

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

OUTUBRO 2023

CASCAIS

CÂMARA MUNICIPAL

ÍNDICE

SIGLAS E ABREVIATURAS	2
ENQUADRAMENTO	8
1. METODOLOGIA	9
2. ANÁLISE	10
2.1. Instrumentos e Mecanismos de Gestão.....	10
2.2. Situações de Risco e Mecanismos de Controlo.....	11
2.3. Situações de Grau de Risco Elevado ou Muito Elevado	15
Gabinete da Presidência (GPRE)	16
Departamento de Polícia Municipal e Fiscalização (DPF)	17
Divisão de Transparência e Conformidade (DTRC)	18
Departamento de Projetos e Participação de Fundos (DPL)	19
Divisão de Projetos Estruturantes (DPES).....	20
Departamento Financeiro (DFI)	21
Departamento de Contabilidade e Controlo (DCC)	22
Departamento de Recursos Humanos (DRH).....	23
Departamento de Gestão Territorial (DGT)	24
Departamento de Planeamento Estratégico (DPE).....	25
Departamento de Comunicação e Serviço ao Cidadão (DCS).....	26
Departamento de Tecnologia e Informação (DTI)	27
Departamento de Licenciamento Urbanístico (DLU).....	28
Departamento de Infraestruturas e Vias (DIV)	30
Departamento de Obras e Manutenção de Edifícios (DME)	31
Departamento de Promoção de Talento (DPT)	32
Departamento de Cidadania (DEC).....	33
Departamento de Coesão e Desenvolvimento Social (DDS).....	34
Departamento de Educação (DED)	36
Departamento Local de Saúde e Solidariedade Social (DLS)	37
3. CONCLUSÃO	39
ANEXOS	41
ANEXO I – ORGANOGRAMA DA MACROESTRUTURA DOS SERVIÇOS MUNICIPAIS	42
ANEXO II – MATRIZ DAS ÁREAS EXPOSTAS A RISCOS ELEVADOS E MUITO ELEVADOS	44
ANEXO III – INQUÉRITOS DE AVALIAÇÃO INTERCALAR.....	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 Denunciantes de Infrações
ROSM	Regulamento de Organização dos Serviços Municipais
SIADAP	Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública
SPC	Serviço Municipal de Proteção Civil
SPO	Sistema de Gestão de Processos
TESM	Tesouraria Municipal
UACP	Unidade de Acessibilidades e do Peão
UADC	Unidade de Acompanhamento de Descentralização de Competências
UADS	Unidade de Análítica de Dados
UAPG	Unidade de Apoio à Gestão
UAPL	Unidade de Apreciação de Projetos e Loteamentos
UAPO	Unidade de Planeamento e Gestão
UATE	Unidade de Apoio Técnico
UBIE	Unidade de Gestão da Bibliotecas Escolares

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

ENQUADRAMENTO

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

Como instrumento de gestão dinâmico e que necessita de uma constante revisão e adaptação, o Plano foi revisto nos últimos anos de acordo com as Recomendações do CPC e na sequência da evolução do enquadramento legal e de alterações orgânicas ocorridas na Câmara Municipal de Cascais. O Plano atualmente em vigor 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 reformulação de riscos e mecanismos de controlo existentes e a sua aplicabilidade, decorrentes da avaliação anual, tendo o Plano sido aprovado por deliberação camarária de 18 de julho de 2023.

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

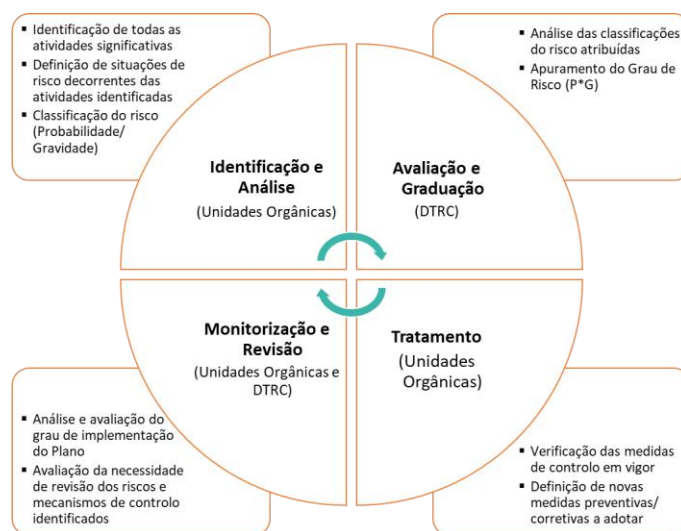
A aprovação do Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro, que cria o Mecanismo Nacional Anticorrupção (MENAC) e estabelece o RGPC, introduziu um novo paradigma na gestão de riscos de corrupção e infrações conexas. Nesse sentido, foi implementado na Câmara Municipal de Cascais um programa de cumprimento normativo que inclui, para além do Plano, o Código de Ética e de Conduta, o Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, os Canais de Denúncia para a Promoção da Transparência Municipal, designadamente os Canais de Denúncia Interna e de Denúncia Externa, e um programa de formação interna que promove a divulgação das políticas e procedimentos de prevenção da corrupção e infrações conexas existentes.

Nos termos definidos no RGPC, a execução do Plano está sujeita a controlo, pelo que o presente Relatório de Avaliação Intercalar (doravante Relatório) visa quantificar o grau de implementação das medidas identificadas, em particular nas situações de riscos de gestão e operacionais de grau elevado ou máximo, assegurando desta forma o acompanhamento permanente da respetiva execução.

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



A elaboração do presente Relatório baseou-se na identificação e análise 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 do risco, designadamente as medidas preventivas e corretivas a adotar para cada uma das situações de risco. Este levantamento materializou-se na elaboração do Mapa de Registo do Risco, de autoavaliação da exposição ao risco e de mecanismos de controlo associados, individual 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 (doravante Inquéritos) 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.

Importa referir que foram enviados Inquéritos a todos os Departamentos, Divisões e Gabinetes em funções, perfazendo 38 Inquéritos que abrangem 137 unidades orgânicas.

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

2. ANÁLISE

2.1. Instrumentos e Mecanismos de Gestão

A Câmara Municipal de Cascais 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 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 denunciante;
- 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.

11

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 e Mecanismos de Controlo

A prevenção dos riscos de gestão, incluindo os de corrupção e infrações conexas, 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, 4.315 situações de riscos de gestão e operacionais (4.314 em 2022), para as quais foram definidos um total de 4.837 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		4.315	
Critérios de Análise		N.º	(%)
Probabilidade de Ocorrência	Baixa	3.824	88%
	Moderada	419	10%
	Alta	72	2%
Gravidade da Consequência	Baixa	1.045	24%
	Moderada	1.419	33%
	Alta	1.851	43%
Grau de Risco	Muito Reduzido	983	23%
	Reduzido	1.235	29%
	Moderado	1.877	43%
	Elevado	185	4%
	Muito Elevado	35	1%

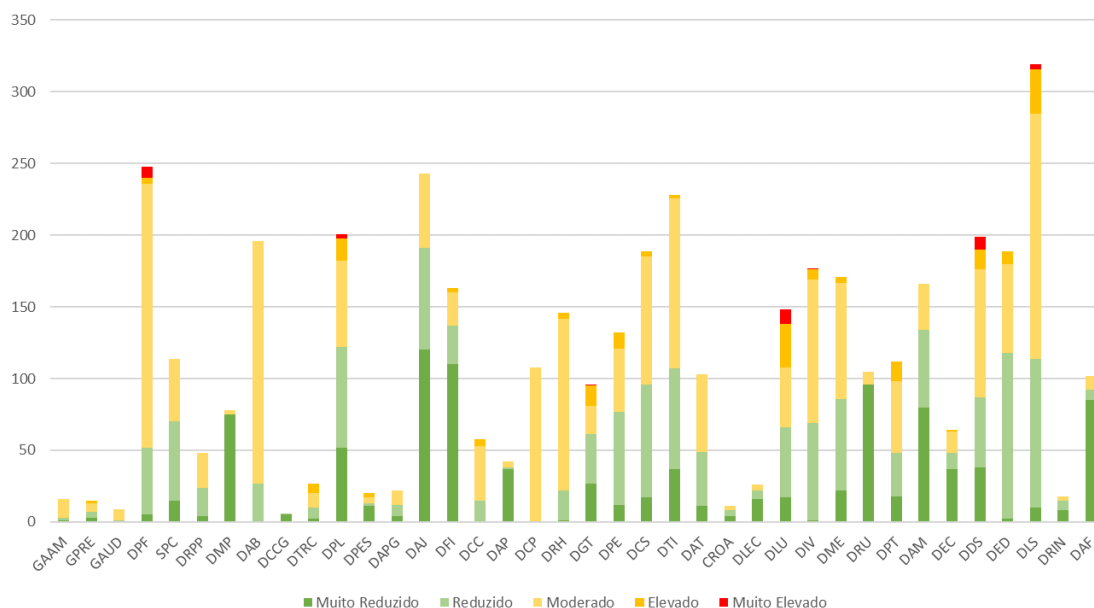
Conjugando a análise dos dois indicadores de risco (probabilidade de ocorrência e gravidade da consequência), constatou-se que 2.218 situações de risco (52%) apresentam um grau de risco Muito Reduzido ou Reduzido e 1.877 apresentam um grau de risco Moderado (43%). As 220 situações onde foi apurado um grau de risco Elevado ou Muito Elevado constituem 5% do total, correspondendo a 185 situações de grau Elevado (4%) e 35 de grau Muito Elevado (1%).

As situações de grau de risco Elevado verificaram-se em 58 unidades orgânicas, que correspondem a 42% do total das unidades orgânicas respondentes aos Inquéritos. Quanto às situações de grau de risco Muito Elevado, foram identificadas em 23 unidades orgânicas, o que corresponde a cerca de 17% 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, podem ser consultados a Matriz das Áreas Expostas a Riscos Elevados e Muito Elevados (ANEXO II), bem como os Inquéritos de Avaliação constantes do ANEXO III 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 50% das unidades orgânicas estimaram um grau de exposição ao risco predominantemente Moderado. As restantes distribuíram-se entre os níveis Muito Reduzido (32%) e Reduzido (18%). Nenhuma das unidades orgânicas considerou ter um grau de risco predominantemente Elevado ou Muito Elevado.

Quanto aos mecanismos de controlo das situações de risco identificadas, a monitorização intercalar realizada junto dos Departamentos, Divisões e Gabinetes da Câmara Municipal de Cascais e traduzida nas respostas fornecidas nos Inquéritos, permitiu constatar que uma expressiva maioria dos 4.837 mecanismos de controlo já se encontra Implementada (cerca de 96%), encontrando-se ainda Em Implementação 198 (cerca de 4%) e Por Implementar 12 (0,2%).

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

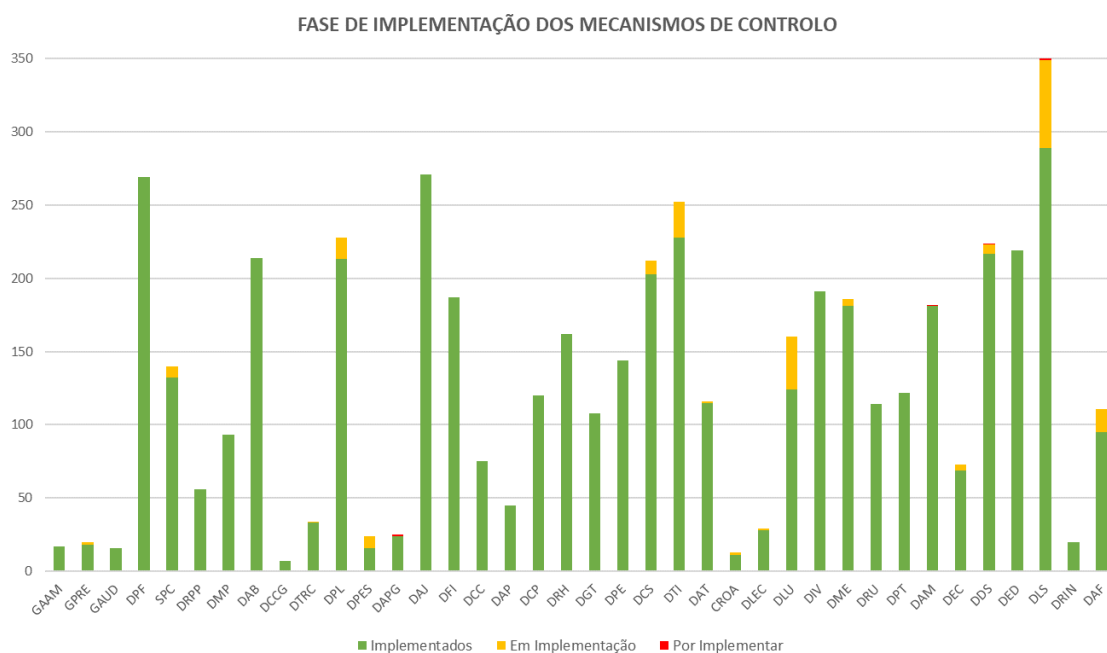
GRAU DE IMPLEMENTAÇÃO DOS MECANISMOS DE CONTROLO													
Mecanismos de Controlo		Grau de Risco											
		Muito Reduzido		Reduzido		Moderado		Elevado		Muito Elevado		Total	
Fase de Implementação	Verificação	N.º	(%)	N.º	(%)	N.º	(%)	N.º	(%)	N.º	(%)	N.º	(%)
	Implementados	1.042	96,7%	1.284	94,4%	2.083	96,5%	185	87%	33	91,7%	4.627	95,7%
	Em implementação	35	3,2%	68	5%	65	3%	27	13%	3	8,3%	198	4,1%
	Por implementar	1	0,1%	1	0,1%	10	0,5%	0	0%	0	0%	12	0,2%
Total		1.078	22,3%	1.353	28%	2.158	44,6%	212	4,4%	36	0,7%	4.837	

Conforme é possível observar, conjugando a análise dos mecanismos de controlo relativamente aos graus de risco apurados, constatou-se que 2.431 mecanismos (cerca de 50%) foram definidos para situações de grau de risco Muito Reduzido ou Reduzido, 2.158 mecanismos (cerca de 45%) foram definidos para situações de grau de risco Moderado, 212 (cerca de 4%) para grau de risco Elevado e 36 (0,7%) para grau de risco Muito Elevado.

Nas situações de grau de risco Elevado, verificou-se que 87% dos mecanismos já se encontram Implementados e 13% estão Em Implementação.

Nas situações estimadas como de grau de risco Muito Elevado, cerca de 92% dos mecanismos já se encontram Implementados e cerca de 8% estão Em Implementação.

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



Resulta evidente que, na autoavaliação efetuada em todos os 38 Inquéritos, a maioria dos mecanismos de controlo já se encontra Implementada, havendo 20 unidades orgânicas (53%) que consideraram Implementados 100% dos mecanismos.

Relativamente às restantes unidades orgânicas, aquelas que apresentaram menor percentagem de mecanismos Implementados foram a Divisão de Projetos Estruturantes (DPES) com 67%, o Departamento de Licenciamento Urbanístico (DLU) com 78%, e o Departamento Local de Saúde e Solidariedade Social (DLS) com 81%.

Quanto aos mecanismos Em Implementação, estão presentes em 16 (42%) unidades orgânicas. Já os mecanismos Por Implementar, encontram-se em 3 (8%) unidades orgânicas,

designadamente na Divisão de Apoio à Gestão (DAPG), no Departamento de Ambiente e do Mar (DAM) e no Departamento Local de Saúde e Solidariedade Social (DLS).

2.3. Situações de Grau de Risco Elevado ou Muito Elevado

Nos quadros apresentados nas páginas seguintes, é feito o balanço da implementação das medidas de controlo associadas às situações estimadas como de grau de risco Elevado ou Muito Elevado, sendo apresentados em cada unidade orgânica, 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, bem como os prazos estimados para a implementação plena dos mecanismos de controlo que ainda se encontram pendentes.

