-	B	-	-	-	A	-	M	-	-	-	M	-	R	-	-	Validação prévia da informação prestada nas ações e campanhas junto dos cidadãos	-	I	-	I	-	-	
Planeamento	Planeamento	Falta de priorização das necessidades identificadas	B	B	B	M	M	B	M	M	M	B	M	M	R	R	R	R	M	R	Definição de critérios, pluralidade de decisores, registo e fundamentação das necessidades	I	I	I	I	I	I	
		Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	B	B	B	B	M	M	M	M	M	B	M	M	R	R	R	MR	M	M	Existência de fundamentação específica, remetendo as propostas e vinculando-as ao cumprimento da legislação em vigor ou de regulamentação municipal	I	I	I	I	I	I	
		Falta de avaliação de encargos futuros e outros custos	B	B	M	B	M	M	M	M	M	B	M	M	R	R	M	MR	M	M	Elaboração de análise que garanta a viabilidade da proposta/projeto nos anos futuros - previsão nas GOP	I	I	I	I	I	I	
		Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão	M	B	B	B	M	M	M	M	M	B	M	M	M	R	R	R	MR	M	M	Existência de indicadores de monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização	I	I	I	I	I	I
		Deficiente identificação das necessidades, eventos e ou conhecimento de ações estratégicas desenvolvidas / programadas pelo Município	M	B	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	R	M	M	M	M	Dinamização do sistema de comunicação e meios de divulgação/articulação interna	I	I	I	I	I	I
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 (SPO)	I	I	I	I	I	I	
		Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	B	-	B	B	B	M	M	-	M	M	M	R	R	-	R	R	R	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos	EI	I	-	EI	EI	I	
		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	R	R	R	R	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão	I	I	I	I	I	I	
		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	R	R	Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos	I	I	I	I	I	I	
		Acesso indevido a informações sigilosas	B	B	B	B	B	B	M	A	M	M	M	M	R	M	R	R	R	R	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica	I	I	I	I	I	I	
		Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	B	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	M	R	R	R	R	R	R	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático	I	I	I	I	I	I	
		Extravio de documentos/processos	B	B	B	B	B	B	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	I	I	I	I	I	I		

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)																Departamento de Comunicação e Serviço ao Cidadão (DCS) - (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	Fase de Implementação						
			DCS	DCOM	DMIN	DIAC	DCOC	DMDE	DCS	DCOM	DMIN	DIAC	DCOC	DMDE	DCS	DCOM	DMIN	DIAC	DCOC	DMDE		DCS	DCOM	DMIN	DIAC	DCOC	DMDE	
Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	-	M	M	B	B	B	-	M	M	B	M	M	-	M	M	MR	R	R	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado	-	I	I	I	I	I	
	Formação	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	M	R	R	R	R	R	R	Reuniões de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação	-	I	I	I	I	I	
Relação com o Cidadão	Atendimento não presencial	Incorreto encaminhamento de quem acede para obtenção de informação/serviços	-	B	-	B	-	-	-	M	-	B	-	-	-	R	-	MR	-	-	Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação	I	I	I	I	I	I	
		Inexatidão da informação prestada ao requerente	B	B	-	B	-	-	M	A	-	B	-	-	R	M	-	MR	-	-	Sistematização de informação relativamente ao funcionamento dos serviços municipais e serviços prestados; contextualização dos pedidos de informação; formação interna	-	I	-	I	-	-	
	Atendimento presencial	Acréscimo não fundamentado de tempo de atendimento	-	-	-	B	-	-	-	-	-	A	-	-	-	-	-	M	-	-	Garantia de acesso a toda a informação necessária: informação, consulta, cópias, nos termos da lei	I	I	-	I	-	-	
		Favorecimento no registo de entrada de documentos	-	-	-	B	-	-	-	-	-	B	-	-	-	-	-	MR	-	-	Existência de sistema para recidagem de conhecimentos	I	I	-	I	-	-	
		Tratamento diferenciado de situações idênticas	-	-	-	B	-	-	-	-	-	B	-	-	-	-	-	MR	-	-	Existência de mecanismos para o cumprimento da norma interna que garantam que o atendimento é efetuado de forma isenta e imparcial	-	-	-	I	-	-	
		Falta de registo de reclamações/petições e sugestões	-	-	-	B	-	-	-	-	-	B	-	-	-	-	-	MR	-	-	Existência de mecanismos para o cumprimento da norma interna que garantam que o atendimento é efetuado de forma isenta e imparcial	-	-	-	I	-	-	
		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 de gestão de processos (SPO)	-	-	-	I	-	-	
		Inexatidão da informação prestada ao requerente	-	-	-	B	-	-	-	-	-	B	-	-	-	-	-	MR	-	-	Garantia de acesso a toda a informação necessária: informação, consulta, cópias, nos termos da lei	-	-	-	I	-	-	
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	-	-	-	-	Existência de sistema para recidagem de conhecimentos	-	-	-	I	-	-		
		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	-	-	-	-	-	R	-	-	-	-	Auscultação periódica às unidades orgânicas com conteúdos publicados	-	I	-	-	-	-		
	Produção e gestão da informação	Ausência de informação sistematizada de forma clara e disponível	B	B	B	B	M	B	A	M	M	A	M	M	M	R	R	R	M	M	R	Coordenação e revisão técnica da informação a prestar; acompanhamento sistemático dos conteúdos disponibilizados	-	I	-	-	-	-
		Dificuldade na obtenção de dados	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	Experiência de Plano de Comunicação; definição e disponibilização de orientações e regras de conduta na relação interna/externa	-	I	-	-	-	-	
		Incorreto ou inadequado tratamento dos dados recolhidos	B	B	B	B	M	M	M	M	M	B	M	M	R	R	R	MR	M	M	Existência de mecanismos que assegurem a recolha, compilação e consolidação de informação e a sua atualidade/ atualização	I	I	I	I	I	I	
		Indicadores estatísticos inadequados, incorretos e/ou desatualizados	M	M	M	M	M	M	M	M	M	B	M	M	M	M	M	R	M	M	Sensibilização e articulação interna para a disponibilização de informação	I	I	I	I	I	I	
																				Reuniões multidisciplinares para esclarecimento da necessidade e finalidade da informação pretendida; capacitação/formação dos editores	I	I	I	I	I	I		
																				Utilização de metodologia, critérios e indicadores uniformizados, nacionais (INE) e internacionais (EUROSTAT)	I	I	I	I	I	I		

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) Departamento de Tecnologias e Informação (DTI)		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	Fase de Implementação					
			DTI	DIRS	DSIG	DINO	DSEC	DSSM	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	M	M	M	M	M	M	Apresentação de propostas devidamente enquadradas e fundamentadas nos termos do CCP; privilegiar procedimentos concursais	I	I	I	I	I	I
		Ausência da avaliação da relação custo-benefício	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	M	Análise/estudo de mercado	I	I	I	I	I	I
		Falta de cabimentação prévia da despesa	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	M	Análise e acompanhamento da execução das GOP	I	I	I	I	I	I
		Repatrição 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	M	M	M	Existência de análise e supervisão das propostas aquisitivas para verificação do cumprimento dos requisitos	I	I	I	I	I	I
		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	M	M	Existência de critérios de avaliação e equipa multidisciplinar que assegure uma análise rigorosa e imparcial	I	I	I	I	I	I
		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	M	M	M	M	M	M	Monitorização permanente/renovação dos contratos de manutenção	I	I	I	I	I	I
		Deficiente monitorização do processo de contratualização	B	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 de contratação pública, bem como pelos gestores de contratos	I	I	I	I	I	I
Ética	Ética e Transparência	Violação dos deveres de transparência, isenção e de imparcialidade	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	M	Sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código	I	I	I	I	I	I
		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	M	M	M	M	M	M	Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses	I	I	I	I	I	I
		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	Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação	I	I	I	I	I	I
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	I	I	I	I	I	I
		Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	B	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	M	R	R	R	R	R	R	Existência de fundamentação específica, remetendo as propostas e vinculando-as ao cumprimento da legislação em vigor ou de regulamentação municipal	I	I	I	I	I	I
		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 análises que garanta a viabilidade da proposta/projeto nos anos futuros - previsão nas GOP	I	I	I	I	I	I
		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	I	I	I	I	I	I
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 (SPO)	I	I	I	I	I	I
		Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	M	R	R	R	R	R	R	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos	I	I	I	I	I	I
		Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	M	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão	I	I	I	I	I	I
		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	I	I	I	I	I	I
		Acesso indevido a informações sigilosas	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	M	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica	I	I	I	I	I	I
		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	M	M	M	M	M	M	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático	I	I	I	I	I	I
		Extravio de documentos/processos	B	B	B	B	B	B	M	M	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	I	I	I	I	I	I
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	I	I	I	I	I	I
	Formação	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	M	M	B	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	R	M	M	M	Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação	I	I	I	I	I	I
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	I	I	I	I	I	I
		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	I	I	I	I	I	I
		Falta de apoio aos utilizadores	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	R	R	R	R	R	R	Garantia de acesso à informação pelas unidades orgânicas quanto ao desenvolvimento do produto	I	I	I	I	I	I
	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	MR	MR	MR	MR	MR	MR	Existência de controlo de tempo de resposta aceitável	I	I	I	I	I	I
		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	Monitorização periódica dos meios informáticos à disposição, garantindo a correta exploração das aplicações informáticas e de utilização de hardware	I	I	I	I	I	I
		Eliminação indevida de dados	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	I	I	I	I	I	I
		Deficiente/negligente gestão de permissões de administração de sistemas entre utilizadores	B	B	-	B	B	B	A	A	-	A	A	A	M	M	-	M	M	M	Centralização da informação de modo a evitar redundâncias; responsabilização de serviços pela informação disponibilizada e respetiva atualização	I	I	I	I	I	I
	Gestão e manutenção dos sistemas	Incumprimento do plano de backups definido	B	B	-	B	B	B	M	M	-	M	M	M	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	I	I	-	I	I	I
		Ausência de verificação do estado dos dados de backup	M	M	-	M	M	M	M	-	M	M	M	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	I	I	-	I	I	I
		Eliminação indevida de dados	B	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	M	R	R	R	R	R	R	Revisão periódica das permissões atribuídas	I	I	-	I	I	I
		Deficiente gestão/manutenção dos equipamentos	B	B	-	B	B	B	M	M	-	M	M	M	R	R	-	R	R	R	Registo de operações e de verificação de backup; definição de escalamento e registo de ações desenvolvidas	I	I	-	I	I	I
	Produção e gestão da informação	Acesso indevido a dados pessoais dos trabalhadores	B	B	-	B	B	B	A	A	-	A	A	A	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	I	I	-	I	I	I
		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 um sistema de controlo e registo dos equipamentos disponíveis / atribuídos permanentemente atualizado	I	I	I	I	I	I
		Dificuldade na obtenção de dados	M	M	M	M	M	M	B	B	B	B	B	B	R	R	R	R	R	R	Existência de medidas de controlo de entrada e de registo de histórico nos acessos realizados às caixas de correio eletrónico, aos computadores pessoais e às áreas de rede; acesso restrito e histórico também para os registos de navegação na internet dos sistemas centrais (proxy e firewall)	I	I	-	I	I	I
		Incorreto ou inadequado tratamento dos dados recolhidos	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 atualização	I	I	I	I	I	I	
			B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	MR	MR	MR	Sensibilização e articulação interna para a disponibilização de informação	I	I	I	I	I	I	
			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	I	I	I	I	I	I	