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	Controlo deficiente das ofertas institucionais	M	A	E	Cumprimento do estipulado no Código de Ética e Conduta, onde constam as diretrizes de atuação	I
		Desvio ou apropriação de ofertas institucionais	M	A		Acompanhamento e supervisão pelos dirigentes	I
						Registo de acesso público das ofertas institucionais, disponibilizado no site institucional	EI
						Realização de ações de controlo por unidade orgânica distinta	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 pelo Gabinete da Presidência (GPRE) no Inquérito de Avaliação Intercalar, verifica-se que foram identificadas 2 situações de risco associadas à prossecução de atividades no âmbito da gestão das ofertas institucionais, ambas estimadas como de grau de risco Elevado. Quanto aos 4 mecanismos de controlo para mitigação dos riscos identificados, 2 encontram-se ainda Em Implementação.

O GPRE tem assegurado o registo regular de todas as ofertas institucionais em mapa com a identificação da data, entidade, valor estimado, destinatário e destino. Estas ofertas encontram-se expostas em vitrine própria situada no edifício dos Paços do Concelho. No entanto, tendo em conta as obrigações decorrentes da transparência administrativa, constantes no RGPC, falta ainda publicitar no site institucional e na intranet a relação de ofertas recebidas. No âmbito da Estratégia para a Promoção da Transparência Municipal, está prevista a melhoria da acessibilidade da informação, nos termos legais, prevendo-se a conclusão da sua elaboração até final deste ano.

Relativamente à realização de auditorias de controlo por unidade orgânica distinta do GPRE, conforme referido no parágrafo anterior, têm sido realizadas ações de controlo pontuais pela DTRC, no âmbito da monitorização periódica da execução do Plano. No entanto, falta ainda concretizar a realização de auditorias internas nos termos da Norma de Controlo Interno. Prevê-se que até final deste ano estas possam ser planeadas.

Presidência

- Departamento de Polícia Municipal e Fiscalização (DPF)
 - Divisão de Polícia (DPOL)
 - Divisão de Fiscalização de Obras e Infraestruturas (DFEI)
 - Divisão de Processos de Tutela Urbanística (DPTU)
 - Divisão de Fiscalização Geral (DFIS)
 - Divisão de Autoproteção (DAPT)
 - Divisão de Instrução Processual e Gestão Administrativa (DIPA)
 - Gabinete de Instrução de Processos Administrativos (GIPA)
 - Gabinete de Apoio e Gestão Administrativa (GAGA)
 - Gabinete Técnico (GTEC)

Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência								Gravidade da Consequência								Grau de Risco								Mecanismos de Controlo	Fase de Implementação																					
			DFE	DPOL	DFEI	DPTU	DFIS	DAPT	DIPA	GIPA	GAGA	GTEC	DFE	DPOL	DFEI	DPTU	DFIS	DAPT	DIPA	GIPA	GAGA	GTEC	DFE	DPOL	DFEI	DPTU		DFIS	DAPT	DIPA	GIPA	GAGA	GTEC	DFE	DPOL	DFEI	DPTU	DFIS	DAPT	DIPA	GIPA	GAGA	GTEC						
Fiscalização	Fiscalização	Incumprimento e/ou erro de interpretação da legislação em vigor e/ou de regulamentação municipal	B	B	B	-	M	-	-	-	-	-	-	A	A	A	-	-	-	-	-	-	-	M	M	M	-	E	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Realização de ações de coordenação com os serviços internos envolvidos nos processos; ações de formação contínua dos agentes	1	1	1	-	1	-	-	-	-	-
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	B	M	B	B	B	B	B	B	-	A	A	A	M	A	B	A	A	A	-	M	M	E	R	M	MR	-	M	M	M	-	-	-	-	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-		
		Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	B	B	M	B	B	B	B	B	B	-	A	A	A	M	A	M	A	A	A	-	M	M	E	R	M	R	-	M	M	M	-	-	-	-	Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-		
Recursos Humanos	Formação	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	A	A	A	A	A	A	A	A	B	A	M	A	A	A	A	A	A	A	B	MR	E	MR	MR	MR	MR	MR	MR	MR	MR	MR	MR	MR	MR	MR	Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		

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 Polícia Municipal e Fiscalização (DPF) e nas unidades orgânicas nele integradas, com exceção do GTEC, destaca-se a identificação de 4 situações de risco associadas à prossecução de atividades no âmbito da fiscalização, do procedimento administrativo e da formação. Destas, 3 foram estimadas por algumas unidades orgânicas como de grau de risco Elevado, tendo a ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação sido estimada pela maioria das unidades orgânicas como de grau de risco Muito Elevado.

Todos os 5 mecanismos de controlo identificados foram considerados como Implementados. Quanto à situação de risco estimada pela maioria das unidades orgânicas como de grau de risco Muito Elevado, relacionada com a ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação, encontra-se devidamente salvaguardada pelo preenchimento atempado das necessidades de formação e o correspondente envio ao serviço de formação.

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	Ética e Transparência	Conflitos de interesses que comprometam a transparência das atividades e/ou dos procedimentos	M	A	E	Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação	I	
		Acesso indevido a informações sigilosas constantes nas denúncias	M	A	E	Tramitação de todos os procedimentos através de plataforma informática com perfis de acesso reservado, permitindo rastrear toda a atividade; sistema de registo e tratamento da informação com mecanismos de segurança assegurados	I	
	Gestão de Denúncias	Recolha, tratamento e conservação de dados pessoais dos denunciantes	M	A	E	Cumprimento do estabelecido no Regulamento Geral de Proteção de Denunciante de Infrações	I	
		Morosidade ou ausência de resposta aos denunciante	M	A	E	Implementação do Manual de Procedimentos dos Canais para a Promoção da Transparência	I	
		Definição de prazos, implementação de sistema de alerta e monitorização dos prazos de resposta	M	A	E	Definição de prazos, implementação de sistema de alerta e monitorização dos prazos de resposta	I	
	Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas	Manipulação, ocultação ou destruição intencional de informação recebida/enviada	Desatualização ou insuficiente identificação de situações de riscos de corrupção e infrações conexas, bem como dos respetivos mecanismos de controlo	M	A	E	Tramitação de todos os procedimentos através de plataforma informática com perfis de acesso reservado, permitindo rastrear toda a atividade; sistema de registo e tratamento da informação com mecanismos de segurança assegurados	I
							Segregação de funções (o visado não participa no processo de averiguação e tomada de decisão)	I
Promoção da Transparência	Indisponibilidade ou dificuldade de acesso a informação relevante, completa e atempada relacionada com a gestão municipal		M	A	E	Acompanhamento por parte de intervenientes de distintos níveis hierárquicos e unidades de estrutura	I	
						Trabalhos realizados com intervenção de equipas multidisciplinares, de diversas unidades orgânicas, com diferentes níveis de validação de conteúdos	I	
						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	
						Disponibilização da informação pública atualizada e de forma simples e acessível, assegurando um aumento dos níveis de transparência e conformidade da gestão municipal	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

Na Divisão de Transparência e Conformidade (DTRC), foram identificadas 7 situações de risco associadas à prossecução de atividades no âmbito da ética e transparência, da gestão de denúncias, da gestão de riscos de corrupção e infrações conexas e da promoção da transparência, tendo sido todas estimadas como de grau de risco Elevado.

Quanto aos 11 mecanismos de controlo identificados, apenas 1 se encontra ainda Em Implementação, tratando-se da disponibilização de informação pública de forma simples e acessível. Tendo em conta as obrigações decorrentes da transparência administrativa, foi efetuado um levantamento dos documentos publicitados, encontrando-se ainda alguns pendentes, essencialmente na intranet. No Plano de Comunicação do Sistema de Gestão Anticorrupção foram também sistematizados os responsáveis, destinatários, meios de comunicação e prazos a cumprir. Na elaboração da Estratégia para a Promoção da Transparência Municipal, está prevista a melhoria da acessibilidade da informação, prevendo-se a sua conclusão até final deste ano.

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	M	M	M	A	A	A	E	E	E	Existência de metodologias de verificação e acompanhamento dos cronogramas de execução e dos encargos assumidos	EI	EI	I
		Deficiente acompanhamento dos contratos	M	M	B	A	A	M	E	E	R	Realização de ações de acompanhamento e supervisão dos projetos e análise dos relatórios de execução	EI	EI	I
	Procedimentos de contratação pública	Falta de cabimentação prévia da despesa	M	M	M	A	M	A	E	M	E	Análise e acompanhamento da execução das GOP	I	I	I
Gestão Municipal	Gestão de projetos financiados	Incumprimento dos prazos para a instrução de candidaturas	A	A	A	A	A	A	ME	ME	ME	Sistema de conferência e acompanhamento sistemático para garantir a instrução adequada dos procedimentos de candidatura, para cumprimento integral dos	I	I	I
		Falhas no preenchimento da candidatura pela sua complexidade técnica	M	M	M	A	A	M	E	E	M	Apresentação de candidaturas em parceria com as UO responsáveis pelas mesmas	I	I	I
Planeamento	Planeamento	Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	M	B	M	A	M	A	E	R	E	Existência de fundamentação específica, remetendo as propostas e vinculando-as ao cumprimento da legislação em vigor ou de regulamentação municipal	I	I	I
		Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão	M	M	M	A	A	A	E	E	E	Existência de indicadores de monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização	I	I	I
		Deficiente articulação entre as várias unidades orgânicas / intervenientes	M	M	M	A	A	M	E	E	M	Realização de reuniões periódicas entre serviços envolvidos para identificação das necessidades; calendarização conjunta de operações / intervenções	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 Projetos e Participação de Fundos (DPL) e nas unidades orgânicas nele integradas, foram identificadas 8 situações de risco associadas à prossecução de atividades no âmbito do controlo da execução dos contratos, dos procedimentos de contratação pública, da gestão de projetos financiados, e do planeamento. Destas, 1 foi estimada como de grau de risco Muito Elevado e as restantes como de grau de risco Elevado.

Quanto aos 8 mecanismos de controlo para mitigação dos riscos identificados, 2 encontram-se ainda Em Implementação. Importa destacar que a situação de grau de risco Muito Elevado, relacionada com o incumprimento dos prazos para a instrução de candidaturas, está devidamente salvaguardada pela implementação do sistema de conferência e acompanhamento sistemático.

Devido à necessidade de afetação de recursos humanos, a elaboração de metodologias de verificação e acompanhamento dos cronogramas de execução e dos encargos assumidos nos contratos, bem como a realização de ações de acompanhamento e supervisão dos projetos e análise dos relatórios de execução, apenas deverão estar plenamente implementadas no final 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	M	A	E	Existência de metodologias de verificação e acompanhamento dos cronogramas de execução e dos encargos assumidos	EI
Gestão Municipal	Gestão de Obras	Falta de garantia de segurança, qualidade, prazo e preço da obra	M	A	E	Atribuição indiferenciada dos processos aos técnicos de modo a garantir que a fiscalização seja efetuada de forma isenta e imparcial	EI
		Deficiente controlo de faturação	M	A	E	Realização de ações de fiscalização planeadas e enquadradas pela cadeia hierárquica	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

Na Divisão de Projetos Estruturantes (DPES), foram identificadas 3 situações de grau de risco Elevado associadas à prossecução de atividades no âmbito do controlo da execução dos contratos e da gestão de obras. Os 3 mecanismos de controlo para mitigação dos riscos identificados encontram-se ainda Em Implementação.

Prevê-se que num prazo de 6 meses esteja finalizada a adaptação dos mapas de controlo orçamental para verificação e acompanhamento dos projetos, que permitirão melhorar o controlo da execução dos contratos. Relativamente à gestão de obras, estão a ser reorganizados os procedimentos de supervisão dos relatórios técnicos de acompanhamento das empreitadas e a ser adaptado o mapa de controlo de faturação das empreitadas, prevendo-se a sua conclusão no prazo de 1 ano.

A DPES identificou como principal constrangimento à implementação destes mecanismos de controlo a gestão da equipa ainda em curso, com novos elementos que foram admitidos em 2023.

Direção Municipal de Apoio à Gestão (DMAG)

- Departamento Financeiro (DFI)
 - Divisão de Execuções Fiscais (DEFI)
 - Divisão de Plano e Controlo Orçamental (DPCO)
 - Divisão de Expropriações (DEXP)
 - Tesouraria Municipal (TESM)

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
Planeamento	Planeamento	Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	B	B	M	A	B	B	M	M	M	B	MR	R	M	E	MR	Existência de fundamentação específica, remetendo as propostas e vinculando-as ao cumprimento da legislação em vigor ou de regulamentação municipal	I	I	I	I	I
		Deficiente articulação entre as várias unidades orgânicas / intervenientes	-	M	-	M	-	-	A	-	A	-	-	E	-	E	-	Realização de reuniões periódicas entre serviços envolvidos para identificação das necessidades; calendarização conjunta de operações / intervenções	-	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 Financeiro (DFI), designadamente na DEFI e na DEXP, foram identificadas 2 situações de risco associadas à prossecução de atividades no âmbito do planeamento, ambas estimadas como de grau de risco Elevado.

Quanto aos 2 mecanismos de controlo para mitigação dos riscos identificados, foram ambos considerados como Implementados. As propostas são devidamente fundamentadas, nos termos da legislação em vigor e da regulamentação municipal. Também, são realizadas reuniões periódicas entre os serviços envolvidos, para identificação de necessidades e calendarização conjunta das operações.

Direção Municipal de Apoio à Gestão (DMAG)

- Departamento de Contabilidade e Controlo (DCC)
 - Divisão de Receitas Municipais (DRMU)
 - Divisão de Registo e Controlo de Despesas (DRCD)

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
Financeira	Contabilidade	Classificação incorreta de receita/despesa, nas rubricas patrimoniais, podendo distorcer a imagem financeira	M	B	M	M	M	A	M	R	E	Conferência periódica dos registos e movimento das contas	I	I	I
		Erros e/ou omissões no registo contabilístico de imobilizado	M	-	M	M	-	A	M	-	E	Monitorização e verificação dos registos efetuados	I	-	I
		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

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 Contabilidade e Controlo (DCC) e nas unidades orgânicas nele integradas, foram identificadas 3 situações de risco associadas à prossecução de atividades no âmbito da contabilidade, tendo sido estimadas como de grau de risco Elevado.

Todos os 3 mecanismos de controlo identificados foram considerados como Implementados. A conferência periódica dos registos e movimentos das contas, a monitorização e verificação dos registos contabilísticos de imobilizado efetuados, e uma calendarização que permite colmatar atrasos e imprevistos na elaboração dos documentos contabilísticos, bem como a revisão por um funcionário distinto daquele que participou na sua elaboração, permitem salvaguardar as situações de risco identificadas.

Direção Municipal de Apoio à Gestão (DMAG)

- Departamento de Recursos Humanos (DRH)
 - Divisão de Gestão e Valorização de Recursos Humanos (DGRH)
 - Divisão de Recrutamento e Gestão de Mobilidade (DREM)
 - Divisão de Formação e Desenvolvimento Organizacional (DFOR)

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
Ética	Acesso a dados pessoais	Acesso indevido às informações de cadastro, remunerações mensais e quebras de sigilo, bem como às declarações de registo de interesses	B	B	B	M	A	A	A	A	M	M	M	E	Existência de perfis de acesso reservado; níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático	I	I	I	I
																Acesso restrito ao arquivo físico de processos individuais dos trabalhadores	I	I	I
Gestão Municipal	Gestão operacional	Recurso excessivo ao trabalho extraordinário como forma de suprir necessidades permanentes do serviço	M	M	-	-	A	A	-	-	E	E	-	Análise prévia da fundamentação aduzida pelos serviços, justificativa do recurso à realização de trabalho extraordinário. Articulação da fundamentação do trabalho suplementar com o levantamento de necessidades de recursos humanos	I	I	-	-	
Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	-	M	-	-	-	A	-	-	-	E	-	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado	-	I	-	-	
														Reuniões de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação	-	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 Recursos Humanos (DRH) e nas unidades orgânicas nele integradas, com exceção da DREM, foram identificadas 3 situações de risco associadas à prossecução de atividades no âmbito do acesso a dados pessoais, da gestão operacional e do processo de avaliação de desempenho. Estas situações foram estimadas como de grau de risco Elevado.