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	Fase de Implementação			
			DAT	DPMT	DRGM	DFMT	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	-	-	I	-
		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	-	-	I	-
		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	-	-	I	-
	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	I	I	I	-
		Ausência de avaliação da relação custo-benefício	B	B	B	-	M	M	M	-	R	R	R	-	Análise/estudo de mercado	I	I	I	-
		Falta de cabimentação prévia da despesa	B	B	B	-	A	A	M	-	M	M	R	-	Análise e acompanhamento da execução das GOP	I	I	I	-
		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	I	I	I	-
		Omissão no caderno de encargos de determinadas especificações técnicas, quanto à natureza do objeto do contrato a celebrar	-	-	B	-	-	-	A	-	-	-	M	-	Estreita colaboração com serviços requisitantes para a definição das especificidades dos requisitos técnicos do caderno de encargos	-	-	I	-
		Aceitação de propostas (de entidades / operadores) que não cumpram os requisitos legais e normativos municipais	-	-	B	-	-	-	A	-	-	-	M	-	Análise prévia da exigibilidade das entidades / operadores; Monitorização do devido enquadramento e fundamentação das propostas nos termos do CCP	-	-	I	-
		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	I	I	I	-
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	I	I	I	-		
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	I	I	I	I
		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	I	I	I	I
			B	B	B	B	A	A	A	A	M	M	M	M	Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação	I	I	I	I
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	-	-	I	-
		Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	-	-	B	-	-	-	A	-	-	-	M	-		-	-	I	-
	Elaboração de planos, estudos e projetos	Utilização de critérios inadequados / insuficientes	-	B	-	-	-	B	-	-	-	MR	-	-	Planeamento e definição de objetivos estratégicos	-	I	-	-
		Não cumprimento dos prazos estipulados para todas as fases do processo / projeto	-	B	-	-	-	B	-	-	-	MR	-	-		-	I	-	-
		Existência de erros, omissões ou ambiguidade	-	B	-	-	-	B	-	-	-	MR	-	-	Existência de critérios de análise pré-definidos; fundamentação técnico-jurídica	-	I	-	-
	Gestão operacional	Insuficiente fundamentação / níveis de discricionariedade pouco adequados	-	B	-	-	-	B	-	-	-	MR	-	-		-	I	-	-
		Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	-	B	-	-	-	B	-	-	-	MR	-	-	Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	-	I	-	-
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	-	-	-	I	
	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	-	-	-	I	
	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	-	-	-	I	

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	Fase de Implementação			
			DAT	DPMT	DRGM	DFMT	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	R	R	R	Definição de critérios, pluralidade de decisores, registo e fundamentação das necessidades	I	I	I	I
		Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	B	B	B	B	A	M	M	M	M	R	R	R	Existência de fundamentação específica, remetendo as propostas e vinculando-as ao cumprimento da legislação em vigor ou de regulamentação municipal	I	I	I	I
		Falta de avaliação de encargos futuros e outros custos	B	B	B	B	A	A	A	A	M	M	M	M	Elaboração de análise que garanta a viabilidade da proposta / projeto nos anos futuros - previsão nas GOP	I	I	I	I
		Inadequada monitorização da exploração de serviço público de transporte de passageiros	M	B	B	B	M	M	M	A	M	R	R	M	Elaboração de relatório de acompanhamento e monitorização periódico	I	I	I	I
		Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão	B	B	B	B	M	M	A	A	R	R	M	M	Existência de indicadores de monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização	I	I	I	I
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	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)	I	I	I	I
		Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	B	B	B	A	A	A	A	M	M	M	M	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos	I	I	I	I
		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	I	I	I	I
		Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	B	B	B	B	A	A	A	A	M	M	M	M	Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos	I	I	I	I
		Acesso indevido a informações sigilosas	B	B	B	B	M	M	M	M	R	R	R	R	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica	I	I	I	I
		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	I	I	I	I
		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	I	I	I	I
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	I	I	I	I
	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	I	I	I	I
Relação com o cidadão	Relação com o cidadão	Inexistência da informação prestada ao requerente	-	B	B	-	-	B	A	-	-	MR	M	-	Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação	I	I	I	I
		Tratamento diferenciado de situações idênticas	-	B	B	-	-	B	A	-	-	-	M	-	Garantia de acesso a toda a informação necessária: informação, consulta, cópias, nos termos da lei	-	I	I	-
		Existência de norma interna que garanta a uniformização dos procedimentos e a observância dos princípios da isenção, da imparcialidade e da equidade	-	B	B	-	-	B	A	-	-	-	-	Existência de norma interna que garanta a uniformização dos procedimentos e a observância dos princípios da isenção, da imparcialidade e da equidade	-	I	I	-	

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: Coordenador
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	Fase de Implementação
			CROA	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	I
		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	I I
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)	I
		Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	B	MR	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos	I
		Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	B	MR	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão	I
		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	I
		Acesso indevido a informações sigilosas	B	B	MR	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica	I
		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	I
		Extravio de documentos/processos	B	A	M	Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos	I
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	I
	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	I

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: Chefe de Divisão
Divisão de Licenciamentos Económicos (DLEC)							
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência	Gravidade da Consequência	Grau de Risco	Mecanismos de Controlo	Fase de Implementação
			DLEC	DLEC	DLEC		DLEC
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	I
		Conflitos de interesses que comprometam a transparência das atividades e/ou dos procedimentos	B	B	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	I
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	I
		Controlo deficiente no acondicionamento de valores monetários à sua guarda	B	B	MR		I
		Falta de cobrança ou cobrança indevida de taxas definidas	B	B	MR	Monitorização do cumprimento dos regulamentos e normas internas especificamente aplicáveis; sensibilização dos municípios para a solicitação de recibo da operação de pagamento	I
		Cobrança de valores sem emissão e entrega de fatura ou documento equivalente	B	B	MR		I
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	I
		Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	M	R		I
	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	I
		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	I
		Incumprimento dos prazos	M	M	M	Sistema de monitorização e acompanhamento para o cumprimento dos prazos	I
		Falta de imparcialidade potenciada pela atribuição de processo da mesma natureza/zona a determinado técnico	B	M	R	Atribuição indiferenciada dos processos aos técnicos	I
		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	I
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	I		
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)	I
		Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	M	B	R	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos	I
		Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	M	M	M	Fundamentação técnica e/ou jurídica das propostas submetidas a decisão	I
		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	I
		Acesso indevido a informações sigilosas	B	B	MR	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica	I
		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	I
		Extravio de documentos/processos	B	B	MR	Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos	I
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	I
	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	I
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	I
		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)	I
		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	I

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	Fase de Implementação					
			DIV	DOVI	DTOA	DLVP	DEPR	GAGC	DIV	DOVI	DTOA	DLVP	DEPR	GAGC	DIV	DOVI	DTOA	DLVP	DEPR	GAGC		DIV	DOVI	DTOA	DLVP	DEPR	GAGC
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	I	I	-	-	I	-
		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	I	I	-	-	I	-
		Deficiente acompanhamento dos contratos	B	B	-	-	B	-	M	M	-	-	M	-	R	R	-	-	R	-	Análise e encaminhamento das reclamações efetuadas pelos serviços	I	I	-	-	I	-
	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	I	I	-	-	I	-
		Ausência da avaliação da relação custo-benefício	B	B	-	-	B	-	M	M	-	-	M	-	R	R	-	-	R	-	Análise/estudo de mercado	I	I	-	-	I	-
		Falta de cabimentação prévia da despesa	B	B	-	-	B	-	M	M	-	-	M	-	R	R	-	-	R	-	Análise e acompanhamento da execução das GOP	I	I	-	-	I	-
		Deficiente ou incompleto conhecimento dos procedimentos pré-contrauais de empreitadas e de aquisição de serviços, nos termos do CCP	B	B	-	-	B	-	A	A	-	-	M	-	M	M	-	-	R	-	Realização de ações de formação aos técnicos envolvidos nos respetivos procedimentos	I	I	-	-	I	-
		Repartição da despesa desvirtuando o enquadramento do procedimento adequado, nos termos do CCP	B	B	-	-	B	-	A	A	-	-	M	-	M	M	-	-	R	-	Existência de análise e supervisão das propostas aquisitivas para verificação do cumprimento dos requisitos	I	I	-	-	I	-
		Omissão no caderno de encargos de determinadas especificações técnicas, quanto à natureza do objeto do contrato a celebrar	B	B	-	-	B	-	A	A	-	-	M	-	M	M	-	-	R	-	Existência de critérios de avaliação e equipa multidisciplinar que assegurem uma análise rigorosa e imparcial	I	I	-	-	I	-
		Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados na análise e seleção das propostas	B	B	-	-	B	-	A	A	-	-	M	-	M	M	-	-	R	-	Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em procedimentos de contratação pública, bem como pelos gestores de contratos	I	I	-	-	I	-
Violação dos deveres de transparência, isenção e de imparcialidade	B	B	-	-	B	-	A	A	-	-	M	-	M	M	-	-	R	-	Sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código	I	I	I	I	I	-		
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	M	-	M	R	M	M	R	-	Subscrição por todos os trabalhadores e colaboradores da Declaração de Conhecimento da Política de Gestão de Conflitos de Interesses	I	I	I	I	I	-
		Conflitos de interesses que comprometam a transparência das atividades e/ou dos procedimentos	B	B	B	B	B	-	A	A	A	A	M	-	M	M	M	M	R	-	Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação	I	I	I	I	I	-
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	I	-	-	I	-	-	
Gestão Municipal	Elaboração de pareceres, estudos e análise técnica	Existência de erros, omissões ou ambiguidades	B	B	B	-	M	-	A	M	A	-	M	-	M	R	M	-	M	-	Existência de critérios pré-definidos; fundamentação técnico-jurídica	I	I	I	-	I	-
		Insuficiente fundamentação / níveis de discricionariedade pouco adequados	B	B	B	-	M	-	A	M	A	-	M	-	M	R	M	-	M	-	Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam; segregação de funções	I	I	I	-	I	-
		Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	-	B	-	A	M	A	-	M	-	M	R	M	-	R	-	Existência de critérios técnicos pré-definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	I	I	I	I	I	-
	Elaboração de pareceres, informações e apoio técnico jurídico	Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados	B	B	B	B	B	-	A	M	A	M	M	-	M	R	M	R	R	-	Análise interna/externa do projeto; pluralidade de intervenientes; identificação de níveis de responsabilização	I	I	I	I	I	-
		Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	B	B	-	A	M	A	A	M	-	M	R	M	M	R	-	Realização prévia de reuniões de projeto para levantamento das necessidades de intervenção dos vários intervenientes no processo; responsabilização dos intervenientes	I	I	I	-	I	-
		Existência de erros, omissões ou ambiguidades nos projetos	B	B	B	-	M	-	A	M	M	-	M	-	M	R	R	-	M	-	Existência de programação nas diversas etapas do projeto; sistema de monitorização e acompanhamento para o cumprimento dos prazos	I	I	I	-	I	-
	Elaboração e execução de projetos da responsabilidade do Município	Deficiente articulação interna	B	B	B	-	M	-	A	M	M	-	M	-	M	R	R	-	M	-	Atribuição indiferenciada dos processos aos técnicos de modo a garantir que a fiscalização seja efetuada de forma isenta e imparcial	I	I	-	I	I	-
		Deficiente controlo do cumprimento dos prazos	B	B	B	-	M	-	A	M	M	-	M	-	M	R	R	-	M	-	Realização de ações de fiscalização planeadas e enquadradas pela cadeia hierárquica	I	I	-	I	I	-
		Favorecimento na fiscalização de obras	B	B	-	B	B	-	A	A	-	A	M	-	M	M	-	M	R	-	Reuniões de coordenação e elaboração de relatórios internos periódicos	I	I	-	-	-	-
	Gestão de obras	Omissão de informação quanto a discrepâncias em obras	B	B	-	-	B	-	A	M	-	-	M	-	M	R	-	-	R	-	Realização de ações de fiscalização planeadas e enquadradas pela cadeia hierárquica	I	I	-	I	I	-
Tratamento diferenciado de situações idênticas		B	B	-	B	B	-	A	A	-	A	M	-	M	M	-	M	R	-	Realização de reuniões de projeto para levantamento das necessidades de intervenção dos vários intervenientes no processo; responsabilização dos intervenientes	I	I	-	I	I	-	
Gestão operacional	Intervenções de fiscalização não registadas ou registadas indevidamente	B	B	-	B	B	-	M	M	-	M	M	-	R	R	-	R	R	-	Realização de ações de fiscalização planeadas e enquadradas pela cadeia hierárquica	I	I	-	I	I	-	
	Deficiente controlo interno na gestão da atividade, que impede o cumprimento dos objetivos definidos	B	B	-	-	-	-	M	M	-	-	-	-	R	R	-	-	-	-	Análise e encaminhamento dos pedidos para uma intervenção atempada	I	I	-	-	-	-	
		Deficiente acompanhamento dos pedidos internos de intervenção	B	B	-	-	-	M	M	-	-	-	-	R	R	-	-	-	-		I	I	-	-	-	-	

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	Fase de Implementação							
			DIV	DOVI	DTOA	DLVP	DEPR	GAGC	DIV	DOVI	DTOA	DLVP	DEPR	GAGC	DIV	DOVI	DTOA	DLVP		DEPR	GAGC	DIV	DOVI	DTOA	DLVP	DEPR	GAGC
Planeamento	Planeamento	Falta de priorização da identificação das necessidades	M	M	B	-	-	-	M	M	M	-	-	-	M	M	R	-	-	-	Definição de critérios, pluralidade de decisores, registo e fundamentação das necessidades	I	I	I	-	-	-
		Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	M	M	B	-	-	-	M	M	M	-	-	-	M	M	-	-	-	-	Elaboração de análise que garanta a viabilidade da proposta/projeto nos anos futuros - previsão nas GDP	I	I	I	-	-	-
		Falta de avaliação de encargos futuros e outros custos	M	M	-	-	-	-	M	M	-	-	-	-	M	M	-	-	-	-	Existência de indicadores de monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização	I	I	-	-	-	-
		Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão	M	M	-	-	-	-	M	M	-	-	-	-	M	M	-	-	-	-	Existência de comparação dos valores de mercado praticados	I	I	-	-	-	-
		Falta de previsão ou previsão deficiente dos custos	M	M	-	-	-	-	M	M	-	-	-	-	M	M	-	-	-	-	Existência de um plano de manutenção quantificado e programado no tempo	I	I	-	-	-	-
Deficiente identificação dos encargos orçamentais assumidos pelo Município	M	M	-	-	-	-	M	M	-	-	-	-	M	M	-	-	-	-									
Procedimento Administrativo	Procedimentos Administrativos	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	B	B	B	B	-	A	A	A	M	M	-	M	M	M	R	R	-	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)	I	I	I	I	I	-
		Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	B	B	B	B	-	M	M	M	A	M	-	R	R	R	M	R	-	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos	I	I	I	I	I	-
		Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	B	B	B	B	-	A	A	M	A	M	-	M	M	R	M	R	-	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão	I	I	I	I	I	-
		Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	B	B	B	B	B	-	A	A	A	M	M	-	M	M	M	R	R	-	Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos	I	I	I	I	I	-
		Acesso indevido a informações sigilosas	B	B	B	B	B	-	A	A	A	A	M	-	M	M	M	M	R	-	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica	I	I	I	I	I	-
		Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	B	B	B	-	-	-	M	M	A	-	-	-	R	R	M	-	-	-	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático	I	I	I	I	I	-
Extravio de documentos/processos	B	B	B	B	B	-	A	M	A	A	M	-	M	-	M	M	R	-	Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos	I	I	I	-	-	-		
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	I	I	I	I	I	-	
																				Reuniões de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação	I	I	I	I	-	-	
	Formação	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B	B	B	B	-	M	B	M	M	M	-	R	MR	R	R	R	-	Presenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação	I	I	I	I	I	-
		Insuficiente ou ausência de controlo da aplicação dos requisitos legais exigíveis em obra	B	B	-	B	B	-	A	A	-	A	M	-	M	M	-	M	R	-	Realização de visitas aleatórias em obras a decorrer	I	I	-	I	I	-
Higiene, Saúde e Segurança	Relação com o cidadão	Deficiente identificação de necessidades de equipamentos de proteção individual e fardamento	B	B	-	B	B	-	A	A	-	M	M	-	M	M	-	R	R	-	Identificação dos equipamentos Entes; levantamento de necessidades dos equipamentos; existência de formação que garanta a sua correta utilização	I	I	-	I	I	-
		Inexatidão da informação prestada ao requerente	B	B	B	B	B	-	M	M	A	M	M	-	R	R	M	R	R	-	Garantia de acesso a toda a In formação necessária: formação, consulta, cópias, nos termos da lei	I	I	I	I	I	-
Relação com o Cidadão	Relação com o cidadão	Falta de verificação e certificação dos documentos entregues	B	B	B	B	B	-	M	M	A	A	M	-	-	-	M	M	-	-	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação entregue no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)	I	I	I	I	I	-
		Tratamento diferenciado de situações idênticas	B	B	B	B	B	-	M	M	A	M	M	-	-	-	M	R	-	-	Existência de norma interna que garanta que o atendimento é efetuado de forma isenta e imparcial e da equidade	I	I	I	I	I	-