Todos os 5 mecanismos de controlo identificados foram considerados como Implementados. O acesso indevido a informações pessoais encontra-se salvaguardado pela existência de perfis de acesso reservado e pelo acesso restrito ao arquivo físico dos processos individuais. Relativamente à gestão operacional, a análise prévia da fundamentação do recurso a trabalho extraordinário e a sua articulação com o levantamento de necessidades de recursos humanos permitem mitigar o risco de recurso excessivo a esta forma de suprir eventuais necessidades permanentes dos serviços.

No âmbito da avaliação de desempenho, a definição clara de objetivos, a realização de reuniões avaliador/avaliado e de reuniões entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação, permitem mitigar o risco da utilização de critérios de avaliação pouco objetivos.

Direção Municipal de Estratégia, Inovação e Qualificação (DMEI)

- Departamento de Gestão Territorial (DGT)
 - Divisão de Coordenação e Valorização Territorial (DCOT)
 - Divisão de Projetos Estruturantes e Licenciamentos (DPEL)
 - Divisão de Gestão e Estudos Territoriais (DGET)

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
Gestão Municipal	Elaboração de pareceres, estudos e análise técnica	Existência de erros, omissões ou ambiguidades nos estudos	M	A	M	M	A	A	A	A	E	ME	E	E	Existência de critérios técnicos de análise pré-definidos; fundamentação técnico-jurídica; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam e apreciam	I	I	I	I
		Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados	B	M	B	B	A	A	A	M	M	E	M	R	Existência de critérios técnicos de análise pré-definidos; fundamentação técnico-jurídica; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam e apreciam	I	I	I	I
		Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	M	B	B	A	A	A	M	M	E	M	R	Existência de critérios técnicos de análise pré-definidos; fundamentação técnico-jurídica; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam e apreciam	I	I	I	I
		Incumprimento dos prazos de resposta	M	A	M	M	M	M	M	M	M	M	M	R	Monitorização e acompanhamento sistemático para o cumprimento dos prazos	I	I	I	I
		Omissão/não utilização de informação disponível	B	A	B	B	M	M	M	M	R	E	R	R	Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	I	I	I	I
	Licenciamento	Deficiente instrução dos processos pelos requerentes	A	M	A	M	M	M	M	M	E	M	E	M	Disponibilização ao requerente da informação clara e simples sobre a instrução de processos e / ou apreciação liminar de pedidos; formulários com maior especificação	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
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Acrésimo não fundamentado no tempo de apreciação/decisão	M	A	B	B	M	M	M	M	M	E	R	R	Sistema de alerta dos tempos de apreciação/decisão na aplicação informática de gestão de processos	I	I	I	I
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	M	A	M	B	M	M	M	M	M	E	M	R	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos	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 Gestão Territorial (DGT) e nas unidades orgânicas nele integradas, foram identificadas 9 situações de risco associadas à prossecução de atividades no âmbito da elaboração de pareceres, estudos e análises técnicas, do licenciamento e do procedimento administrativo. Destas, 1 foi estimada pela DCOT como de grau de risco Muito Elevado, tendo as restantes unidades orgânicas estimado as situações de risco como de grau Elevado.

A totalidade dos 7 mecanismos de controlo identificados foi considerada como Implementada por todas as unidades orgânicas. Importa destacar que a situação de grau de risco Muito Elevado encontra-se devidamente salvaguardada pela implementação de critérios técnicos de análise pré-definidos, fundamentação técnico-jurídica e existência de uma cadeia com diversos intervenientes, que analisam e apreciam os estudos efetuados, prevenindo/corrigindo a existência de erros e omissões ou eventuais situações de ambiguidade nos estudos elaborados.

A disponibilização de informação clara e simples sobre a instrução de processos de licenciamento e a existência de um sistema de monitorização dos tempos de apreciação permitem mitigar situações de instrução deficiente dos processos e de incumprimento de prazos.

No âmbito do procedimento administrativo, existe também um sistema de alerta para o cumprimento dos prazos estabelecidos.

Direção Municipal de Estratégia, Inovação e Qualificação (DMEI)

- Departamento de Planeamento Estratégico (DPE)
 - Divisão de Ordenamento e Planeamento do Território (DORT)
 - Divisão de Avaliação e Monitorização Ambiental e do Território (DAMA)
 - Divisão de Estudos Municipais Estratégicos (DEME)

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
Gestão Municipal	Elaboração de pareceres, estudos e análise técnica	Existência de erros, omissões ou ambiguidades	M	M	B	M	A	A	A	A	E	E	M	E	Existência de critérios de análise pré-definidos; fundamentação técnico-jurídica	I	I	I	I
		Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados	B	M	B	B	A	A	A	M	M	E	M	R	Existência de critérios de análise pré-definidos; fundamentação técnico-jurídica	I	I	I	I
Planeamento	Planeamento	Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	B	B	B	M	A	M	A	A	M	R	M	E	Existência de fundamentação específica, remetendo as propostas e vinculando-as ao cumprimento da legislação em vigor ou de regulamentação municipal	I	I	I	I
		Existência de erros, omissões ou ambiguidades nas ações a executar	M	M	B	M	A	A	A	A	E	E	M	E	Análise interna /externa do projeto/programa; pluralidade de intervenientes; identificação de níveis de responsabilização	I	I	I	I
		Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados	B	M	B	B	A	A	A	A	M	E	M	M	Existência de critérios de análise pré-definidos; fundamentação técnico-jurídica	I	I	I	I
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	M	M	B	M	A	A	A	B	E	E	M	R	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão	I	I	I	I
															Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos	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 Planeamento Estratégico (DPE) e nas unidades orgânicas nele integradas, com exceção da DAMA, foram identificadas 6 situações de risco associadas à prossecução de atividades no âmbito da elaboração de pareceres, estudos e análise técnica, do planeamento, e do procedimento administrativo. Estas situações foram estimadas como de grau de risco Elevado.

Todos os 6 mecanismos de controlo identificados foram considerados como Implementados. A existência de critérios de análise pré-definidos, a fundamentação técnico-jurídica, a análise interna/ externa dos projetos/ programas e a pluralidade de intervenientes mitigam eventuais erros, omissões ou ambiguidades nas áreas específicas identificadas. Adicionalmente, a utilização de mecanismos e a adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos estabelecidos permite prevenir situações de ausência de decisão.

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
Planeamento	Planeamento	Deficiente identificação das necessidades, eventos e ou conhecimento de ações estratégicas desenvolvidas / programadas pelo Município	M	B	M	A	M	M	M	M	M	M	M	M	M	R	M	E	M	M	Dinamização do sistema de comunicação e meios de divulgação/articulação interna	I	I	I	I	I	I
Relação com o Cidadão	Atendimento presencial	Acréscimo não fundamentado de tempo de atendimento	-	-	-	M	-	-	-	-	-	A	-	-	-	-	-	E	-	-	Avaliação contínua do atendimento para resolver, em caso de necessidade, as discrepâncias nos tempos de atendimento; aplicação SIGA (gestão de filas de espera)	-	-	-	I	-	-
Sistemas de informação e comunicação	Produção e gestão da informação	Ausência de informação sistematizada de forma clara e disponível	M	B	B	M	M	M	A	M	M	A	M	M	E	R	R	E	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

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 na DIAC, foram identificadas 3 situações de risco associadas à prossecução de atividades no âmbito do planeamento, do atendimento presencial e da produção e gestão da informação. Todas estas situações foram estimadas como de grau de risco Elevado.

Quanto aos 3 mecanismos de controlo identificados, encontram-se devidamente Implementados. A dinamização do sistema de comunicação e os meios de divulgação/ articulação interna existentes permitem colmatar possíveis deficiências no planeamento de ações estratégicas programadas. Relativamente ao acréscimo no tempo de atendimento presencial, é realizada uma avaliação contínua através da aplicação SIGA, que permite melhorar a gestão das filas de espera. Estão também implementados mecanismos que mitigam o risco de ausência de informação sistematizada de forma clara e disponível.

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
Contratação Pública	Procedimentos de Contratação Pública	Deficiente monitorização do processo de contratualização	B	M	B	B	M	B	A	A	A	A	A	A	M	E	M	M	E	M	Monitorização permanente/renovação dos contratos de manutenção	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), designadamente na DIRS e na DSEC, foi identificada 1 situação de risco associada à prossecução de atividades no âmbito dos procedimentos de contratação pública, que foi estimada como de grau de risco Elevado.

A monitorização permanente/ renovação dos contratos de manutenção permite assegurar a mitigação do risco de deficiente monitorização do processo de contratualização. Este mecanismo de controlo encontra-se devidamente Implementado.

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)

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	
Ética	Ética e Transparência	Conflitos de interesses que comprometam a transparência das atividades e/ou dos procedimentos	B	M	M	M	M	M	-	A	B	A	A	A	A	B	-	M	R	E	E	E	R	-	-	I	I	I	I	I	I	-
		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	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
Gestão Municipal	Elaboração de pareceres, estudos e análise técnica	Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	M	M	M	B	-	A	A	A	A	A	A	-	M	M	E	E	E	M	-	-	I	I	I	I	I	I	-	
		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	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	-
		Deficiente instrução dos processos pelos requerentes	A	A	A	A	A	A	-	M	M	M	M	M	M	-	E	E	E	E	E	E	E	-	-	EI	EI	EI	I	EI	EI	-
Gestão Municipal	Licenciamento	Incumprimento dos prazos	B	B	A	-	M	M	-	A	A	A	-	A	A	-	M	M	ME	ME	ME	E	E	-	-	I	I	I	-	I	I	-
		Disponibilização ao requerente de informação clara e simples sobre a instrução de processos e / ou apreciação liminar de pedidos; formulários com maior especificação	EI	EI	EI	EI	I	EI	EI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		Disponibilização ao requerente de informação clara e simples sobre a instrução de processos e / ou apreciação liminar de pedidos; formulários com maior especificação	EI	EI	EI	EI	I	EI	EI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Planeamento	Planeamento	Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	M	M	M	B	-	A	A	A	A	A	A	-	M	M	E	E	E	M	-	-	I	I	I	I	I	I	-	
		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	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	-
Planeamento	Planeamento	Dificuldade de acesso à informação sobre o andamento de processos	B	M	M	M	M	M	-	A	A	A	A	A	A	-	M	E	E	E	E	E	-	-	I	EI	EI	EI	EI	EI	EI	-
		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	EI	EI	EI	EI	EI	EI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Acesso indevido a informações sigilosas	A	A	A	A	A	A	-	A	A	A	A	A	A	-	ME	ME	ME	ME	ME	ME	-	-	I	I	I	I	I	I	I	-
Relação com o cidadão	Relação com o cidadão	Inexatidão da informação prestada ao requerente	B	M	M	B	M	M	-	A	A	A	A	A	A	-	M	E	E	M	E	E	-	-	I	I	I	I	I	I	I	-
		Garantia de acesso a toda a informação necessária: formação, consulta, cópias, nos termos da lei	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
Relação com o cidadão	Relação com o cidadão	Tratamento diferenciado de situações idênticas	B	B	M	B	M	B	-	A	A	A	M	A	A	-	M	M	E	R	E	M	-	-	I	I	I	I	I	I	I	-
		Existência de norma interna que garanta que o atendimento é efetuado de forma isenta e imparcial e da equidade	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	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 Licenciamento Urbanístico (DLU) e nas unidades orgânicas nele integradas, com exceção do GACG, foram identificadas 10 situações de risco associadas à prossecução de atividades no âmbito da ética e transparência, da elaboração de pareceres, estudos e análise técnica, do licenciamento, do planeamento, do procedimento administrativo e da relação com o cidadão. Destas, 3 foram estimadas como de grau de risco Muito Elevado e as restantes de grau Elevado.

Nas situações estimadas de grau de Risco Elevado, dos 10 mecanismos de controlo identificados, 6 já se encontram Implementados e 4 estão Em Implementação. No âmbito da elaboração de pareceres, estudos e análise técnica, constrangimentos relacionados com as sucessivas alterações legislativas têm impedido a plena implementação de critérios de análise objetivos que salvaguardem o risco de violação dos deveres de isenção e de imparcialidade na DIES, prevendo-se que no prazo de 6 meses sejam concluídos. A disponibilização ao requerente de informação clara e acessível sobre a instrução de processos

de licenciamento e a melhoria do sistema informático de alerta dos tempos de apreciação/decisão encontram-se por concluir em algumas das unidades orgânicas. A dificuldade de acesso à informação sobre o andamento dos processos deverá ser colmatada com a agregação/catalogação de dados, prevendo-se que no prazo de 6 meses esteja concluída a disponibilização de informação intuitiva sobre as diferentes fases de tramitação dos processos.

Relativamente às situações estimadas de grau de Risco Muito Elevado, dos 3 mecanismos de controlo identificados, 2 estão Implementados e 1 Em Implementação. Na DLRA, DGEA e DIES, constrangimentos relacionados com os prazos de contratação pública e as alterações legislativas têm impedido a plena implementação do sistema informático de alerta dos tempos de apreciação/decisão na aplicação informática de gestão de processos.

Direção Municipal de Gestão e Intervenção Territorial (DMGI)

- Departamento de Infraestruturas e Vias (DIV)
 - Divisão de Obras de Vias e Infraestruturas (DOVI)
 - Divisão de Trânsito e Mobilidade (DTOA)
 - Divisão de Licenciamento de Ocupação e Intervenção na Via Pública (DLVP)
 - Divisão de Execução de Projetos (DEPR)
 - 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					
			DIV	DOVI	DTOA	DLVP	DEPR	GACG	DIV	DOVI	DTOA	DLVP	DEPR	GACG	DIV	DOVI	DTOA	DLVP	DEPR	GACG		DIV	DOVI	DTOA	DLVP	DEPR	GACG
Gestão Municipal	Elaboração de pareceres, estudos e análise técnica	Existência de erros, omissões ou ambiguidades	B	B	B	–	M	–	A	M	A	–	A	–	M	R	M	–	E	–	Existência de critérios pré-definidos; fundamentação técnico-jurídica	I	I	I	–	I	–
		Insuficiente fundamentação / níveis de discricionariedade pouco adequados	B	B	B	–	M	–	A	M	A	–	A	–	M	R	M	–	E	–	Existência de critérios pré-definidos; fundamentação técnico-jurídica	I	I	I	–	I	–
	Elaboração e execução de projetos da responsabilidade do Município	Existência de erros, omissões ou ambiguidades nos projetos	B	B	B	–	M	–	A	M	M	–	A	–	M	R	M	–	E	–	Análise interna/externa do projeto; pluralidade de intervenientes; identificação de níveis de responsabilização	I	I	I	–	I	–
		Deficiente articulação interna	B	B	B	–	M	–	A	M	M	–	A	–	M	R	M	–	E	–	Realização prévia de reuniões de projeto para levantamento das necessidades de intervenção dos vários intervenientes no processo; responsabilização dos intervenientes	I	I	I	–	I	–
		Deficiente controlo do cumprimento dos prazos	B	B	B	–	M	–	A	M	M	–	A	–	M	R	M	–	E	–	Existência de programação nas diversas etapas do projeto; sistema de monitorização e acompanhamento para o cumprimento dos prazos	I	I	I	–	I	–
Gestão de obras	Favorecimento na fiscalização de obras	B	M	–	B	B	–	A	A	–	A	A	–	M	E	–	M	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	–	
Planeamento	Planeamento	Deficiente identificação dos encargos orçamentais assumidos pelo Município	A	A	–	–	–	–	A	M	–	–	–	–	E	E	–	–	–	–	Existência de um plano de manutenção quantificado e programado no tempo	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 Infraestruturas e Vias (DIV) e nas unidades orgânicas nele integradas, designadamente na DOVI e DEPR, foram identificadas 7 situações de risco associadas à prossecução de atividades no âmbito da elaboração de pareceres, estudos e análises técnicas, da elaboração e execução de projetos da responsabilidade do Município, da gestão de obras, e do planeamento. Todas estas situações foram estimadas como de grau de risco Elevado.

Encontram-se Implementados todos os 6 mecanismos de controlo. Existem critérios pré-definidos e fundamentação técnico-jurídica que permitem mitigar os riscos identificados na elaboração de pareceres, estudos e análise técnica. Na elaboração e execução de projetos da responsabilidade do Município, os projetos são analisados interna e externamente, existe uma pluralidade de intervenientes, estão definidos níveis de responsabilização, são realizadas previamente reuniões de projeto, são programadas as diversas etapas do projeto, e existe um sistema de monitorização do cumprimento de prazos. A atribuição indiferenciada dos processos aos técnicos salvaguarda o risco de favorecimento na fiscalização de obras. Existe ainda um plano de manutenção quantificado e programado no tempo que mitiga o risco de eventuais deficiências na identificação dos encargos orçamentais assumidos pelo Município.

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
Gestão Municipal	Elaboração de pareceres, estudos e análise técnica	Existência de erros, omissões ou ambiguidades	M	M	-	B	-	A	A	-	A	-	E	E	-	M	-	Existência de critérios pré-definidos; fundamentação técnico-jurídica	I	I	-	I	-
	Elaboração e execução de projetos da responsabilidade do Município	Existência de erros, omissões ou ambiguidades nos projetos	M	M	-	-	-	A	A	-	-	-	E	E	-	-	-	Análise interna/externa do projeto; pluralidade de intervenientes; identificação de níveis de responsabilização	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 Obras e Manutenção de Edifícios (DME) e na DOEE, foram identificadas 2 situações de risco associadas à prossecução de atividades no âmbito da elaboração de pareceres, estudos e análises técnicas, e da elaboração e execução de projetos da responsabilidade do Município. Ambas as situações foram estimadas como de grau de risco Elevado.

Os 2 mecanismos de controlo identificados foram considerados como Implementados. Existem critérios pré-definidos e fundamentação técnico-jurídica que permitem mitigar os riscos identificados na elaboração de pareceres, estudos e análise técnica. Na elaboração e execução de projetos da responsabilidade do Município, os projetos são analisados interna e externamente, existe uma pluralidade de intervenientes e estão identificados níveis de responsabilização que também salvaguardam o risco da existência de erros, omissões ou ambiguidades nos projetos.

Direção Municipal de Gestão e Intervenção Territorial (DMGI)

- Departamento de Promoção de Talento (DPT)
 - Divisão de Juventude (DJUV)
 - Divisão de Empregabilidade e Promoção de Talento (DEPT)
 - Divisão de Associativismo (DASS)

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	Repartição da despesa desvirtuando o enquadramento do procedimento adequado, nos termos do CCP	-	M	M	-	-	A	A	-	-	E	E	-	Existência de análise e supervisão das propostas aquisitivas para verificação do cumprimento dos requisitos	-	I	I	-
		Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados na análise e seleção das propostas	-	M	M	-	-	A	A	-	-	E	E	-	Existência de critérios de avaliação e equipa multidisciplinar que assegure uma análise rigorosa e imparcial	-	I	I	-
		Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	-	M	M	M	-	A	A	A	-	E	E	E	Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em procedimentos de contratação pública, bem como pelos gestores de contratos	-	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	-	M	M	B	-	A	A	M	-	E	E	R	Existência de regulamento e/ou outros normativos que definem os critérios de elegibilidade/exigibilidade	-	I	I	I
		Utilização das verbas concedidas às entidades beneficiárias para fins diferentes dos que justificaram a atribuição	-	M	M	B	-	A	A	M	-	E	E	R	Existência de meios de controlo de aplicação dos apoios concedidos; envio de relatório de execução pela entidade beneficiária	-	I	I	I
Planeamento	Planeamento	Falta de avaliação de encargos futuros e outros custos	B	M	M	B	M	A	A	B	R	E	E	MR	Elaboração de análise que garanta a viabilidade da proposta/projeto nos anos futuros - previsão nas GOP	I	I	I	I
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Acesso indevido a informações sigilosas	-	M	B	B	-	A	A	M	-	E	-	R	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático	-	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 Promoção de Talento (DPT), as unidades orgânicas nele integradas identificaram 7 situações de risco associadas à prossecução de atividades no âmbito dos procedimentos de contratação pública, da concessão e desenvolvimento de programas e projetos, do planeamento, e do procedimento administrativo. Todas as situações foram estimadas como de grau de risco Elevado.

Quanto aos 7 mecanismos de controlo identificados, encontram-se todos Implementados. As situações de risco no âmbito da contratação pública estão salvaguardadas com a análise e supervisão das propostas aquisitivas, a existência de critérios de avaliação e multidisciplinariedade da equipa de análise, e a subscrição das declarações de conflitos de interesses por todos os intervenientes nos procedimentos. Os critérios de elegibilidade/exigibilidade que estão definidos em regulamento e outros normativos, bem como os meios de controlo de aplicação dos apoios concedidos e o envio de relatório de execução pela entidade beneficiária, asseguram o rigor necessário na satisfação dos requisitos legais a utilização das verbas para os fins adequados nos programas e projetos. Quanto ao risco de falta de avaliação de encargos futuros e outros custos, a análise efetuada garante a viabilidade da proposta/projeto nos anos futuros. Estão implementados níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático que permitem mitigar o risco de acesso indevido a informações sigilosas.

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
Gestão Municipal	Promoção da cidadania	Ausência ou ineficiente fiscalização e acompanhamento da execução das obras e projetos no âmbito do Orçamento Participativo	-	-	M	-	-	-	A	-	-	-	E	-	Existência de critérios de monitorização pré-definidos; elaboração de relatórios de acompanhamento da execução, com conhecimento da cadeia hierárquica	-	-	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 (DME), a DOPA identificou 1 situação de risco associada à promoção da cidadania. Esta situação foi estimada como de grau de risco Elevado.

Quanto ao mecanismo de controlo identificado, encontra-se Implementado. A existência de critérios de monitorização pré-definidos e a elaboração de relatórios de acompanhamento da execução das obras e projetos no âmbito do Orçamento Participativo, com conhecimento da cadeia hierárquica, permitem salvaguardar a eficiência na respetiva fiscalização e acompanhamento.

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
Contratação Pública	Procedimentos de Contratação Pública	Falta de isenção e transparência na fundamentação da decisão de contratar e da escolha do procedimento	B	B	B	A	B	A	A	A	A	A	M	M	M	ME	M	Apresentação de propostas devidamente enquadradas e fundamentadas nos termos do CCP; privilegiar procedimentos concursais	I	I	I	I	I
		Ausência de avaliação da relação custo-benefício	B	M	B	M	B	M	M	M	A	M	R	M	R	E	R	Análise/estudo de mercado	I	I	I	I	I
Gestão Municipal	Apoio não financeiro a municípios	Falta de equidade na avaliação das candidaturas	B	-	-	A	B	B	-	-	A	B	MR	-	-	ME	MR	Existência de regulamento e/ou outros normativos que definem o âmbito da medida e os critérios de atribuição de apoio	I	-	-	I	I
		Utilização indevida pelos beneficiários	B	-	-	A	B	B	-	-	A	B	MR	-	-	ME	MR	Existência de regulamento e/ou outros normativos que definem o âmbito da medida e os critérios de atribuição de apoio; análise do histórico da entidade beneficiária e de acompanhamento sistemáticos	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	A	M	M	M	M	M	M	M	R	M	E	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	A	B	A	B	M	M	A	M	MR	M	E	M	Sistema de informação para monitorização da aplicação dos apoios concedidos	I	I	I	I	I
Planeamento	Planeamento	Utilização das verbas concedidas às entidades beneficiárias para fins diferentes dos que justificaram a atribuição	B	M	B	A	B	A	B	B	A	A	R	R	MR	ME	R	Existência de meios de controlo de aplicação dos apoios concedidos	-	-	-	I	-
		Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão	B	M	B	A	B	M	B	M	M	M	R	R	R	E	R	Existência de indicadores e monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização	I	I	EI	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	A	-	-	-	A	A	-	-	-	M	ME	-	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	-	-	EI	I	-
		Falta ou não aplicação de instrumentos internos que regulem os procedimentos, regras e critérios para atribuição de apoios	-	-	B	A	-	-	-	A	A	-	-	-	M	ME	-	Verificação da legalidade do beneficiário do apoio	-	-	I	I	-
	Planeamento das parcerias e atribuições de apoios	Insuficiente fundamentação / níveis de discricionariedade pouco adequados	-	-	M	A	-	-	-	A	A	-	-	-	E	ME	-	Existência de indicadores e monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização	-	-	I	I	-
		Deficiente identificação das necessidades de atribuição de apoio	-	-	B	A	-	-	-	A	M	-	-	-	M	E	-	Existência de regulamento e/ou outros normativos que definem o âmbito da medida e os critérios de atribuição de apoio; análise do histórico da entidade beneficiária	-	-	I	I	-
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	-	-	B	A	-	-	-	A	A	-	-	-	M	ME	-	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	-
		Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	M	B	B	A	M	A	M	A	B	A	E	R	M	M	E	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão	I	I	I	I	I
		Acesso indevido a informações sigilosas	M	B	B	A	M	A	B	A	B	A	E	M	M	M	E	Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos	I	I	I	-	I
Relação com o cidadão	Relação com o cidadão	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático	M	B	B	A	M	A	B	A	B	A	E	M	M	M	E	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático	EI	I	I	EI	EI
		Tratamento diferenciado de situações idênticas	B	-	B	A	B	A	-	B	A	A	M	-	MR	ME	M	Existência de norma interna que garanta a uniformização dos procedimentos e a observância dos princípios da isenção, da imparcialidade e da equidade	I	-	I	I	I
		Falta de verificação e certificação dos documentos entregues	-	-	B	A	-	-	-	A	M	-	-	-	M	E	-	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	M	-	M	A	M	A	-	M	M	A	E	-	M	E	E	Realização de reuniões e ações de acompanhamento e supervisão dos projetos e análise dos relatórios	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, com exceção da DRES, foram identificadas 18 situações de risco associadas à prossecução de atividades no âmbito dos procedimentos de contratação pública, do apoio não financeiro a municípios, do

controlo da execução de medidas de programas, do planeamento, do planeamento das parcerias e atribuições de apoios, do procedimento administrativo, e da relação com o cidadão. Destas, 9 foram estimadas como de grau de risco Muito Elevado apenas pela DRIS, tendo as restantes sido estimadas como de risco Elevado.

Nas situações estimadas de grau de Risco Elevado, dos 11 mecanismos de controlo identificados, 10 já se encontram Implementados e 1 encontra-se Em Implementação. O DDS e o GACG consideraram estarem ainda pendentes de implementação os níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático, que permitem salvaguardar o acesso indevido a informações sigilosas. Prevê-se a sua plena implementação até final do ano, no âmbito do Projeto Transporte Adaptado.

Relativamente às situações estimadas de grau de Risco Muito Elevado, os 9 mecanismos de controlo identificados estão todos Implementados. Na DRIS, o enquadramento e fundamentação das propostas e o facto de serem privilegiados procedimentos concursais asseguram a devida isenção e transparência nos procedimentos de contratação pública. O risco de falta de equidade na avaliação das candidaturas é mitigado pela existência de regulamento e outros normativos que definem o âmbito da medida e os critérios de atribuição de apoio. A implementação de um sistema de informação para monitorização e de meios de controlo da aplicação dos apoios concedidos previnem o risco de utilização das verbas concedidas às entidades beneficiárias para fins diferentes daqueles que justificaram a sua atribuição. No âmbito do planeamento, existem também mecanismos que salvaguardam eventuais favorecimentos, falta ou não aplicação de instrumentos internos de regulação, ou níveis de discricionariedade pouco adequados no processo de atribuição de apoios. A subscrição da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes nos processos previne também a violação dos deveres de isenção e de imparcialidade.

Vereação

- Departamento de Educação (DED)
 - Divisão de Apoio Pedagógico e Inovação Educativa (DAPI)
 - Divisão de Planeamento e Gestão de Rede (DPGR)
 - Divisão de Administração e Gestão Administrativa (DAGE)
 - 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				
			DED	DAPI	DPGR	DAGE	GACG	DED	DAPI	DPGR	DAGE	GACG	DED	DAPI	DPGR	DAGE	GACG		DED	DAPI	DPGR	DAGE	CACG
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	M	M	M	B	M	A	A	A	A	A	E	E	E	M	E	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão	I	I	I	I	I
		Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos																Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos	I	I	I	I	I
		Acesso indevido a informações sigilosas	M	M	M	M	M	A	A	A	A	A	E	E	E	E	E	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 Educação (DED) e nas unidades orgânicas nele integradas, foram identificadas 2 situações de risco associadas à prossecução de atividades no âmbito do procedimento administrativo. Ambas as situações foram estimadas como de grau de risco Elevado.

Quanto aos 3 mecanismos de controlo identificados, encontram-se todos Implementados. A fundamentação técnica e jurídica das propostas submetidas a decisão e a utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos permitem mitigar o risco de ausência de decisão ou decisão não fundamentada ou extemporânea. Relativamente ao risco de acesso indevido a informações sigilosas, a implementação de níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático salvaguarda eventuais situações que possam ocorrer.

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)

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		
Contratação Pública	Procedimentos de Contratação Pública	Repartição da despesa desvirtuando o enquadramento do procedimento adequado, nos termos do CCP	B	M	B	B	M	M	M	M	M	M	A	A	A	A	A	A	R	M	R	M	E	E	E	Existência de análise e supervisão das propostas aquisitivas para verificação do cumprimento dos requisitos	I	I	I	I	I	I	I
		Omissão no caderno de encargos de determinadas especificações técnicas, quanto à natureza do objeto do contrato a celebrar	M	B	M	M	B	B	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A	E	M	E	E	M	M	M		I	I	I	I	I	I	I
		Inexistência de aplicação das penalidades contratuais	B	B	B	B	M	M	M	M	A	M	M	A	A	M	R	M	R	R	E	E	M			Controlo periódico dos fornecimentos; realização de avaliação de fornecedores e qualidade dos materiais fornecidos	I	I	I	I	I	I	I
Ética	Ética e Transparência	Conflitos de interesses que comprometam a transparência das atividades e/ou dos procedimentos	B	B	B	B	M	M	M	A	A	A	A	A	A	A	M	M	M	M	E	E	E	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	I		
Gestão Municipal	Apoio não financeiro a munícipes	Utilização indevida pelos beneficiários	-	M	M	M	-	-	-	-	A	A	A	-	-	-	-	E	E	E	-	-	-	Existência de regulamento e/ou outros normativos que definem o âmbito da medida e os critérios de atribuição de apoio	-	EI	I	EI	-	-	-		
	Controlo da execução de apoios	Falta de definição e/ou aplicação de ações corretivas em casos de incumprimento, ou cumprimento defeituoso, por parte do beneficiário	B	B	M	B	-	-	-	A	A	A	A	-	-	-	M	M	E	M	-	-	-	Realização de reuniões e ações de acompanhamento e supervisão dos projetos e análise dos relatórios de execução	I	I	I	I	I	-	-		
Planeamento	Planeamento das parcerias e atribuições de apoios	Favorecimento pela intervenção no processo de atribuição de apoios	B	B	M	M	-	-	-	A	A	M	A	-	-	-	M	M	E	-	-	-	Segregação de funções nas diferentes fases do processo	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	M	B	B	B	-	-	-	A	A	A	A	-	-	-	E	-	M	M	-	-	-	Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em processos de análise e concessão de benefícios de qualquer âmbito	I	I	I	I	-	-	-		
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Acesso indevido a informações sigilosas	M	B	M	M	A	A	A	A	A	A	A	A	A	E	M	E	E	ME	ME	ME	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	I	I	I	I	I			
Recursos Humanos	Acidentes de trabalho	Incumprimento de regras para pagamento de danos emergentes de acidente de trabalho	-	-	-	-	M	M	M	-	-	-	-	A	A	A	-	-	-	-	E	E	E	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático	-	-	-	-	I	I	I		
	Bem-estar físico e social	Desadequada racionalização de recursos e parcerias gerando custos desnecessários	B	B	B	B	M	M	M	A	M	A	A	A	A	A	M	R	M	M	E	E	E	Análise criteriosa das participações com a intervenção de múltiplos decisores; cumprimento da legislação aplicável; obtenção de esclarecimentos junto de eventuais testemunhas	-	-	-	-	I	I	I		
	Higiene, Saúde e Segurança	Falta de instalação e /ou manutenção dos sistemas de segurança	-	-	-	-	A	-	A	-	-	-	-	M	-	M	-	-	-	-	E	-	E	Planeamento atempado que permita a otimização dos recursos disponíveis	I	I	I	I	I	I	I		
	Medicina no trabalho	Acesso e/ou uso indevido de informação reservada	-	-	-	-	M	M	M	-	-	-	-	A	A	A	-	-	-	-	E	E	E	Existência de mecanismos/levantamento de necessidades de ações de manutenção/substituição	-	-	-	-	I	-	I		
																								Existência de perfis de acesso reservado; níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático	-	-	-	-	I	I	I		
																								Acesso restrito ao arquivo físico de processos individuais dos trabalhadores	-	-	-	-	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 Local de Saúde e Solidariedade Social (DLS) e nas unidades orgânicas nele integradas, foram identificadas 13 situações de risco associadas à prossecução de atividades no âmbito dos procedimentos de contratação pública, da ética e transparência, do apoio não financeiro a munícipes, do controlo

da execução de apoios, do planeamento das parcerias e atribuições de apoios, do procedimento administrativo, dos acidentes de trabalho, do bem-estar físico e social, da higiene, saúde e segurança, e da medicina no trabalho. Destas, 1 foi estimada como de grau de risco Muito Elevado e as restantes de grau Elevado.