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	Fase de Implementação				
			DME	DOEE	DTMA	DMSL	GACG	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	..	M	M	M	M	..	Existência de metodologias de verificação e acompanhamento dos cronogramas de execução e dos encargos assumidos	I	I	I	I	..
		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	M	..	Formalização das advertências assim que as irregularidades sejam identificadas	I	I	I	I	..
		Deficiente acompanhamento dos contratos	B	..	B	B	..	A	..	A	A	..	M	..	M	M	..	Análise e encaminhamento das reclamações efetuadas pelos serviços	I	..	I	I	..
	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	..	R	R	R	M	..	Apresentação de propostas devidamente enquadradas e fundamentadas nos termos do CCP; privilegiar procedimentos concursais	I	I	I	I	..
		Ausência da avaliação da relação custo-benefício	B	B	B	B	..	M	M	M	A	..	R	R	R	M	..	Análise/estudo de mercado	I	..	I	I	..
		Falta de cabimentação prévia da despesa	B	B	B	B	..	M	M	M	A	..	R	R	R	M	..	Análise e acompanhamento da execução das GOP	I	I	I	I	..
		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	M	..	Realização de ações de formação aos técnicos envolvidos nos respetivos procedimentos	I	I	I	I	..
		Repartição da despesa desvirtuando o enquadramento do procedimento adequado, nos termos do CCP	B	B	B	B	..	M	M	M	A	..	R	R	R	M	..	Existência de análise e supervisão das propostas aquisitivas para verificação do cumprimento dos requisitos	I	I	I	I	..
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	..	R	R	R	M	..	Existência de critérios de avaliação e equipa multidisciplinar que assegurem uma análise rigorosa e imparcial	I	I	I	I	..		
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	M	..	Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em procedimentos de contratação pública, bem como pelos gestores de contratos	I	I	I	I	..		
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	M	..	Sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código	EI	I	I	I	..
		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	I	I	I	I	..
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	I	..
		Controlo deficiente no acondicionamento de valores monetários à sua guarda	B	B	MR	I	..
		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	I
Gestão Municipal	Elaboração de pareceres, estudos e análise técnica	Existência de erros, omissões ou ambiguidades	B	B	..	B	..	A	A	..	A	..	M	M	..	M	..	Existência de critérios pré-definidos; fundamentação técnico-jurídica	I	I	..	I	..
		Insuficiente fundamentação / níveis de discricionariedade pouco adequados	B	B	..	B	..	M	M	..	M	..	R	R	..	R	I	I	..	I	..
		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; segregação de funções	I	I	..	I	..
	Elaboração e execução de projetos da responsabilidade do Município	Existência de erros, omissões ou ambiguidades nos projetos	B	B	A	A	M	M	Análise interna/externa do projeto; pluralidade de intervenientes; identificação de níveis de responsabilização	I	I
		Deficiente articulação interna	B	B	M	M	R	R	Realização prévia de reuniões de projeto para levantamento das necessidades de intervenção dos vários intervenientes no processo; responsabilização dos intervenientes	I	I
		Deficiente controlo do cumprimento dos prazos	B	B	M	M	R	R	Existência de programação nas diversas etapas do projeto; sistema de monitorização e acompanhamento para o cumprimento dos prazos	I	I
	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	I	I	..
		Apropriação indevida ou gestão incorreta de combustível	B	B	A	A	M	M	..	Existência de quadros de consumo de combustível em função da quilometragem, para as máquinas e viaturas	EI	I	..
		Utilização e ou apropriação indevida de matérias-primas e ferramentas	B	B	A	A	M	M	..	Existência de um controlo efetivo e permanente do sistema de gestão de stocks; responsabilização dos intervenientes	I	I	..
	Gestão de cemitérios	Falta de comunicação clara e acessível das regras Entes aos municípios	M	M	M	..	Existência de minutas de ofícios para aumentar a clareza nas notificações expedidas	I	..
		Inexatidão da informação prestada ao requerente	M	M	M	..	Garantia de acesso a toda a informação necessária: informação, consulta, cópias, nos termos da lei	I	..
		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)	I	..
	Gestão de frotas	Tratamento diferenciado de situações idênticas	B	B	MR	..	Existência de norma interna que garanta uniformização dos procedimentos e a observância dos princípios da isenção, da imparcialidade e da equidade	I	..
		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	EI	I	..
	Gestão de obras	Utilização de viaturas que não reúnam as condições necessárias para circular	B	B	B	A	MR	M	..	Existência de verificação sistemática das viaturas no sentido de priorizar eventuais intervenções	EI	I	..
		Favorecimento na fiscalização de obras	B	B	..	B	..	M	M	..	A	..	R	R	..	M	..	Atribuição indiferenciada dos processos aos técnicos de modo a garantir que a fiscalização seja efetuada de forma isenta e imparcial	I	I	..	I	..
		Omissão de informação quanto a discrepâncias em obras	B	B	..	B	..	M	M	..	A	..	R	R	..	M	I	I	..	I	..
Tratamento diferenciado de situações idênticas		B	B	..	B	..	M	M	..	M	..	R	R	..	R	..	Controlo sistemático para verificação do cumprimento dos requisitos legais; responsabilização dos intervenientes	I	I	..	I	..	
Gestão operacional	Intervenções de fiscalização não registadas ou registadas indevidamente	B	B	..	B	..	M	M	..	A	..	R	R	..	M	..	Realização de ações de fiscalização planeadas e enquadradas pela cadeia hierárquica	I	I	..	I	..	
	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	I	I	I	I	..	
		Deficiente acompanhamento dos pedidos internos de intervenção	B	B	B	B	..	B	B	B	M	..	MR	MR	MR	R	..	Análise e encaminhamento dos pedidos para uma intervenção atempada	I	I	I	I	..

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	Fase de Implementação				
			DME	DOEE	DTMA	DMSL	GACG	DME	DOEE	DTMA	DMSL	GACG	DME	DOEE	DTMA	DMSL	GACG		DME	DOEE	DTMA	DMSL	GACG
Planeamento	Planeamento	Falta de priorização da identificação das necessidades	B	–	B	B	–	A	–	B	M	–	M	–	MR	R	–	Definição de critérios, pluralidade de decisores, registo e fundamentação das necessidades	I	–	I	I	–
		Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	B	–	B	B	–	A	–	B	M	–	M	–	MR	R	–		I	–	I	I	–
		Falta de avaliação de encargos futuros e outros custos	B	–	B	B	–	A	–	M	A	–	M	–	R	M	–	Elaboração de análise que garanta a viabilidade da proposta/projeto nos anos futuros - previsão nas GDP	I	–	I	I	–
		Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão	B	–	B	B	–	A	–	M	A	–	M	–	R	M	–	Existência de indicadores de monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização	I	–	I	I	–
		Falta de previsão ou previsão deficiente dos custos	B	–	B	B	–	A	–	M	A	–	M	–	R	M	–	Existência de comparação dos valores de mercado praticados	I	–	I	I	–
		Deficiente identificação dos encargos orçamentais assumidos pelo Município	B	–	B	B	–	A	–	M	A	–	M	–	R	M	–	Existência de um plano de manutenção quantificado e programado no tempo	I	–	I	I	–
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)	I	I	I	I	–
		Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	B	B	B	–	A	A	A	A	–	M	M	M	M	–	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos	I	I	I	I	–
		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	I	I	I	I	–
		Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	B	B	B	B	–	A	A	A	A	–	M	M	M	M	–	Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos	I	I	I	I	–
		Acesso indevido a informações sigilosas	B	B	B	B	–	M	M	M	A	–	R	R	R	M	–	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica	I	I	I	I	–
		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	I	I	I	I	–
		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	I	I	I	I	–
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	I	I	I	I	–
	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	I	I	I	I	–
	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	I	I	I	I	–
		Deficiente identificação de necessidades de equipamentos de proteção individual e fardamento	B	B	B	B	–	A	A	A	A	–	M	M	M	M	–	Realização de visitas aleatórias em obras a decorrer	I	I	I	I	–
Relação com o cidadão	Relação com o cidadão	Inexatidão da informação prestada ao requerente	B	B	B	B	–	B	B	B	M	–	MR	MR	MR	R	–	Identificação dos equipamentos Entes; levantamento de necessidades dos equipamentos; existência de formação que garanta a sua correta utilização	I	I	I	I	–
		Falta de verificação e certificação dos documentos entregues	B	B	B	B	–	B	B	B	M	–	MR	MR	MR	R	–	Garantia de acesso a toda a informação necessária: formação, consulta, cópias, nos termos da lei	I	I	I	I	–
		Tratamento diferenciado de situações idênticas	B	–	B	B	–	B	–	B	M	–	MR	–	MR	R	–	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação entregue no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)	I	I	I	I	–
			B	–	B	B	–	B	–	B	M	–	MR	–	MR	R	–	Existência de norma interna que garanta que o atendimento é efetuado de forma isenta e imparcial e da equidade	I	–	I	I	–