Nas situações estimadas de grau de Risco Elevado, dos 15 mecanismos de controlo identificados, apenas 1 está Em Implementação. No âmbito do apoio não financeiro a munícipes, a DSQV tem ainda de desenvolver o sistema de monitorização e avaliação de projetos sociais, que apenas deverá estar concluído no segundo trimestre de 2024. A DINC aguarda a conclusão da consulta pública dos regulamentos que definem os critérios de elegibilidade das entidades, a qual deverá terminar no final de outubro de 2023.

Relativamente à situação estimada pelo DSST, GMED e GISP como de grau de Risco Muito Elevado, o mecanismo de controlo identificado encontra-se Implementado. O risco de acesso indevido a informações sigilosas no âmbito do procedimento administrativo, encontra-se devidamente salvaguardado pela implementação de níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático.

3. CONCLUSÃO

A avaliação intercalar da execução do Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas do Município de Cascais teve por referência o Regime Geral de Prevenção da Corrupção (RGPC), aprovado pelo Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro.

Nos termos definidos no RGPC, esta monitorização intercalar visou, em particular, as situações de riscos de gestão e operacionais estimadas como de grau de risco Elevado ou Muito Elevado, de forma a assegurar o acompanhamento permanente da implementação dos respetivos mecanismos de controlo identificados.

Da análise efetuada, constatou-se que as 137 unidades orgânicas respondentes aos Inquéritos Intercalares de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, identificaram 4.315 situações de riscos de gestão e operacionais, no âmbito das 78 áreas específicas de intervenção, para as quais foram definidos um total de 4.837 mecanismos de controlo.

Em termos globais, verificou-se que 43% das situações identificadas foi estimada como de grau de risco Moderado, 29% de grau Reduzido e 23% de grau Muito Reduzido. As situações consideradas como de grau Elevado representaram 4% do total, tendo 1% sido consideradas como de grau Muito Elevado.

Quanto à implementação dos mecanismos de controlo, importa ressaltar que a maioria (96%) dos mecanismos de controlo previstos encontram-se, na sua generalidade, Implementados, contribuindo para reduzir os riscos de corrupção e infrações conexas. Nas situações estimadas como de grau de risco Elevado e Muito Elevado, a percentagem de medidas Implementadas é de 88%, assumindo especial importância o facto de nenhuma das medidas se encontrar ainda Por Implementar. Mantém-se ainda Em Implementação o sistema informático de alerta dos tempos de apreciação/decisão na aplicação informática de gestão de processos na DLRA, DGEA e DIES, unidades orgânicas integradas no Departamento de Licenciamento Urbanístico (DLU).

Numa análise mais detalhada, concluiu-se que 36% das medidas não implementadas são relativas a situações de grau de risco Moderado, 33% a grau de risco Reduzido, 17% a grau de risco Muito Reduzido, 13% a grau de risco Elevado e 1% a grau de risco Muito Elevado.

As áreas específicas que devem merecer maior atenção e a definição da gestão dos seus riscos são aquelas que apresentam situações de grau de risco Elevado ou Muito Elevado e cujos mecanismos de controlo ainda não se encontram implementados, destacando-se:

- Apoio não financeiro a munícipes (DSQV e DINC);
- Controlo da execução dos contratos (DPL, DIAP, DCOF e DPES);
- Elaboração de pareceres, estudos e análise técnica (DIES);
- Gestão das ofertas institucionais (GPRES);
- Gestão de obras (DPES);
- Licenciamento (Divisões que integram o DLU);

- Planeamento (Divisões que integram a DLU);
- Procedimento administrativo (DDS e GACG);
- Promoção da transparência (DTRC).

Os resultados apurados no presente relatório serão objeto de acompanhamento e monitorização pela Divisão de Transparência e Conformidade (DTRC), em estreita articulação com os dirigentes das unidades orgânicas.

Importa ressaltar que o grau de risco apurado em nada compromete a atuação de cada unidade orgânica, resultando do profissionalismo dos seus dirigentes na autoavaliação das atividades desenvolvidas, numa perspetiva de mitigação, ou mesmo eliminação, dos riscos de corrupção e infrações conexas identificados.

A estratégia municipal de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas baseia-se numa abordagem positiva, organizada e eficiente, que permita atingir o objetivo último da promoção da confiança pública nas instituições, pilar central da boa governação.

A promoção de uma cultura de prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas, assente na sistematização de procedimentos e no incremento da transparência e rigor é um compromisso assumido pelo Município de Cascais.

ANEXOS

CASCAIS

CÂMARA MUNICIPAL

Relatório de Avaliação Intercalar 2023

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

ANEXO I – ORGANOGRAMA DA MACROESTRUTURA DOS SERVIÇOS MUNICIPAIS

CASCAIS

CÂMARA MUNICIPAL

Relatório de Avaliação Intercalar 2023

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

ANEXO II – MATRIZ DAS ÁREAS EXPOSTAS A RISCOS ELEVADOS E MUITO ELEVADOS

ANEXO III – INQUÉRITOS DE AVALIAÇÃO INTERCALAR

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		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		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		I		
		Comunicação ineficiente/desadequada com os serviços municipais	B	A		Definição de sistema de articulação e comunicação interno	I	
		Deficientes condições técnicas de registo e gravação das reuniões para elaboração e conferência das atas	B	A		Existência de múltiplos suportes de registo de informação (documento físico, gravação vídeo e áudio das reuniões)	I	
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	A	M	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)	I	
		Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	A		Acompanhamento regular para cumprimento dos prazos legais	I	
		Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	A		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		Acompanhamento regular para cumprimento dos prazos legais	I	
		Acesso indevido a informações sigilosas	B	A		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

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		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	M	A	E	Cumprimento do estipulado no Código de Ética e Conduta, onde constam as diretrizes de atuação	I
		Desvio ou apropriação de ofertas institucionais	M	A		Acompanhamento e supervisão pelos dirigentes Registo de acesso público das ofertas institucionais, disponibilizado no site institucional Realização de ações de controlo por unidade orgânica distinta	EI EI
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		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		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							Responsável: Coordenador
Gabinete de Auditoria Interna (GAUD)							
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência	Gravidade da Consequência	Grau de Risco	Mecanismos de Controlo	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
	Desconhecimento do Manual de Conflito de Interesses					Condução dos auditores internos pautada pelos requisitos estabelecidos na Norma NP ISO 19011	I
						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

Legenda:

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

Presidência		Departamento de Polícia Municipal e Fiscalização (DPF) - (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																									
			DPF	DPOL	DFEI	DPTU	DFIS	DAPT	DIPA	GIPA	GAGA	GTEC	DPF	DPOL	DFEI	DPTU	DFIS	DAPT	DIPA	GIPA	GAGA	GTEC	DPF	DPOL	DFEI	DPTU		DFIS	DAPT	DIPA	GIPA	GAGA	GTEC	DPF	DPOL	DFEI	DPTU	DFIS	DAPT	DIPA	GIPA	GAGA	GTEC										
Planeamento	Planeamento	Falta de priorização das necessidades identificadas	B	-	-	-	-	B	B	B	-	A	-	-	-	-	M	M	M	M	-	-	-	-	-	-	-	R	R	R	R	Definição de critérios, pluralidade de decisores, registo e fundamentação das necessidades	1	-	-	-	-	-	1	1	1	1	-										
		Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	B	-	-	-	-	B	B	B	-	A	-	-	-	-	M	A	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	1	-	-	-	-	-	1	1	1	1	-										
		Falta de avaliação de encargos futuros e outros custos	B	-	-	-	-	B	B	-	-	A	-	-	-	-	A	A	-	A	-	-	M	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Elaboração de análise que garanta a viabilidade da proposta / projeto nos anos futuros - previsão nas GOP	1	-	-	-	-	-	1	1	-	-	1	-								
		Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão	B	-	-	-	-	-	-	-	-	A	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Existência de indicadores de monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	B	B	B	B	B	B	B	-	M	A	M	B	M	M	M	M	M	-	-	R	-	R	MR	-	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)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-										
		Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	B	M	B	B	B	B	B	B	-	A	A	M	M	M	M	A	A	A	-	-	M	-	-	-	-	-	-	-	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-										
		Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	B	M	B	B	B	B	B	B	-	A	A	A	M	A	B	A	A	A	-	-	M	-	-	-	MR	M	M	M	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-										
		Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	B	B	M	B	B	B	B	B	B	-	A	A	A	M	A	M	A	A	A	-	-	M	-	-	-	R	-	-	-	Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-										
		Acesso indevido a informações sigilosas	B	B	B	B	B	B	B	B	B	-	M	A	A	A	A	B	M	M	M	-	-	R	-	-	-	MR	R	R	R	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-										
		Ausência de metodologias e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	B	B	B	B	B	B	B	B	B	-	M	A	A	A	A	B	M	M	M	-	-	R	-	-	-	MR	R	R	R	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-										
Extravio de documentos/processos	B	B	B	B	B	B	B	B	B	-	A	A	A	A	A	M	M	M	M	-	-	M	-	-	-	-	R	-	-	-	Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-											
Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	B	B	M	B	B	B	B	-	B	A	M	M	A	A	A	A	A	-	-	A	M	R	M	M	M	M	M	-	-	M	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado	1	1	1	1	1	1	1	1	-	-	1	-								
	Formação	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	A	A	A	A	A	A	A	A	B	A	M	A	A	A	A	A	A	A	B	MR	E	MR	MR	MR	MR	MR	MR	MR	MR	Presenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-										
Relação com o cidadão	Relação com o cidadão	Favorecimento no registo de entrada de documentos	B	-	-	-	-	B	B	B	-	A	-	-	-	-	A	A	A	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Existência de norma interna que garanta a uniformização dos procedimentos e a observância dos princípios da isenção, da imparcialidade e da equidade	1	-	-	-	-	-	-	1	1	1	-										
		Tratamento diferenciado de situações idênticas	B	B	B	-	B	-	B	B	B	-	A	A	A	-	A	-	A	A	A	-	-	M	-	-	-	-	-	-	-	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação entregue no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-										
		Falta de registo de reclamação/petições e sugestões	B	B	-	-	-	B	B	B	-	A	A	-	-	-	-	A	A	A	-	-	M	-	-	-	-	-	M	M	M	Garantia de acesso a toda a informação necessária: informação, consulta, cópias, nos termos da lei	1	1	-	-	-	-	-	1	1	1	-										
		Falta de verificação e certificação dos documentos entregues	B	B	-	-	-	-	B	B	B	-	A	A	-	-	-	-	A	A	A	-	-	M	-	-	-	-	-	-	-	-	Garantia de acesso a toda a informação necessária: informação, consulta, cópias, nos termos da lei	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-									
Exatidão da informação prestada ao requerente	B	B	B	-	B	-	B	B	B	-	A	A	A	-	A	-	A	A	A	-	-	M	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Garantia de acesso a toda a informação necessária: informação, consulta, cópias, nos termos da lei	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-										

Legenda:
A - Alta, M - Moderado, B - Baixa, ME - Muito Elevado, E - Elevado, 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	Existência de análise e supervisão das propostas aquisitivas para verificação do cumprimento dos requisitos	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 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
Fiscalização	Realização de vistorias técnicas	Não atuação em situação de irregularidades ou ilícitos tendo conhecimento dos factos	B	-	-	A	-	-	M	-	-	Elaboração de relatórios de vistoria com as ações realizadas e medidas propostas para cumprimento integral da legislação aplicável	I	-	-
		Tratamento diferenciado de situações idênticas	B	-	-	A	-	-	M	-	-	Existência de norma interna que garanta a uniformização dos procedimentos e a observância dos princípios da isenção, da imparcialidade e da equidade	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	EI	–	–	
		Falta de definição e/ou aplicação de ações corretivas em casos de incumprimento, ou cumprimento defeituoso, por parte do beneficiário	B	–	–	M	–	–	R	–	–		EI	–	–	
		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	EI	–	–	
	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	Existência de critérios de análise pré-definidos; fundamentação técnico-jurídica	I	–	I	
		Insuficiente fundamentação / níveis de discricionariedade pouco adequados	B	–	B	M	–	B	R	–	MR		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	
												Existência de formação que garanta a correta utilização dos equipamentos	I	I	I	
												Existência de registo com a identificação dos equipamentos existentes e do levantamento de necessidades futuras	I	I	I	
												Elaboração de relatórios técnicos que sustentem as parcerias promovidas; trabalho em equipa	I	I	I	
												Monitorização de recolha, arquivo e atualização de informação do âmbito da unidade orgânica, garantindo a fiabilidade e utilidade da informação prestada	I	I	I	
												Realização de reuniões periódicas entre serviços envolvidos para identificação das necessidades e canalização dos recursos existentes; calendarização conjunta de iniciativas	I	I	I	
												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	Plano de Defesa da Floresta Contra Incêndios (PDFCI) inadequado e/ou desatualizado e/ou incorretamente elaborado	B	–	–	A	–	–	M	–	–	Elaboração do PDFCI por equipa multidisciplinar, em parceria com entidades externas competentes e sua atempada revisão e atualização	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	–	–	Rigorosa elaboração da cartografia das zonas florestais e identificação das suas características; monitorização e atualização da informação	I	–	–	
Falta de rigor no cumprimento dos prazos legais quanto às ações de prevenção de incêndios florestais		B	–	–	A	–	–	M	–	–	Criação de sistema de alerta quanto aos prazos e ações a cumprir	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 GDP	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
		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
Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado	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			Análise/estudo de mercado	I	I
		Falta de cabimentação prévia da despesa	B	B	A	A			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			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			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			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			Subscrição por todos os trabalhadores e colaboradores da Declaração de Conhecimento da Política de Gestão de Conflitos de Interesses	I	I
						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	MR	MR	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					
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 periódicas entre serviços envolvidos para identificação das necessidades e canalização dos recursos Entes; calendarização conjunta de iniciativas	I	I
		Inadequado tratamento da promoção da imagem / marca "Cascais"	B	B	M	M	M	M	Realização de reuniões e ações de acompanhamento e supervisão	I	I
						Obrigações de comunicação imediata de situações, previsíveis ou verificadas			I	I	
		Violação de deveres funcionais que comprometam a reputação institucional	B	B	A	A	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			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	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			Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos	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) - (cont.)											Responsável: Chefe de Divisão
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência		Gravidade da Consequência		Grau de Risco		Mecanismos de Controlo	Fase de Implementação	
			DRPP	GGEM	DRPP	GGEM	DRPP	GGEM		DRPP	GGEM
Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	B	B	M	M	R	R	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado	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	I	I	I
												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				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					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				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				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	B	B	B					I	I	I
	Gestão e conservação do património	Tratamento desadequado/utilização indevida do património cultural municipal	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Existência de manuais de procedimentos, claros e amplamente divulgados entre os utilizadores; reuniões de monitorização/acompanhamento das ações	I	I	I
Planeamento	Planeamento	Falta de priorização das necessidades identificadas	B	B	B	B	B	B				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				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				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				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
												Planeamento no horizonte temporal adequado (mínimo 1 ano)	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 Museus e Promoção Cultural (DMP) - (cont.)															
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência			Gravidade da Consequência			Grau de Risco			Mecanismos de Controlo	Fase de Implementação		
			DMP	DMUS	DPRO	DMP	DMUS	DPRO	DMP	DMUS	DPRO		DMP	DMUS	DPRO
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)	I	I	I
		Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	B	B	B	B	B				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				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				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				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				Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático	I	I	I
		Extravio de documentos/processos	B	B	B	B	B	B				Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos	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
												Reuniões de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação	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
Sistemas de informação e comunicação	Gestão da informação e da imagem	Deficiente ou ineficiente articulação funcional interna com as unidades orgânicas, comprometendo a divulgação atualizada de informação	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Auscultação periódica às unidades orgânicas com conteúdos publicados	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
												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				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				Análise/estudo de mercado	I	I	I
		Falta de cabimentação prévia da despesa	B	B	B	A	A	A				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				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				Monitorização permanente/renovação dos contratos de manutenção	I	I	I
		Deficiente monitorização do processo de contratualização	B	B	B	A	A	A				Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em procedimentos de contratação pública, bem como pelos gestores de contratos	I	I	I
		Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	A	A	A							
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				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
												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				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				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							