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)																
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência			Gravidade da Consequência			Grau de Risco			Mecanismos de Controlo	Fase de Implementação			
			DRU	DIEP	DPGE	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	I	I	I	
		Ausência de avaliação da relação custo-benefício	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Análise/estudo de mercado	I	I	I	
		Falta de cabimentação prévia da despesa	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Análise e acompanhamento da execução das GOP	I	I	I	
		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	I	I	I	
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	I	I	I	
		Conflitos de interesses que comprometam a transparência das atividades e/ou dos procedimentos	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Subscrição por todos os trabalhadores e colaboradores da Declaração de Conhecimento da Política de Gestão de Conflitos de Interesses	I	I	I	
			B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação	I	I	I	
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	I	I	I	
		Deficiente avaliação técnico-urbanística dos processos e pedidos	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Existência de critérios técnicos pré-definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam e apreciam	I	I	I	
		Acréscimo não fundamentado no tempo de apreciação/decisão	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Sistema de alerta dos tempos de apreciação/decisão na aplicação informática de gestão de processos	I	I	I	
		Incumprimento dos prazos	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Sistema de monitorização e acompanhamento para o cumprimento dos prazos	I	I	I	
		Existência de erros, omissões ou ambiguidades	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Existência de critérios de análise pré-definidos; fundamentação técnico-jurídica	I	I	I	
		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, apreciam e autorizam	I	I	I	
	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	I	I	I	
			Incumprimento nos prazos de resposta	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Monitorização e acompanhamento sistemático para o cumprimento dos prazos	I	I	I
			Existência de erros, omissões ou ambiguidades	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Existência de critérios de análise pré-definidos; fundamentação técnico-jurídica	I	I	I
			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	I	I	I
			Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Existência de equipa técnica multidisciplinar com intervenção neste domínio visando concertar intervenções	I	I	I
Ausência de informação e/ou documentação sistematizada para as áreas de atuação	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	I	I	I				

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	Fase de Implementação		
			DRU	DIEP	DPGE	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	I	I	I
		Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Existência de fundamentação específica, remetendo as propostas e vinculando-as ao cumprimento da legislação em vigor ou de regulamentação municipal	I	I	I
		Falta de avaliação de encargos futuros e outros custos	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Elaboração de análise que garanta a viabilidade da proposta/projeto nos anos futuros - previsão nas GOP	I	I	I
		Existência de erros, omissões ou ambiguidades nas ações a executar	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Análise interna /externa do projeto/programa; pluralidade de intervenientes; identificação de níveis de responsabilização	I	I	I
		Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Existência de indicadores de monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização	I	I	I
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)	I	I	I
		Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos	I	I	I
		Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão	I	I	I
		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	I	I	I
		Acesso indevido a informações sigilosas	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica	I	I	I
		Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático	I	I	I
Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	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	I	I	I
		Extravio de documentos/processos	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado	I	I	I
	Formação	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Reuniões de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação	I	I	I
Relação com o cidadão	Relação com o cidadão	Inexatidão da informação prestada ao requerente	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação	I	I	I
		Falta de verificação e certificação dos documentos entregues	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Garantia de acesso a toda informação necessária: informação, consulta, cópias, nos termos da lei	I	I	I
		Tratamento diferenciado de situações idênticas	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)	I	I	I
			B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Existência de norma interna que garanta que o atendimento é efetuado de forma isenta e imparcial	I	I	I

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	Fase de Implementação			
			DPT	DJUV	DEPT	DASS	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	-	B	M	-	-	M	M	-	-	R	M	-	Apresentação de propostas devidamente enquadradas e fundamentadas nos termos do CCP; privilegiar procedimentos concursais	-	I	I	-
		Ausência de avaliação da relação custo-benefício	-	B	B	-	-	A	A	-	-	M	M	-	Análise/estudo de mercado	-	I	I	-
		Falta de cabimentação prévia da despesa	-	B	B	-	-	A	A	-	-	M	M	-	Análise e acompanhamento da execução das GOP	-	I	I	-
		Repartição da despesa desvirtuando o enquadramento do procedimento adequado, nos termos do CCP	-	B	B	-	-	A	A	-	-	M	M	-	Existência de análise e supervisão das propostas aquisitivas para verificação do cumprimento dos requisitos	-	I	I	-
		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	-	I	I	-
		Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados na análise e seleção das propostas	-	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	-	I	I	-
		Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	-	B	B	-	-	A	A	-	-	M	M	-	Sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código	I	I	I	I
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	Subscrição por todos os trabalhadores e colaboradores da Declaração de Conhecimento da Política de Gestão de Conflitos de Interesses	I	I	I	I
		Conflitos de interesses que comprometam a transparência das atividades e/ou dos	B	B	B	B	A	A	A	A	M	M	M	M	Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação	I	I	I	I
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	-	A	A	M	-	M	M	R	Existência de regulamento e/ou outros normativos que definem os critérios de elegibilidade/exigibilidade	-	I	I	I
		Favorecimento no processo de atribuição de apoios	-	B	B	B	-	A	A	M	-	M	M	R	Existência de equipa multidisciplinar que assegure uma análise rigorosa e imparcial; análise do histórico da entidade beneficiária	-	I	I	I
		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	-	I	I	I
		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	R	Segregação de funções nas diferentes fases do processo	-	I	I	I
		Utilização das verbas concedidas às entidades beneficiárias para fins diferentes dos que justificaram a atribuição	-	B	B	B	-	A	A	M	-	M	M	R	Realização de reuniões e ações de acompanhamento e supervisão dos projetos/programas e análise dos relatórios de execução	-	I	I	I
	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	-	I	I	I
		Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	-	B	A	A	-	MR	M	M	-	Existência de critérios técnicos pré-definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	I	I	I	-
Gestão operacional	Ausência e/ou insuficiente acompanhamento e controlo de protocolos de parceria	-	B	B	B	-	A	A	B	-	M	M	MR	Realização de reuniões e ações de acompanhamento e supervisão dos projetos e análise dos relatórios de execução	-	I	I	I	
	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	-	I	I	I	
		Deficiente articulação e/ou levantamento das necessidades das entidades empregadoras	-	B	B	-	-	B	M	-	-	MR	R	-	Dinamização de um sistema de comunicação e articulação interna para promoção/divulgação de propostas de emprego	-	I	I	-

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	Fase de Implementação			
			DPT	DJUV	DEPT	DASS	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	MR	Definição de critérios, pluralidade de decisores, registo e fundamentação das necessidades e/ou atribuição de apoios	I	I	I	I
		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	I	I	I	I
		Falta de avaliação de encargos futuros e outros custos	B	B	B	B	M	A	A	B	R	M	M	MR	Elaboração de análise que garanta a viabilidade da proposta/projeto nos anos futuros - previsão nas GOP	I	I	I	I
		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	I	I	I	-
		Deficiente articulação entre as várias unidades orgânicas / intervenientes	B	B	M	B	B	M	M	B	MR	R	M	MR	Realização de reuniões periódicas entre serviços envolvidos para identificação das necessidades e canalização dos recursos Entes; calendarização conjunta de iniciativas	I	I	I	I
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	B	B	B	B	A	A	M	MR	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)	I	I	I	I
		Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	-	B	B	B	-	A	A	M	-	M	M	R	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos	-	I	I	I
		Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	-	B	B	B	-	A	A	B	-	M	M	MR	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão	-	I	I	I
		Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	M	B	B	B	M	A	A	B	M	M	M	MR	Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos	-	I	I	I
		Acesso indevido a informações sigilosas	-	M	B	B	-	A	A	M	-	E	M	R	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica	I	I	I	I
		Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	B	B	B	B	M	A	A	B	R	M	M	MR	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático	-	I	I	I
Extravio de documentos/processos	M	B	B	B	M	A	A	B	M	M	M	MR	Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos	I	I	I	I		
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	-	I	I	I
	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	I	I	I	I
Relação com o cidadão	Relação com o cidadão	Inexatidão da informação prestada ao Requerente	-	B	M	B	-	M	M	M	-	R	M	R	Definição de um sistema de articulação interna de circulação de informação; existência de guião de controlo da informação prestada	-	I	I	I
		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)	-	I	I	I
		Tratamento diferenciado de situações idênticas	-	B	B	B	-	M	M	M	-	R	R	R	Existência de norma interna que garanta que o atendimento é efetuado de forma isenta e imparcial	-	I	I	I

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)																								
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência					Gravidade da Consequência					Grau de Risco					Mecanismos de Controlo	Fase de Implementação					
			DAM	DGEV	DQAM	DRIH	DTAS	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	MR	MR	R	M	Apresentação de propostas devidamente enquadradas e fundamentadas nos termos do CCP; privilegiar procedimentos concursais	I	I	I	I	I	
		Ausência de avaliação da relação custo-benefício	B	B	B	B	B	M	B	B	M	A	R	MR	MR	R	M	Análise/estudo de mercado	I	I	I	I	I	
		Falta de cabimentação prévia da despesa	B	B	B	B	B	A	B	B	M	A	M	MR	MR	R	M		I	I	I	I	I	
		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	Análise e acompanhamento da execução das GOP	I	I	I	I	I	
		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	MR	MR	R	M	Existência de análise e supervisão das propostas aquisitivas para verificação do cumprimento dos requisitos	I	I	I	I	I	
		Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados na análise e seleção das propostas	B	B	B	B	B	M	B	B	M	A	R	MR	MR	R	M	Existência de critérios de avaliação e equipa multidisciplinar que assegurem uma análise rigorosa e imparcial	I	I	I	I	I	
		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	I	I	I	I	I	
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	M	A	MR	MR	MR	R	M	Sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código	I	I	I	I	I		
		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	I	I	I	I	I	
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	MR	MR	R	R	Existência de critérios de análise pré-definidos; fundamentação técnico-jurídica; articulação com os objetivos estratégicos definidos	I	I	I	I	I	
		Insuficiente fundamentação / níveis de discricionariedade pouco adequados	B	B	B	B	B	B	B	B	M	M	MR	MR	MR	R	R		I	I	I	I	I	
		Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	B	B	B	M	B	M	M	MR	R	MR	R	R	Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	I	I	I	I	I	
		Incumprimento dos prazos estipulados para todas as fases do processo / projeto	M	M	B	B	B	M	M	B	M	M	M	M	MR	R	R	Calendarização concertada entre todos os intervenientes; responsabilização dos intervenientes	PI	I	I	I	I	
	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	-	I	I	-	-	
		Utilização e ou apropriação indevida de matérias-primas e ferramentas	-	M	B	-	-	-	M	M	-	-	-	M	R	-	-	Existência de um controlo efetivo e permanente do sistema de gestão de stocks; responsabilização dos intervenientes	-	I	I	-	-	
	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	MR	MR	-	-	Atribuição indiferenciada dos processos aos técnicos	I	I	I	-	-	
		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	MR	-	-	Realização de levantamento das necessidades de intervenção no espaço público; responsabilização dos intervenientes	I	I	I	-	-	
		Deficiente identificação de necessidades de equipamentos de proteção individual e fardamento	B	B	-	-	-	B	B	-	-	-	MR	MR	-	-	-	Identificação dos equipamentos Entes; levantamento de necessidades dos equipamentos; existência de formação que garanta a sua correta utilização	I	I	-	-	-	
		Ausência e/ou insuficiente acompanhamento e controlo de protocolos de parcerias/projetos de sustentabilidade ambiental	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	I	I	I	-	-	
		Ausência de meios de informação e/ou deficiente articulação interna	B	B	B	-	-	M	B	B	-	-	R	MR	MR	-	-	Realização de reuniões periódicas entre serviços envolvidos; calendarização conjunta de iniciativas	I	I	I	-	-	
		Inexistência de avaliação do impacto das iniciativas/programas	M	B	B	-	-	M	B	B	-	-	M	MR	MR	-	-	Avaliação do trabalho desenvolvido e monitorização dos resultados esperados	I	I	I	-	-	
	Licenciamento	Deficiente instrução dos processos pelos requerentes	B	-	B	-	-	M	-	B	-	-	R	-	MR	-	-	Disponibilização ao requerente de informação clara e simples sobre a instrução de processos e/ou apreciação linear de pedidos	I	-	I	-	-	
		Deficiente avaliação técnica - urbanística dos processos e pedidos	B	-	B	-	-	M	-	B	-	-	R	-	MR	-	-	Existência de critérios técnicos pré-definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	I	-	I	-	-	
		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	I	-	I	-	-	
Acréscimo não fundamentado no tempo de apreciação/decisão		B	-	B	-	-	B	-	B	-	-	MR	-	MR	-	-	Sistema de alerta dos tempos de apreciação / decisão na aplicação informática de gestão de processos	PI	-	I	-	-		
Incumprimento dos prazos		B	-	B	-	-	M	-	B	-	-	R	-	MR	-	-	Sistema de monitorização e acompanhamento para o cumprimento dos prazos	I	-	I	-	-		
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	I	-	I	-	-			
																	Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em processos de licenciamento	I	-	I	-	-		

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	Fase de Implementação				
			DAM	DGEV	DQAM	DRIH	DTAS	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	MR	MR	R	MR	Definição de critérios, pluralidade de decisores, registo e fundamentação das necessidades	I	I	I	I	I
		Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	B	B	B	B	B	B	B	B	M	B	MR	MR	MR	R	MR	Existência de fundamentação específica, remetendo as propostas e vinculando-as ao cumprimento da legislação em vigor ou de regulamentação municipal	I	I	I	I	I
		Falta de avaliação de encargos futuros e outros custos	B	B	B	B	B	M	B	B	M	B	R	MR	MR	R	MR	Elaboração de análise que garanta a viabilidade da proposta/projeto nos anos futuros - previsão nas GOP	I	I	I	I	I
		Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão	M	B	B	B	B	B	B	B	M	B	R	MR	MR	R	MR	Existência de indicadores de monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização	I	I	I	I	I
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	-	B	B	B	M	-	B	M	M	R	-	MR	R	R	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)	I	-	I	I	I
		Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	M	-	B	B	B	M	-	B	M	M	M	-	MR	R	R	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos	PI	-	I	I	I
		Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	-	B	B	B	M	-	B	M	M	R	-	MR	R	R	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão	I	-	I	I	I
		Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	B	-	B	B	B	B	-	B	M	M	MR	-	MR	R	R	Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos	I	-	I	I	I
		Acesso indevido a informações sigilosas	B	-	B	B	B	B	-	B	M	M	MR	-	MR	R	R	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica	I	-	I	I	I
		Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	B	-	B	B	B	B	-	B	B	M	MR	-	MR	MR	R	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático	I	-	I	I	I
		Extravio de documentos/processos	B	-	B	B	B	M	-	B	M	M	R	-	MR	R	R	Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos	I	-	I	I	I
Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	B	B	B	B	B	B	B	B	B	M	MR	MR	MR	MR	R	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado	I	I	I	I	I
	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	I	I	I	I	I
Relação com o Cidadão	Relação com o cidadão	Inexatidão da informação prestada ao requerente	B	-	B	B	B	M	-	B	M	A	R	-	MR	R	M	Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação	I	I	I	I	I
		Falta de verificação e certificação dos documentos entregues	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	I	-	I	I	I
		Tratamento diferenciado de situações idênticas	-	-	B	-	B	-	-	B	-	A	-	-	MR	-	M	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)	I	-	I	I	PI
			Existência de uma norma interna que garanta que o atendimento é efetuado de forma isenta e imparcial e da equidade															-	-	I	-	I	