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							
	Elaboração de planos, estudos e projetos	Não cumprimento dos prazos estipulados para todas as fases do processo / projeto	B	B	B	A	A	A				Calendarização concertada entre todos os intervenientes; responsabilização dos intervenientes	I	I	I
		Existência de erros, omissões ou ambiguidades	B	B	B	A	A	A				Existência de critérios pré-definidos; fundamentação técnico-jurídica	I	I	I
		Insuficiente fundamentação / níveis de discricionariedade pouco adequados	B	B	B	A	A	A				Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	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				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				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							
		Deficiente controlo das existências (livros, publicações, outros)	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Existência de um sistema de inventário e registo dos bens adquiridos/distribuídos; segregação de funções	I	I	I
	Gestão e conservação do património	Apropriação indevida ou gestão incorreta de bens	B	B	B	A	A	A							
		Tratamento desadequado/utilização indevida do património cultural municipal	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Existência de manuais de procedimentos, claros e amplamente divulgados entre os utilizadores; reuniões de monitorização/accompanhamento das ações	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
		Gestão operacional do arquivo municipal	Dispersão geográfica/partilha do depósito de documentos em arquivo	-	-	M	-	-	M				Acesso condicionado / vigilância nos espaços de depósito de documentos em arquivo; monitorização do cumprimento dos regulamentos e normas internas especificamente aplicáveis	-	-
	Apropriação indevida/extravio de documentos e/ou processos em arquivo		-	-	B	-	-	A	-	-	M	Existência de mecanismos / levantamento de necessidades de ações de conservação do espólio documental/processual	-	-	I
	Ausência de medidas / práticas de conservação preventiva		-	-	B	-	-	A				Digitalização/desmaterialização de processos	-	-	I
	Deslocação dos processos e documentos do Arquivo para os serviços		-	-	B	-	-	A							
	Promoção da cidadania	Informação incorreta/desadequada transmitida aos cidadãos	B	B	B	A	A	A				Validação prévia da informação prestada nas ações e campanhas juntos dos cidadãos	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				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				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				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				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	A	A	A				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	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				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				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				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				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				Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático	I	I	I
		Extravio de documentos/processos	B	B	B	A	A	A				Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos	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
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	M	M	M	R	R	R	Reuniões de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação	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	Sistematização de informação relativamente ao funcionamento dos serviços municipais e serviços prestados; contextualização dos pedidos de informação; formação interna	I	I	I
		Inexatidão da informação prestada ao requerente	B	B	B	A	A	A				Garantia de acesso a toda a informação necessária: informação, consulta, cópias, nos termos da lei	I	I	I
		Acréscimo não fundamentado de tempo de atendimento	B	B	B	A	A	A				Avaliação contínua do atendimento para resolver, em caso de necessidade, as discrepâncias nos tempos de atendimento; aplicação SIGA (gestão de filas de espera)	I	I	I
	Relação com o Cidadão	Favorecimento no registo de entrada de documentos	B	B	B	A	A	A				Existência de mecanismos para o cumprimento da norma interna que garantam que o atendimento é efetuado de forma isenta e imparcial	I	I	I
		Tratamento diferenciado de situações idênticas	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação entregue no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou de gestão de processos (SPO)	I	I	I
		Falta de registo de reclamações/petições e sugestões	B	B	B	A	A	A				Garantia de acesso a toda a informação necessária: informação, consulta, cópias, nos termos da lei	I	I	I
		Falta de verificação e certificação dos documentos entregues	B	B	B	A	A	A				Definição de um sistema de articulação interna de circulação de informação	I	I	I
	Inexatidão da informação prestada ao requerente	B	B	B	A	A	A				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
												Identificação exaustiva das necessidades e do papel de cada interveniente nas várias fases do processo	I	I	I
		Falta de apoio aos utilizadores	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Monitorização periódica dos meios informáticos à disposição, garantindo a correta exploração das aplicações informáticas e de utilização de hardware	I	I	I
	Gestão da informação e da imagem	Deficiente ou ineficiente articulação funcional interna com as unidades orgânicas, comprometendo a divulgação atualizada de informação	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Auscultação periódica às unidades orgânicas com conteúdos publicados	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	A	A	A	M	M	M	Coordenação e revisão técnica da informação a prestar; acompanhamento sistemático dos conteúdos disponibilizados	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	-	-	A				Auscultação periódica às unidades orgânicas com conteúdos publicados / disponibilizados	-	-	I
		Duplicação no tratamento de informação em serviços diferentes	-	-	B	-	-	A	-	-	M	Centralização da informação de modo a evitar redundâncias; responsabilização de serviços pela informação disponibilizada e respetiva atualização	-	-	I
		Eliminação indevida de dados	-	-	B	-	-	A				Análise periódica dos registos de operações efetuadas; monitorização periódica de dados por parte dos responsáveis pelas aplicações/sistemas; ativação de alertas	-	-	I
	Gestão e manutenção dos sistemas	Deficiente/negligente gestão de permissões de administração de sistemas entre utilizadores	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Revisão periódica das permissões atribuídas	I	I	I
		Eliminação indevida de dados	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Existência de um sistema de controlo e registo dos equipamentos disponíveis / atribuídos permanentemente atualizado	I	I	I
	Produção e gestão da informação	Ausência de informação sistematizada de forma clara e disponível	B	B	B	M	M	M				Existência de mecanismos que assegurem a recolha, compilação e consolidação de informação e a sua atualização	I	I	I
		Dificuldade na obtenção de dados	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Sensibilização e articulação interna para a disponibilização de informação	I	I	I
		Incorreto ou inadequado tratamento dos dados recolhidos	B	B	B	M	M	M				Reuniões multidisciplinares para esclarecimento da necessidade e finalidade da informação pretendida; capacitação/formação dos editores	I	I	I
		Indicadores estatísticos inadequados, incorretos e/ou desatualizados	B	B	B	M	M	M				Utilização de metodologia, critérios e indicadores uniformizados, nacionais (INE) e internacionais (EUROSTAT)	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: 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
						Reuniões de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação	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 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	M	A	E	Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação	I	
	Gestão de Denúncias	Acesso indevido a informações sigilosas constantes nas denúncias	M	A	E	Tramitação de todos os procedimentos através de plataforma informática com perfis de acesso reservado, permitindo rastrear toda a atividade; sistema de registo e tratamento da informação com mecanismos de segurança assegurados	I	
		Recolha, tratamento e conservação de dados pessoais dos denunciantes	M	A	E	Cumprimento do estabelecido no Regulamento Geral de Proteção de Denunciante de Infrações	I	
						Implementação do Manual de Procedimentos dos Canais para a Promoção da Transparência	I	
		Atos de retaliação contra denunciante	B	A	M	Cumprimento do estabelecido no Regulamento Geral de Proteção de Dados	I	
						Implementação do Manual de Procedimentos dos Canais para a Promoção da Transparência	I	
		Morosidade ou ausência de resposta aos denunciante	M	A	E	Definição de prazos, implementação de sistema de alerta e monitorização dos prazos de resposta	I	
		Atraso no reporte de informação às entidades legalmente determinadas	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	
	Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas	Desatualização ou insuficiente identificação de situações de riscos de corrupção e infrações conexas, bem como dos respetivos mecanismos de controlo		M	A	E	Segregação de funções (o visado não participa no processo de averiguação e tomada de decisão)	I
							Acompanhamento por parte de intervenientes de distintos níveis hierárquicos e unidades de estrutura	I
		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
							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
Promoção da Transparência	Indisponibilidade ou dificuldade de acesso a informação sistematizada relacionada com o Sistema de Conformidade Integrado		B	M	R	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	
	Indisponibilidade ou dificuldade de acesso a informação relevante, completa e atempada relacionada com a gestão municipal		B	M	R	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	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