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	Fase de Implementação			
			DEC	DCIP	DOPA	DVOL	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	I	I	I	I
		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	I	I	I	I
															Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação	I	I	I	I
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	-	I	I	-
		Falta de definição e/ou aplicação de ações corretivas em casos de incumprimento, ou cumprimento defeituoso, por parte do beneficiário	-	B	B	-	-	B	M	-	-	MR	R	-		-	I	I	-
		Utilização das verbas concedidas às entidades beneficiárias para fins diferentes dos que justificaram a atribuição	-	B	B	B	-	B	A	B	-	MR	M	MR	Existência de meios de controlo de aplicação dos apoios concedidos	-	I	I	I
	Promoção da cidadania	Inexistência de avaliação do impacto das iniciativas/programas	-	B	B	B	-	B	A	B	-	MR	M	MR	Grupo de trabalho para avaliação do trabalho desenvolvido e monitorização dos resultados esperados	-	I	I	I
		Informação incorreta/desadequada transmitida aos cidadãos	B	B	B	B	B	B	A	B	MR	MR	M	MR	Validação prévia da informação prestada nas ações e campanhas junto dos cidadãos	I	I	I	I
		Ineficiência das iniciativas com vista à participação dos cidadãos junto do Município	B	B	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	MR	Levantamento e adequação das iniciativas aos interesses e necessidades dos cidadãos	I	I	I	I
Planeamento	Planeamento das parcerias e atribuições de apoios	Ausência ou ineficiente fiscalização e acompanhamento da execução das obras e projetos no âmbito do Orçamento Participativo	-	-	B	-	-	-	A	-	-	-	M	-	Existência de critérios de monitorização pré-definidos; elaboração de relatórios de acompanhamento da execução, com conhecimento da cadeia hierárquica	-	-	I	-
		Atribuição desajustada de apoios	-	B	-	-	-	B	-	-	-	MR	-	-	Implementação de um sistema estruturado de avaliação das necessidades das associações e coletividades	-	I	-	-
		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	-	I	I	-
		Ausência ou deficiente fundamentação das propostas de atribuição de apoios	-	B	B	-	-	B	B	-	-	MR	MR	-		-	I	I	-
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	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 análise e concessão de benefícios de qualquer âmbito	EI	EI	EI	EI
		Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	B	B	B	B	B	M	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)	I	I	I	I
		Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	B	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	MR	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos	I	I	I	I
		Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	B	B	B	B	B	M	B	MR	MR	R	MR	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão	I	I	I	I
		Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	B	B	B	B	B	B	M	B	MR	MR	R	MR	Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos	-	-	I	-
		Acesso indevido a informações sigilosas	-	-	B	-	-	-	B	-	-	-	MR	-	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica	I	I	I	I
Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	-	B	B	B	-	A	A	A	-	M	M	M	Segregação em pasta própria de acesso limitado	-	-	I	-
		Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	B	B	B	B	B	B	M	B	MR	MR	R	MR	Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos	-	I	I	I
	Formação	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	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	I	I	I	I
														Reuniões de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação	I	I	I	I	
														Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação	I	I	I	I	

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	Fase de Implementação				
			DDS	DRES	DPIE	DRIS	GACG	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	B	B	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	Apresentação de propostas devidamente enquadradas e fundamentadas nos termos do CCP; privilegiar procedimentos concursais	I	I	I	I	I
		Ausência de avaliação da relação custo-benefício	B	M	B	B	B	M	M	M	A	M	R	M	R	M	R	Análise/estudo de mercado	I	I	I	I	I
		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	I	I	I	I	I
		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	I	I	I	I	I
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	I	I	I	I	I
		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	I	I	I	I	I
Gestão Municipal	Apoio não financeiro a municípios	Falta de equidade na avaliação das candidaturas	B	--	--	B	B	B	--	--	A	B	MR	--	--	M	MR	Existência de regulamento e/ou outros normativos que definem o âmbito da medida e os critérios de atribuição de apoio	I	--	--	I	I
		Utilização indevida pelos beneficiários	B	--	--	B	B	B	--	--	A	B	MR	--	--	M	MR	Existência de regulamento e/ou outros normativos que definem os critérios de elegibilidade das entidades	I	--	--	I	I
	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	M	Definição prévia, rigorosa e clara, de critérios, objetividade e transparência nos procedimentos de concessão de apoios (correntes e/ou capital)	I	I	I	I	I
		Utilização de critérios inadequados/insuficientes para atribuição de apoios (corrente)	B	B	B	B	B	A	M	A	A	A	M	R	M	M	M	Definição prévia, rigorosa e clara, de critérios, objetividade e transparência nos procedimentos de concessão de apoios (correntes e/ou capital)	I	I	I	I	I
		Não cumprimento dos prazos estipulados para todas as fases do processo	B	M	B	B	B	B	M	B	A	B	MR	M	MR	M	MR	Existência de critérios de análise pré-definidos; fundamentação técnico-jurídica	I	I	I	I	I
		Existência de erros, omissões ou ambiguidades	B	M	B	B	B	M	M	M	A	M	R	M	R	M	R	Existência de critérios de análise pré-definidos; fundamentação técnico-jurídica	I	I	I	I	I
		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 manual de procedimentos interno que regule o princípio da transparência, igualdade de tratamento e salvaguarda de conflitos de interesses; segregação de funções Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em processos de análise e concessão de benefícios de qualquer âmbito Segregação de funções nas diferentes fases do processo	I	I	I	I	I
	Controlo da execução de medidas de programas	Ausência e/ou insuficiente acompanhamento e controlo da aplicação dos apoios concedidos	M	B	M	M	M	M	M	M	M	M	M	R	M	M	M	Realização de reuniões e ações de acompanhamento e supervisão dos projetos e análise dos relatórios de execução	I	I	I	I	I
		Falta de definição e/ou aplicação de ações corretivas em casos de incumprimento, ou cumprimento defeituoso, por parte do beneficiário	B	B	M	M	B	A	B	M	M	A	M	MR	M	M	M	Sistema de informação para monitorização da aplicação dos apoios concedidos	I	I	I	I	I
		Utilização das verbas concedidas às entidades beneficiárias para fins diferentes dos que justificaram a atribuição	B	M	B	B	B	A	B	B	A	A	M	R	MR	M	M	Existência de meios de controlo de aplicação dos apoios concedidos	--	--	--	I	--
		Incumprimento nos prazos de resposta	B	B	--	B	B	M	M	--	M	M	R	R	--	R	R	Monitorização e acompanhamento sistemático para o cumprimento dos prazos	I	I	--	I	I
	Elaboração de pareceres, estudos e análise técnica	Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados	B	B	B	B	M	M	A	M	M	R	R	M	R	R	Existência de critérios técnicos pré-definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam e apreciam	I	I	I	I	I	
		Existência de erros, omissões ou ambiguidades nos estudos	B	M	--	B	B	M	M	--	M	M	R	M	--	R	R	Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	I	I	--	I	I
	Monitorização	Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	--	B	B	A	M	--	M	A	M	R	--	R	M	Existência de equipa técnica multidisciplinar com intervenção neste domínio com o intuito de concertar intervenções	I	I	--	I	I
		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 indicadores de monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização	I	I	I	I	I
		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	I	I	I	I	I
	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	--	--	EI	I	--	

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	Fase de Implementação					
			DDS	DRES	DPIE	DRIS	GACG	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	R	MR	Definição de critérios, pluralidade de decisores, registo e fundamentação das necessidades	I	I	I	I	I	
		Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	B	M	B	A	B	B	B	A	B	B	MR	R	M	M	MR	Existência de fundamentação específica, remetendo as propostas e vinculando-as ao cumprimento da legislação em vigor ou de regulamentação municipal	I	I	I	I	I	
		Falta de avaliação de encargos futuros e outros custos	B	M	B	B	B	M	B	A	B	M	R	R	M	MR	R	Elaboração de análise que garanta a viabilidade da proposta/projeto nos anos futuros- previsão nas GOP	I	I	I	I	I	
		Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão	B	M	B	M	B	M	B	M	M	M	R	R	R	M	R	Existência de indicadores e monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização	I	I	I	I	I	
		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	-	-	-	A	A	-	-	-	M	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	-	-	I	I	-	
		Falta ou não aplicação de instrumentos internos que regulem os procedimentos, regras e critérios para atribuição de apoios	-	-	B	B	-	-	-	A	A	-	-	-	M	M	-	Verificação da legalidade do beneficiário do apoio	-	-	I	I	-	
		Insuficiente fundamentação / níveis de discricionariedade pouco adequados	-	-	B	B	-	-	-	A	A	-	-	-	M	M	-	Existência de critérios técnicos pré-definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	-	-	I	I	-	
	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	-	I	I	I	-		
	Planeamento das parcerias e atribuições de apoios	Deficiente identificação das necessidades de atribuição de apoio	-	-	B	M	-	-	-	A	M	-	-	-	M	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	-	-	I	I	-	
		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	-	-	I	I	-	
Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade		-	-	B	B	-	-	-	A	A	-	-	-	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	-	-	I	I	-		
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	M	MR	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)	I	I	I	I	I	
		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	I	I	I	I	I	
		Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	B	B	-	B	A	M	A	-	A	M	R	M	-	M	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão	I	I	I	I	I	
		Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	B	B	B	B	B	B	B	M	M	B	MR	MR	R	R	MR	Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos	I	I	I	-	I	
		Acesso indevido a informações sigilosas	B	B	B	A	B	A	B	A	B	A	M	MR	M	M	M	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica	I	I	I	I	I	
		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	MR	R	M	MR	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático	I	I	I	I	I	
		Extravio de documentos/processos	B	B	B	A	B	M	B	A	B	M	R	MR	M	M	R	Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos	I	I	I	I	I	
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	I	I	I	I	I	
	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.	I	I	I	I	I	
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	I	-	I	I	I	
		Tratamento diferenciado de situações idênticas	B	-	B	B	B	A	-	B	A	A	M	-	MR	M	M	Existência de norma interna que garanta a uniformização dos procedimentos e a observância dos princípios da isenção, da imparcialidade e da equidade	I	-	I	I	I	
		Falta de verificação e certificação dos documentos entregues	-	-	B	M	-	-	-	A	M	-	-	-	M	M	-	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC)	-	-	I	I	-	
		Falta de acesso dos cidadãos aos serviços protocolados	B	-	M	M	B	A	-	M	M	A	M	-	M	M	M	Realização de reuniões e ações de acompanhamento e supervisão dos projetos e análise dos relatórios	I	-	I	I	I	

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 Educação (DED)																							
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência					Gravidade da Consequência					Grau de Risco					Mecanismos de Controlo	Fase de Implementação				
			DED	DAPI	DPGR	DAGE	GACG	DED	DAPI	DPGR	DAGE	GACG	DED	DAPI	DPGR	DAGE	GACG		DED	DAPI	DPGR	DAGE	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	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	I	I	I	I	I
		Ausência de avaliação da relação custo-benefício	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	Análise/estudo de mercado	I	I	I	I	I
		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	I	I	I	I	I
		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	I	I	I	I	I
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	M	M	M	M	M	Sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código	I	I	I	I	I
		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	I	I	I	I	I
Financeira	Reportes Financeiros	Inexatidão 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	I	I	I	I	I
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	M	B	M	R	R	R	MR	R	I		I	I	I	I	
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	I	I	I	I	I
		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	R	R	R	R	R		I	I	I	I	I
		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	Sistema de informação para monitorização de aplicação dos apoios concedidos	I	I	I	I	I
		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	Definição clara e disponibilização dos critérios de seleção, bem como das funções a desempenhar	I	I	I	I	I
	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	Existência de meios de acompanhamento e controlo; relatórios de execução	I	I	I	I	I
	Elaboração de pareceres, estudos e análise técnica	Incumprimento nos prazos de resposta	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	R	R	R	R	R	Monitorização e acompanhamento sistemático para o cumprimento dos prazos	I	I	I	I	I
		Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	R	R	R	R	R	Existência de critérios técnicos pré-definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam e apreciam	I	I	I	I	I
	Gestão do pessoal não docente	Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	Sobreposição de competências entre a autarquia e os órgãos de gestão das escolas	M	B	-	-	M	M	M	-	-	M	R	-	-	M	Definição clara dos níveis de competência de cada entidade	I	I	-	-	I
			Falta de equidade no recrutamento	B	B	-	-	B	A	A	-	-	A	M	M	-	-	M	Definição de critérios de seleção e de conteúdos funcionais objetivos; rotatividade dos elementos que compõe o júri	I	I	-	-
		Favorecimento na colocação do pessoal	Falta de equidade no recrutamento	B	B	-	-	B	A	A	-	-	A	M	M	-	-	M	Existência de sistema informático para registo dos pedidos de mobilidade entre AE, de forma a permitir a deteção de qualquer irregularidade nestes processos	I	I	-	-
Favorecimento na colocação do pessoal			B	B	-	-	B	A	A	-	-	A	M	M	-	-	M	I		I	-	-	I

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 Educação (DED) - (cont.)																							
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência					Gravidade da Consequência					Grau de Risco					Mecanismos de Controlo	Fase de Implementação				
			DED	DAPI	DPGR	DAGE	GACG	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	I	I	I	I	I
		Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	R	R	R	R	R	Existência de fundamentação específica, remetendo as propostas e vinculando-as ao cumprimento da legislação em vigor ou de regulamentação municipal	I	I	I	I	I
		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	I	I	I	I	I
		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	I	I	I	I	I
	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	R	R	R	R	R	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	I	I	I	I	I
		Ausência ou omissão de informação sobre as entidades parceiras	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	R	R	R	R	R	Verificação da legalidade do beneficiário do apoio	I	I	I	I	I
		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	I	I	I	I	I
		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	I	I	I	I	I
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)	I	I	I	I	I
		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	I	I	I	I	I
		Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão	I	I	I	I	I
		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	I	I	I	I	I
		Acesso indevido a informações sigilosas	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica	I	I	I	I	I
		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 arquivo informático	I	I	I	I	I
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	I	I	I	I	I
	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 avaliadas/avaliado Reuniões de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação	I	I	I	I	I
Relação com o cidadão	Relação com o cidadão	Inexatidão da informação prestada ao Requerente	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	I	I	I	I	I
		Falta de verificação e certificação dos documentos entregues	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	R	R	R	R	R	Garantia de acesso a toda a informação necessária: informação, consulta, cópias, nos termos da lei	I	I	I	I	I
		Tratamento diferenciado de situação idênticas	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	R	R	R	R	R	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação entregue no sistema de gestão documental (GDCC)	I	I	I	I	I
Existência de norma interna que garanta a uniformização dos procedimentos e a observância dos princípios da isenção, da imparcialidade e da equidade																I	I	I	I	I			

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: Chefe de Divisão
Divisão de Relações Internacionais (DRIN)							
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência	Gravidade da Consequência	Grau de Risco	Mecanismos de Controlo	Fase de Implementação
			DRIN	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	I
		Ausência de avaliação da relação custo-benefício	B	B	MR	Análise/estudo de mercado	I
		Falta de cabimentação prévia da despesa	B	M	R	Análise e acompanhamento da execução das GOP	I
		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	I
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	I
		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	I
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	I
Planeamento	Planeamento	Falta de priorização de identificação das necessidades	B	B	MR	Definição de critérios, pluralidade de decisores, registo e fundamentação das necessidades	I
		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	I
		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	I
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)	I
		Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	M	R	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos	I
		Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	M	R	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos	I
		Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	B	B	MR	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica	I
		Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	B	M	R	Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos	I
		Extravio de documentos/processos	B	M	R		I
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	I
	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	I

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 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	Fase de Implementação		
			DAF	DESP	DPAF	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	MR	MR	MR	Apresentação de propostas devidamente enquadradas e fundamentadas nos termos do CCP; privilegiar procedimentos concursais	I	I	I
		Falta de cabimentação prévia da despesa	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Análise e acompanhamento da execução das GOP	I	I	I
		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	I	I	I
		Omissão no caderno de encargos de determinadas especificações técnicas, quanto à natureza do objeto do contrato a celebrar	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Existência de critérios de avaliação e equipa multidisciplinar que assegurem uma análise rigorosa e imparcial	I	I	I
		Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados na análise e seleção das propostas	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em procedimentos de contratação pública, bem como pelos gestores de contratos	I	I	I
Ética	Ética e Transparência	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	I	I	I
		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	I	I	I
Gestão Municipal	Concessão e desenvolvimento de programas e projetos	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	I	I	I
		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	Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação	I	I	I
		Favorecimento no processo de atribuição de apoios	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Existência de regulamento e/ou outros normativos que definem os critérios de elegibilidade/exigibilidade	I	I	I
		Ausência e/ou insuficiente acompanhamento e controlo da aplicação dos apoios concedidos	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Existência de equipa multidisciplinar que assegure uma análise rigorosa e imparcial; análise do histórico da entidade beneficiária	EI	EI	EI
		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	Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em processos de análise e concessão de benefícios de qualquer âmbito	I	I	I
	Elaboração de pareceres, informações e apoio técnico jurídico	Utilização das verbas concedidas às entidades beneficiárias para fins diferentes dos que justificaram a atribuição	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Segregação de funções nas diferentes fases do processo	I	I	I
		Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Realização de reuniões e ações de acompanhamento e supervisão dos projetos/programas e análise dos relatórios de execução	EI	EI	I
		Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Existência de meios de controlo de aplicação dos apoios concedidos; envio de relatório de execução pela entidade beneficiária	I	I	I
	Gestão operacional	Ausência e/ou insuficiente acompanhamento e controlo de protocolos de parceria	B	M	B	B	M	B	MR	M	MR	Existência de critérios técnicos pré-definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	I	I	I
		Favorecimento dos candidatos na realização de estágios	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	I	I	I
		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	I	I	I

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 Desporto e Atividade Física (DAF) - (cont.)															
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência			Gravidade da Consequência			Grau de Risco			Mecanismos de Controlo	Fase de Implementação		
			DAF	DESP	DPAF	DAF	DESP	DPAF	DAF	DESP	DPAF		DAF	DESP	DPAF
Planeamento	Planeamento de necessidades, apoios e iniciativas	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	I	I	I
		Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	B	M	B	B	B	B	MR	R	MR	Existência de fundamentação específica, remetendo as propostas e vinculando-as ao cumprimento da legislação em vigor ou de regulamentação municipal	I	I	I
		Falta de avaliação de encargos futuros e outros custos	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Elaboração de análise que garanta a viabilidade da proposta/projeto nos anos futuros - previsão nas GOP	I	I	I
		Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Existência de indicadores de monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização	I	I	I
		Deficiente articulação dos recursos existentes entre as várias unidades orgânicas	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Realização de reuniões periódicas entre serviços envolvidos para identificação das necessidades e canalização dos recursos existentes; calendarização conjunta de iniciativas	EI	EI	EI
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)	I	I	I
		Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos	I	I	I
		Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	B	B	B	M	B	MR	R	MR	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão	EI	EI	EI
		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	I	I	I
		Acesso indevido a informações sigilosas	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica	I	I	I
		Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático	I	I	I
		Extravio de documentos/processos	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos	EI	EI	EI
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	I	I	I
	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	I	I	I
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	I	I	I
		Falta de verificação e certificação dos documentos entregues	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)	I	I	I
		Tratamento diferenciado de situações idênticas	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Existência de norma interna que garanta que o atendimento é efetuado de forma ísenta e imparcial	I	I	I

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