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		Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos	I
		Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	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	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 Comparticipação 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	M	M	M	A	A	A	E	E	E	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	M	M	B	A	A	M	E	E	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	A	M	A	E	M	E	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				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	M	A				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	M	A				Monitorização permanente/renovação dos contratos de manutenção	I	I	I
		Deficiente monitorização do processo de contratualização	B	B	B	A	M	A				Sistema de controlo interno, que garanta a legalidade dos procedimentos	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		M	Existência de critérios de avaliação e equipa multidisciplinar que assegurem uma análise rigorosa e imparcial	I	I	I
		Recurso inadequado ao procedimento por ajuste direto	B	B	B	A	M	A				Acompanhamento e validação dos documentos da proposta	I	I	I
		Admissão de propostas de entidades com impedimentos	B	B	B	A	M	A				Definição de metodologia para elaboração de relatório final de procedimento de contratação; realização de avaliação ao fornecedor; atualização da base de dados	I	I	I
		Falta de avaliação pós-contratual dos fornecedores	B	B	B	A	M	A				Privilegiar procedimentos concursais; publicação da informação contratual no portal BASE	I	I	I
		Violação dos deveres de transparência, isenção e de imparcialidade	B	B	B	A	A	A		M		Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em procedimentos de contratação pública, bem como pelos gestores de contratos	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
Conflitos de interesses que comprometam a transparência das atividades e/ou dos procedimentos	B			B	B	A	A	A				Subscrição por todos os trabalhadores e colaboradores da Declaração de Conhecimento da Política de Gestão de Conflitos de Interesses	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	
Financeira	Contabilidade	Incumprimento das regras legais inerentes aos processamentos de despesa (nomeadamente o pagamento de faturas sem declaração da não dívida às finanças e segurança social)	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Cumprimento do estabelecido na NCI; supervisão da hierarquia; segregação de funções	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			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				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	Monitorização e verificação dos registos efetuados	I	I	I	
		Atrasos e incorreções na elaboração de documentos contabilísticos (Prestação de Contas e Consolidação)	B	B	B	M	M	M				Sensibilização junto dos serviços quanto à responsabilidade financeira associada a este procedimento	I	I	I	
	Orçamento e execução	Incurreções na elaboração do Orçamento e Grandes Opções do Plano do Município	B	B	B	M	M	M				Reuniões com os responsáveis das diversas áreas para apoio na previsão orçamental da área da sua responsabilidade	I	I	I	
		Incumprimento de princípios e regras, orçamentais e previsionais, definidos em diploma legal	B	B	B	M	M	M				Monitorização do enquadramento, viabilidade e legalidade dos objetivos propostos	I	I	I	
		Deficiente acompanhamento da execução orçamental, originando e/ou antecipando desvios	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Existência de informação atualizada, catalogada e disponível de legislação e jurisprudência	I	I	I	
		Registo incorreto das alterações orçamentais no sistema	B	B	B	M	M	M				Monitorização dos indicadores, preferencialmente, de forma semi-automática e criação de alertas através de programa informático	I	I	I	
		Incumprimento das regras e normas legais de elaboração do plano e orçamento	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Existência de sistema de alertas, por UO e por atividade, conforme previsto em orçamento; elaboração de boletim de execução orçamental	I	I	I	
		Incumprimento das regras e normas legais de elaboração do plano e orçamento	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Análise periódica dos mapas de alteração orçamental enviados pelas unidades orgânicas	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	M	Monitorização do cumprimento escrupuloso de todas as exigências legais e normativos municipais	I	I	I
		Deficiente controlo da execução das atividades, originando situações de saldos insuficientes nas rubricas necessárias	M	B	M	M	M	M	M	M	R	M	Realização de reuniões prévias e de acompanhamento com os responsáveis das UO, no decorrer do processo de elaboração do Orçamento e Grandes Opções de Plano	I	I	I
		Alterações e revisões propostas desajustadas das necessidades	B	B	B	B	B	B				Monitorização e acompanhamento da execução orçamental, através de ferramentas informáticas disponíveis - criação de base de dados; atualização sistemática dessas bases de dados	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	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 dos prazos de produção e divulgação das peças contabilísticas exigidas por lei - Prestação e consolidação de contas	B	B	B	B	B	B				Calendarização das várias fases de elaboração das peças, e sua divulgação, junto das UO que devem preparar e remeter essa informação; reuniões periódicas de acompanhamento, com a hierarquia	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 dashboard com os principais indicadores, atualizado com periodicidade previamente definida	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 (ou criação) de equipa de técnicos responsáveis pelo acompanhamento do serviço da dívida e endividamento do Município	I	I	I	
	Incumprimento do princípio de segregação de funções	B	B	B	B	B	B				Garantir o cumprimento do Princípio de Segregação de Funções e cumprimento da NCI	I	I	I		
	Reportes Financeiros	Incumprimento dos prazos legais para prestação de informação financeira do Município	B	B	B	M	M	M				Sistema de alerta automático, de modo a garantir a disponibilidade da informação a reportar dentro da data limite	I	I	I	
		Incurreção dos dados reportados	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	
		Alteração dos princípios contabilísticos utilizados, comprometendo a análise e comparabilidade da situação financeira	B	B	B	M	M	M				Utilização de base de dados, com campos pré-formatados, como forma de disponibilização de informação fidedigna	EI	EI	EI	
			B	B	B	M	M	M				Utilização de dados gerados automaticamente, por sistema contabilístico	I	I	I	
		B	B	B	M	M	M				Verificação e validação da informação através da conferência dos dados reportados entre os diversos mapas	I	I	I		
		B	B	B	M	M	M				Identificação clara e justificada das alterações, nos reportes e documentos elaborados e apresentados	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 Comparticipação de Fundos (DPL) - (cont.)															
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência			Gravidade da Consequência			Grau de Risco			Mecanismos de Controlo	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	A	A	A	A	A	A	ME	ME	ME	Sistema de conferência e acompanhamento sistemático para garantir a instrução adequada dos procedimentos de candidatura, para cumprimento integral dos requisitos aplicáveis	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	Monitorização dos financiamentos para acompanhamento da evolução dos requisitos aplicáveis	I	I	I
		Falhas no preenchimento da candidatura pela sua complexidade técnica	M	M	M	A	A	M	E	E	M	Apresentação de candidaturas em parceria com as UO responsáveis pelas mesmas	I	I	I
		Concretização de projetos com pressuposto de cofinanciamento, sem prévia aprovação de candidatura	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Divulgação sistemática dos resultados das candidaturas apresentadas	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	Monitorização dos financiamentos para acompanhamento da evolução dos pagamentos	I	I	I
	Gestão operacional	Desenquadramento da candidatura face ao objeto do aviso	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Divulgação da informação e sensibilização dos serviços para preenchimento dos requisitos aplicáveis	I	I	I
		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
	Gestão processual	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	I	I	I
		Falta de imparcialidade potenciada pela atribuição de processo da mesma natureza/zona a determinado técnico	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Atribuição indiferenciada dos processos aos técnicos	I	I	I
		Tratamento diferenciado de situações idênticas	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Existência de norma interna que garanta a uniformização dos procedimentos e a observância dos princípios da isenção, da imparcialidade e da equidade	I	I	I
		Incumprimento nos prazos de resposta e/ou atuação extemporânea	B	B	B	M	M	A	R	R	M	Controle sistemático para verificação do cumprimento dos prazos legais	I	I	I
		Falta de acompanhamento / incumprimento dos planos de pagamento	B	DIAP	B	B	B	B	MR	MR	MR	Monitorização e acompanhamento sistemático dos respetivos pagamentos	I	I	I
Planeamento	Planeamento	Deficiente ou insuficiente articulação funcional interna com as unidades orgânicas envolvidas no processo	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Definição de um sistema de articulação interna de circulação de informação; realização de reuniões de trabalho periódicas	I	I	I
		Falta de transparência quanto aos procedimentos e regras Entes	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Disponibilização de informação sobre critérios e especialidade dos processos de execução fiscal, bem como os seus trâmites	I	I	I
		Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	M	B	M	A	M	A	E	R	E	Existência de fundamentação específica, remetendo as propostas e vinculando-as ao cumprimento da legislação em vigor ou de regulamentação municipal	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
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão	M	M	M	A	A	A	E	E	E	Existência de indicadores de monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização	I	I	I
		Deficiente articulação entre as várias unidades orgânicas / intervenientes	M	M	M	A	A	M	E	E	M	Realização de reuniões periódicas entre serviços envolvidos para identificação das necessidades; calendarização conjunta de operações / intervenções	I	I	I
		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
Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	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	Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos	I	I	I
	Formação	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado	I	I	I
		Reuniões de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Reuniões de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação	I	I	I
		Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B	M	B	B	M	MR	MR	M	Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação	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	M	A	E	Existência de metodologias de verificação e acompanhamento dos cronogramas de execução e dos encargos assumidos	EI
		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	EI
		Deficiente acompanhamento dos contratos	B	A		Realização de ações de acompanhamento e supervisão dos projetos e análise dos relatórios de execução	EI
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	EI
		Conflitos de interesses que comprometam a transparência das atividades e/ou dos procedimentos	B	A		Sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código	I
						Subscrição por todos os trabalhadores e colaboradores da Declaração de Conhecimento da Política de Gestão de Conflitos de Interesses	I
Gestão Municipal	Gestão de Obras	Falta de garantia de segurança, qualidade, prazo e preço da obra	M	A	E	Atribuição indiferenciada dos processos aos técnicos de modo a garantir que a fiscalização seja efetuada de forma isenta e imparcial	EI
		Omissão de informação quanto a discrepâncias em obras	B	B	MR		EI
		Intervenções de fiscalização não registadas ou registadas indevidamente	B	B	MR		EI
		Deficiente controlo de faturação	M	A	E		EI
	Monitorização	Ausência de reporte ou reporte deficiente	B	B	MR	Acompanhamento periódico da evolução dos projetos	I
		Não cumprimento dos prazos estipulados para todas as fases do projeto	M	B	R	Regras e procedimentos especificamente definidos	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	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		Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos	I
		Acesso indevido a informações sigilosas	B	B		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		Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático	I
Extravio de documentos/processos	B	B	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	Controle 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 dirimir dificuldades	I	
		Sistema de monitorização e acompanhamento dos procedimentos					PI	
	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
			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
Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	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	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	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	-	-	-	-	M	-	R	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
		Ausência de avaliação da relação custo-benefício	-	B	-	B	-	-	B	-	M	-	-	-	-	R	-	R	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		Falta de cabimentação prévia da despesa	-	B	B	B	-	-	B	M	M	-	-	-	-	R	-	R	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		Repartição da despesa desvirtuando o enquadramento do procedimento adequado, nos termos do CCP	-	B	-	-	-	-	B	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		Omissão no caderno de encargos de determinadas especificações técnicas, quanto à natureza do objeto do contrato a celebrar	-	B	-	-	-	-	B	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados na análise e seleção das propostas	-	B	-	-	-	-	B	-	-	-	-	-	-	MR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		Deficiente monitorização do processo de contratualização	-	B	-	-	-	-	B	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		Inexistência ou existência deficiente de um sistema de controlo interno, destinado a verificar e a certificar os procedimentos pré-contratuais	-	B	-	-	-	-	B	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		Recurso inadequado ao procedimento por ajuste direto	-	B	-	-	-	-	B	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		Admissão de propostas de entidades com impedimentos	-	B	-	-	-	-	B	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ética	Ética e Transparência	Falta de avaliação pós-contratual dos fornecedores	-	B	-	-	-	B	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
		Violação dos deveres de transparência, isenção e de imparcialidade	-	B	-	B	-	-	A	-	A	-	-	-	-	M	-	M	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		Desconhecimento ou falta de aplicação do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais	B	B	B	B	B	B	B	B	A	B	MR	MR	MR	M	MR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		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	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		Incumprimento das regras e normas legais de elaboração do plano e orçamento	B	-	B	-	-	B	-	B	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		Incorrecções 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	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		Deficiente acompanhamento da execução orçamental, originando e/ou antecipando desvios	B	-	B	-	-	B	-	B	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		Alterações e revisões propostas desajustadas das necessidades	B	-	B	-	-	B	-	B	-	-	MR	-	MR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		Incumprimento dos prazos de reporte e/ou reporte de informação desatualizada ou incorreta	B	-	B	-	-	B	-	B	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		Incumprimento dos prazos de produção e divulgação das peças contabilísticas exigidas por lei - Prestação e consolidação de contas	B	-	B	-	-	B	-	B	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Financeira	Orçamento e Execução	Ineficiência na prestação de informação de gestão de apoio à decisão	B	-	B	-	-	B	-	B	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
		Não cumprimento das exigências legais e procedimentos formais na contratação de empréstimos, podendo comprometer o limite de endividamento	B	-	B	-	-	B	-	B	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
		Incumprimento do princípio de segregação de funções	B	-	B	-	-	B	-	B	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
		Existência de dashboard com os principais indicadores, atualizado com periodicidade previamente definida	I	-	I	-	-	I	-	I	-	-	I	-	I	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		Existência (ou criação) de equipa de técnicos responsáveis pelo acompanhamento do serviço da divisão e endividamento do Município	I	-	I	-	-	I	-	I	-	-	I	-	I	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		Garantir o cumprimento do Princípio de Segregação de Funções e cumprimento da NCI	I	-	I	-	-	I	-	I	-	-	I	-	I	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Reportes Financeiros	Incumprimento dos prazos legais para prestação de informação financeira do Município	B	B	B	-	-	B	B	B	-	-	-	-	MR	MR	MR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		Incorrecção dos dados reportados	B	B	B	-	-	B	B	B	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		Sistema de alerta automático, de modo a garantir a disponibilidade da informação a reportar dentro da data limite	I	I	I	-	-	I	I	I	-	-	I	I	I	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		Definição de sistema de articulação interna de envio/receção de informação entre as unidades orçânicas, para o cumprimento dos prazos legais	I	I	I	-	-	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 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	M	B	B	B	B	B	B	A	M		R			M		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			I	I	I	I	I
		Incumprimento dos prazos para instrução de pedido / materialização das DUP	B	M	B	B	B	B	B	B	B	M	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	M	B	B	B	B	B	B	M	M						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	-	Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	I	I	I	I	I
		Atribuição indiferenciada dos processos aos técnicos	-	B	-	B	-	-	B	-	B	-	-		-		MR	-		-	I	-	I	-
		Tratamento diferenciado de situações idênticas	B	B	B	B	B	B	B	M	A	A			R		M	M	Existência de norma interna que garanta a uniformização dos procedimentos e a observância dos princípios da isenção, da imparcialidade e da equidade	I	I	I	I	I
		Incumprimento nos prazos de resposta e/ou atuação extemporânea	B	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						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						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	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	-		R		Definição de critérios, pluralidade de decisores, registo e fundamentação	I	I	-	I	-	
		Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	B	B	M	A	B	B	M	M	M	B	MR	R	M	E	MR	Existência de fundamentação específica, remetendo as propostas e vinculando-as ao cumprimento da legislação em vigor ou de regulamentação municipal	I	I	I	I	-	
		Falta de avaliação de encargos futuros e outros custos	B	-	M	-	B	B	-	M	-	B			M	-			Elaboração de análise que garanta a viabilidade da proposta/projeto nos anos futuros - previsão nas GOP	I	-	I	-	-
		Deficiente articulação entre as várias unidades orgânicas / intervenientes	-	M	-	M	-	-	A	-	A	-	-	E	-		E	-	Realização de reuniões periódicas entre serviços envolvidos para identificação das necessidades; calendarização conjunta de operações / intervenções	-	I	-	I	-
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	B	B	B	B	B	B	M	M							Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)	I	I	I	I	I	
		Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	B	B	B	B	B	B	B	M	M					R		Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos	I	I	I	I	I
		Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	B	B	B	B	B	B	B	M	M		MR					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	B	A	M	MR					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		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	B	B	B	B	M					MR		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	B	M	M	MR				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	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	R	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	-	-	B	B	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

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	Reportes Financeiros	Atrasos e incorreções na elaboração de documentos contabilísticos (Prestação de Contas e Consolidação)	M	M	M	A	A	A	E	E	E	Sensibilização junto dos serviços quanto à responsabilidade financeira associada a este procedimento	I	–	I
			Incumprimento dos prazos legais para prestação de informação financeira do Município	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Definição de calendário que permita colmatar atrasos e imprevistos; revisão por funcionário que não tenha participado na sua elaboração	I	I	I
			Incorreção dos dados reportados	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Sistema de alerta automático, de modo a garantir a disponibilidade da informação a reportar dentro da data limite	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	Definição de sistema de articulação interna de envio/receção de informação entre as unidades orgânicas, para o cumprimento dos prazos legais	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	Utilização de dados gerados automaticamente, por sistema contabilístico	I	I	I	
		Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Verificação e validação da informação através da conferência dos dados reportados entre os diversos mapas	I	I	I	
		Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Identificação clara e justificada das alterações, nos reportes e documentos elaborados e apresentados	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	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	
		Acesso indevido a informações sigilosas	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos	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	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão	I	I	I	
Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	Extravio de documentos/processos	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos	I	I	I	
		Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica	I	I	I	
	Formação	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático	I	I	I	
											Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos	I	I	I		
											Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado	I	I	I		
											Reuniões de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação	I	I	I		
											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 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		Análise/estudo de mercado	I
		Falta de cabimentação prévia da despesa	B	B	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		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		Existência de critérios de análise pré-definidos; fundamentação técnico-jurídica	I
		Insuficiente fundamentação / níveis de discricionariedade pouco adequados	B	B		Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	I
		Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B		Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam e apreciam	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		Existência de critérios de análise pré-definidos; fundamentação técnico-jurídica	I
		Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados	B	B		Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam e apreciam	I
		Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B		Existência de equipa técnica multidisciplinar com intervenção neste domínio visando concertar intervenções	I
		Ausência de informação e/ou documentação sistematizada para as áreas de atuação	B	B		Disponibilização ao requerente de informação clara e simples sobre a instrução de processos e /ou apreciação liminar de pedidos; formulários com maior especificação	I
	Licenciamento	Deficiente instrução dos processos pelos requerentes	M	B	R	Existência de critérios técnicos pré-definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam e apreciam	I
		Deficiente avaliação técnico-urbanística dos processos e pedidos	B	B	MR	Monitorização e acompanhamento sistemático	I
		Incumprimento dos prazos	B	B		Sistema de alerta dos tempos de apreciação/decisão na aplicação informática de gestão de processos	I
		Acréscimo não fundamentado no tempo de apreciação/decisão	B	B	Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em processos de licenciamento	I	
		Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	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

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		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		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		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		Existência de indicadores de monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização	I
		Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão	B	B		Existência de critérios técnicos pré-definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	I
		Ausência de informação processual sistematizada	B	B		Uniformização da informação a prestar	I
		Dificuldade de acesso à informação sobre o andamento de processos	B	B		Análise interna / externa do projeto/programa; pluralidade de intervenientes; identificação de níveis de responsabilização	I
		Falta de informação clara sobre o cálculo dos valores a cobrar que constam na Tabela de Taxas	B	B		Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)	I
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	B	MR	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos	I
		Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	B		Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão	I
		Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	B		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		Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica	I
		Acesso indevido a informações sigilosas	B	B		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		Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos	I
		Extravio de documentos/processos	B	B			I
		Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos		B	B
Formação	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação		B	B	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		Garantia de acesso a toda informação necessária: informação, consulta, cópias, nos termos da lei	I
		Tratamento diferenciado de situações idênticas	B	B		Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)	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				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				Confirmação da Análise/estudo de mercado	I	I	I
		Falta de cabimento prévio da despesa	B	B	B	A	A	A				Análise e verificação da existência de cabimento prévio/GOP no pedido de aquisição	I	I	I
		Repartição da despesa desvirtuando o enquadramento do procedimento adequado, nos termos do CCP	B	B	B	A	A	A				Plano Anual de Atividades e análise dos pedidos de aquisição à luz do artigo 22.º do CCP	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				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				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				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				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				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				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				Acompanhamento e validação dos documentos da proposta	I	I	I
	Falta de avaliação pós-contratual dos fornecedores	B	B	B	A	A	A				Ficha de Contrato; realização de avaliação ao fornecedor; atualização da base de dados	I	I	I	
	Procedimentos de contratação pública em situações de urgência	Violação dos deveres de transparência, isenção e de imparcialidade	B	B	B	A	A	A				Privilegiar procedimentos concursais; publicação da informação contratual no portal BASE	I	I	I
		Realização de consultas preliminares ao mercado sem suporte documental	B	B	B	A	A	A				Verificação da subscrição da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em procedimentos de contratação pública, bem como pelos gestores de contratos	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				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				As especificações técnicas devem ser elaborados mediante as fichas técnicas dos produtos necessários de adquirir e que estejam disponíveis no mercado	I	I	I
B			B	B	A	A	A				Elaboração de informação, pelos serviços, onde conste devidamente fundamentada a impossibilidade de suporte documental das consultas preliminares e quais foram as entidades contactadas, quais os preços praticados, bem como os prazos de entrega dos bens/prestação dos serviços a contratualizar; publicação da informação contratual no portal BASE	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				Subscrição por todos os trabalhadores e colaboradores da Declaração de Conhecimento da Política de Gestão de Conflitos de Interesses	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 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				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					Existência de um controlo efetivo e permanente do sistema de gestão de stocks; responsabilização dos intervenientes	I	I
Planeamento	Planeamento	Falta de priorização da identificação das necessidades	B	B	B	A	A	A				Definição de critérios, pluralidade de decisores, registo e fundamentação	I	I	I
		Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	B	B	B	A	A	A				Existência de fundamentação específica, remetendo as propostas e vinculando-as ao cumprimento da legislação em vigor ou de regulamentação municipal	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				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				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				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				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				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				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				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					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					Análise/estudo de mercado	I	I	I	I
		Falta de cabimentação prévia da despesa	B	B	B	B	A	A	A	A					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					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					Controlo periódico dos fornecedores; 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									
Ética	Acesso a dados pessoais	Acesso indevido às informações de cadastro, remunerações mensais e quebras de sigilo, bem como às declarações de registo de interesses	B	B	B	M	A	A	A	A	M	M	M	E	Existência de perfis de acesso reservado; níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático	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					Acesso restrito ao arquivo físico de processos individuais dos trabalhadores	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	Sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código	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	Subscrição por todos os trabalhadores e colaboradores da Declaração de Conhecimento da Política de Gestão de Conflitos de Interesses	I	I	I	I
		Incumprimento dos prazos legais para prestação de informação financeira do Município	B	B	B	B	M	M	M	B				MR	Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação	I	I	I	I
Gestão Municipal	Gestão operacional	Deficiente previsão orçamental e acompanhamento da sua execução	B	B	-	B	A	A	-	A				M	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
		Deficiente controlo do regime de acumulação de funções e/ou com insuficiente informação de suporte	B	B	-	-	A	A	-	-	M	M			Levantamento de necessidades de recursos humanos junto das unidades orgânicas e protocolos Entes	I	I	-	-
		Desadequada racionalização de recursos gerando custos desnecessários	B	B	-	B	A	A	-	A				M	Análise criteriosa e solicitação de esclarecimentos adicionais sempre que se revelem necessários ao rigor da avaliação da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses em Regime de Acumulação de Funções	I	I	-	-
		Recurso excessivo ao trabalho extraordinário como forma de suprir necessidades permanentes do serviço	M	M	-	-	A	A	-	-	E	E			Planeamento atempado que permita a otimização dos recursos disponíveis	I	I	-	I
		Tratamento diferenciado de situações idênticas	B	B	-	-	A	A	-	-					Análise prévia da fundamentação aduzida pelos serviços, justificativa do recurso à realização de trabalho extraordinário. Articulação da fundamentação do trabalho suplementar com o levantamento de necessidades de recursos humanos	I	I	-	-
		Deficiente gestão das quotas atribuídas na avaliação de desempenho	B	B	-	-	A	A	-	-	M	M			Existência de norma interna que garanta a uniformização dos procedimentos e a observância dos princípios da isenção, da imparcialidade e da equidade	I	I	-	-
														Monitorização das avaliações atribuídas e das percentagens máximas legalmente permitidas	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
Planeamento	Planeamento	Falta de priorização da identificação das necessidades	B	B	B	B	A	A	A	A	M	M	M	M	Definição de critérios, pluralidade de decisores, registo e fundamentação das necessidades	I	I	I	I
		Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	B	B	B	B	A	A	A	A					Existência de fundamentação específica, remetendo as propostas e vinculando-as ao cumprimento da legislação em vigor ou de regulamentação municipal	I	I	I	I
		Falta de avaliação de encargos futuros e outros custos	B	B	B	B	A	A	A	A					Elaboração de análise que garanta a viabilidade da proposta / projeto nos anos futuros - previsão nas GOP	I	I	I	I
		Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão	B	B	B	B	A	A	A	A					Existência de indicadores de monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização	I	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 (SPO)	I	I	I	–
		Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	B	B	–	A	A	A	–					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	–					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	–					Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos	I	I	I	–
		Acesso e revelação indevida de informações sigilosas no procedimento administrativo	B	B	B	–	A	A	A	–					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	–					Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático	I	I	I	–
		Extravio de documentos/processos	B	B	B	–	A	A	A	–					Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos	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	-	-	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	-	-	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	-	-	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	-	-	Segregação de funções com dois níveis de validação	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	-	-	Restrição no acesso a códigos de justificação de ausências por doença e existência de dois níveis de conferência da informação inserida	I	I	-	-
		Complicação indevida de despesas médicas	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	-	-
		Ocorrência de falhas na introdução de informação na base de dados de pessoal	B	B	-	-	A	A	-	-	M	M	-	-	Base de dados atualizada com entidades certificadas; bolsa de formadores externos e internos	I	-	-	I
	Mapa de pessoal	Ausência ou deficiente levantamento de competências por função	B	-	B	-	A	-	A	-	M	-	M	-	Envolvimento dos dirigentes no desenvolvimento deste instrumento, bem como na constante atualização dos perfis de competências	I	-	I	-
	Mobilidade	Desadequação das propostas de mobilidade e/ou não avaliação de pedidos de mobilidade internos	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	-
		Favorecimento na apreciação dos pedidos	B	-	B	-	A	-	A	-	M	-	M	-	Definição clara e disponibilização dos critérios de seleção, bem como das funções a desempenhar	I	-	I	-
		Tratamento diferenciado de situações idênticas	B	-	B	-	A	-	A	-	M	-	M	-	Existência de norma interna que garanta a uniformização dos procedimentos e a observância dos princípios da isenção, da imparcialidade e da equidade	I	-	I	-
	Recrutamento e seleção	Violação dos deveres de transparência, isenção e de imparcialidade	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	-
Discrecionalidade, ambiguidade e/ou subjetividade na definição de critérios de seleção		B	-	B	-	A	-	A	-	M	-	M	-	Definição de critérios que permitam que o recrutamento do pessoal seja levado a cabo dentro de princípios de equidade	I	-	I	-	
Favorecimento dos candidatos na realização de estágios		B	-	B	-	A	-	A	-	M	-	M	-	Definição clara e disponibilização dos critérios de seleção, bem como das funções a desempenhar	I	-	I	-	
Relação com o Cidadão	Atendimento presencial	Tratamento diferenciado de situações idênticas	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 registo de reclamações / petições e sugestões	B	B	B	-	M	M	M	-	R	R	R	-	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação entregue no sistema de gestão documental (GDCC)	I	I	I	-
		Falta de verificação e certificação dos documentos entregues	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	-
		Inexatidão da informação prestada ao requerente	B	B	B	-	M	M	M	-	R	R	R	-		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		MR		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	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	M	A	M	M	A	A	A	A	E	ME	E	E	Existência de critérios técnicos de análise pré-definidos; fundamentação técnico-jurídico; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam e apreciam	I	I	I	I	
		Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados	B	M	B	B	A	A	A	M	M		M	R		I	I	I	I	
		Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	M	B	B	A	A	A	M		E		M	R		I	I	I	I
		Incumprimento dos prazos de resposta	M	A	M	M	M	M	M	M	M		M	M		Monitorização e acompanhamento sistemático para o cumprimento dos prazos	I	I	I	I
	Licenciamento	Omissão/não utilização de informação disponível	B	A	B	B	M	M	M	M	R	E	R	R	Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	I	I	I	I	
		Deficiente instrução dos processos pelos requerentes	A	M	A	M	M	M	M	M	E		E	M	Disponibilização ao requerente da informação clara e simples sobre a instrução de processos e / ou apreciação limiar de pedidos; formulários com maior especificação	I	I	I	I	
		Deficiente avaliação técnico-urbanística dos processos e pedidos	B	M	B	B	M	M	M	M	R		R		Existência de critérios técnicos pré-definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	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	A	B	B	M	M	M	M	M	E	R		Sistema de alerta dos tempos de apreciação/decisão na aplicação informática de gestão de processos	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	A	M	B	M	M	M	M	M	E	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	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		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		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				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	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									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	M	M	M	M	M	M	M	M	M	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	M	M	M	M	R	R	R	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
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	Regras e procedimentos especificamente definidos	I	I	I	I
	Elaboração de pareceres, estudos e análise técnica	Utilização de critérios inadequados/insuficientes	B	M	B	B	M	M	M	M	R	M	R	R	Planeamento e definição de objetivos estratégicos	I	I	I	I
		Incumprimento dos prazos estipulados para todas as fases do processo / projeto	B	M	B	B	M	M	M	M	R	M	R	R	Planeamento e definição de objetivos estratégicos	I	I	I	I
		Existência de erros, omissões ou ambiguidades	M	M	B	M	A	A	A	A	E	E	M	E	Existência de critérios de análise pré-definidos; fundamentação técnico-jurídica	I	I	I	I
		Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados	B	M	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
	Monitorização	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
Deficiência/inadequação dos indicadores		B	B	B	B	M	M	M	B	R	R	R	MR	Metodologias de produção de indicadores e de controlo de dados; acompanhamento periódico da evolução dos indicadores	I	I	I	I	
Planeamento	Planeamento	Ausência de reporte ou reporte deficiente	B	B	B	B	M	M	M	B	R	R	R	MR	acompanhamento periódico da evolução dos indicadores	I	I	I	I
		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	M	A	M	A	A	M	R	R	E	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	M	M	B	M	A	A	A	A	E	E	M	E	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	M	B	B	A	A	A	A	M	E	M	M	Existência de critérios de análise pré-definidos; fundamentação técnico-jurídica	I	I	I	I	
	Planeamento territorial	Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	B	A	A	A	M	M	M	R	Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	I	I	I	I	
	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			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	M	M	B	M	A	A	A	B	E	E		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	M	B	B	M	M	M	B	R	M	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	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		Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático	I	I	I	I
Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	Extravio de documentos/processos	B	B	B	B	A	A	A	B	M	M	M		Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos	I	I	I	I
		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	M	M	M	M	M	M	M	B	M	M	M	R	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

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	A	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	
		Ausência da avaliação da relação custo-benefício	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	
		Falta de cabimentação prévia da despesa	B	B	B	B	B	B	A	A	M	A	A	A	A	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M
		Repartição da despesa desvirtuando o enquadramento do procedimento adequado, nos termos do CCP	B	B	B	B	B	B	A	A	M	A	A	A	A	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M
		Omissão no caderno de encargos de determinadas especificações técnicas, quanto à natureza do objeto do contrato a celebrar	B	B	B	B	B	B	A	A	M	A	A	A	A	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M
		Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade de pouco adequados na análise e seleção das propostas	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M
		Deficiente monitorização do processo de contratualização	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M
Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M		
Ética	Ética e Transparência	Desconhecimento ou falta de aplicação do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais	B	B	M	B	B	B	M	A	M	B	M	M	R	M	M	MR	M	M	R	R	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M		
		Conflitos de interesses que comprometam a transparência das atividades e/ou dos procedimentos	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	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	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	
Financeira	Receita	Controlo deficiente de exercício de funções e tarefas de cobrança e registo de valores	-	-	-	B	-	-	-	-	-	B	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
		Controlo deficiente no acondicionamento de valores monetários à sua guarda	-	-	-	B	-	-	-	-	-	-	B	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
		Falta de cobrança ou cobrança indevida de taxas definidas	-	-	-	B	-	-	-	-	-	-	B	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
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	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
	Promoção da cidadania	Informação incorreta/desadequada transmitida aos cidadãos	-	B	-	-	-	-	-	A	-	-	-	-	-	M	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
Planeamento	Planeamento	Falta de priorização das necessidades identificadas	B	B	B	M	M	B	M	M	M	B	M	M	R	M	M	MR	M	M	R	R	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M		
		Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	B	B	B	B	M	M	M	M	M	B	M	M	R	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	
		Falta de avaliação de encargos futuros e outros custos	B	B	M	B	M	M	M	M	M	B	M	M	R	M	M	MR	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	
		Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão	M	B	B	B	M	M	M	M	M	B	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Deficiente identificação das necessidades, eventos e ou conhecimento de ações estratégicas desenvolvidas / programadas pelo Município	M	B	M	A	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	E	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M		
		Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	
		Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	
		Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	
		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	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	
		Acesso indevido a informações sigilosas	B	B	B	B	B	B	M	A	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M
		Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	B	B	M	B	B	B	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	
Extravio de documentos/processos	B	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	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 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	M	B	B	M	M	M	M	B	M	M	M	M	M	MR	R	R	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado	I	I	I	I	I	I
	Formação	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	M	B	B	B	B	M	M	M	M	M	M	M	M	R	R	R	R	R	Reuniões de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação	I	I	I	I	I	I
Relação com o Cidadão	Atendimento não presencial	Incorreto encaminhamento de quem acede para obtenção de informação/serviços	B	B	-	B	-	-	M	M	-	B	-	-	R	R	-	MR	-	-	Sistematização de informação relativamente ao funcionamento dos serviços municipais e serviços prestados; contextualização dos pedidos de informação; formação interna	I	I	-	I	-	-
		Inexatidão da informação prestada ao requerente	B	B	-	B	-	-	M	A	-	B	-	-	R	M	-	MR	-	-	Garantia de acesso a toda a informação necessária: informação, consulta, cópias, nos termos da lei	I	I	-	I	-	-
	Atendimento presencial	Acrescimento não fundamentado de tempo de atendimento	-	-	-	M	-	-	-	-	-	A	-	-	-	-	-	E	-	-	Existência de sistema para reciclagem de conhecimentos	I	I	-	I	-	-
		Favorecimento no registo de entrada de documentos	-	-	-	B	-	-	-	-	-	B	-	-	-	-	-	MR	-	-	Atualização contínua do atendimento para resolver, em caso de necessidade, as discrepâncias nos tempos de atendimento; aplicação SIGA (gestão de filas de espera)	-	-	-	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	-	-	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação entregue no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou de gestão de processos (SPO)	-	-	-	I	-	-
		Falta de verificação e certificação dos documentos entregues	-	-	-	B	-	-	-	-	-	B	-	-	-	-	-	MR	-	-	Garantia de acesso a toda a informação necessária: informação, consulta, cópias, nos termos da lei	-	-	-	I	-	-
		Inexatidão da informação prestada ao requerente	-	-	-	B	-	-	-	-	-	B	-	-	-	-	-	MR	-	-	Existência de sistema para reciclagem de conhecimentos	-	-	-	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	-	-	-	-	Ausultação periódica às unidades orgânicas com conteúdos publicados	-	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	-	-	-	-	Coordenação e revisão técnica da informação a prestar; acompanhamento sistemático dos conteúdos disponibilizados	-	I	-	-	-	-
	Produção e gestão da informação	Ausência de informação sistematizada de forma clara e disponível	M	B	B	M	M	M	A	M	M	A	M	M	E	R	R	E	-	-	Experiência de Plano de Comunicação; definição e disponibilização de orientações e regras de conduta na relação interna/externa	-	I	-	-	-	-
		Dificuldade na obtenção de dados	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	Existência de mecanismos que assegurem a recolha, compilação e consolidação de informação e a sua atualidade atualização	I	I	I	I	I	I
		Incorreto ou inadequado tratamento dos dados recolhidos	B	M	B	B	M	M	M	M	M	B	M	M	R	M	R	MR	-	-	Sensibilização e articulação interna para a disponibilização de informação	I	I	I	I	I	I
		Indicadores estatísticos inadequados, incorretos e/ou desatualizados	M	B	M	M	M	M	M	M	M	B	M	M	M	R	M	R	-	-	Reuniões multidisciplinares para esclarecimento da necessidade e finalidade da informação pretendida; capacitação/formação dos editores	I	I	I	I	I	I
			M	B	M	M	M	M	M	M	M	B	M	M	M	R	M	R	-	-	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	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	Apresentação de propostas devidamente enquadradas e fundamentadas nos termos do CCP; privilegiar procedimentos concursais	I	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	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	Análise/estudo de mercado	I	I	I	I	I	I	I	
		Falta de cabimentação prévia da despesa	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	Análise e acompanhamento da execução das GOP	I	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	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	Existência de análise e supervisão das propostas aquisitivas para verificação do cumprimento dos requisitos	I	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	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	Existência de análise e supervisão das propostas aquisitivas para verificação do cumprimento dos requisitos	I	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	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	Existência de critérios de avaliação e equipa multidisciplinar que assegurem uma análise rigorosa e imparcial	I	I	I	I	I	I	I
		Deficiente monitorização do processo de contratualização	B	M	B	B	M	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	Monitorização permanente/renovação dos contratos de manutenção	I	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	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em procedimentos de contratação pública, bem como pelos gestores de contratos	I	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	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	Sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código	I	I	I	I	I	I	I		
Planeamento	Planeamento	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	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação	I	I	I	I	I	I	I		
		Falta de priorização das necessidades identificadas	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	Definição de critérios, pluralidade de decisores, registo e fundamentação das necessidades	I	I	I	I	I	I	I		
		Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	B	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	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	I	I	I		
		Falta de avaliação de encargos futuros e outros custos	B	B	B	B	B	B	M	A	B	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	Elaboração de análise que garanta a viabilidade da proposta/projeto nos anos futuros - previsão nas GOP	I	I	I	I	I	I	I		
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão	B	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	Existência de indicadores de monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização	I	I	I	I	I	I	I		
		Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (SGDC) e/ou gestão de processos (SGP)	EI	EI	EI	EI	EI	EI	EI		
		Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	B	B	B	B	B	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	EI	EI	EI	EI	EI	EI	EI		
		Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão	I	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	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos	EI	EI	EI	EI	EI	EI	EI		
		Acesso indevido a informações sigilosas	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica	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	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático	I	I	I	I	I	I	I		
Extravio de documentos/processos	B	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos	I	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) - (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											
			DTI	DIRS	DSIG	DINO	DSEC	DSSM	DTI	DIRS	DSIG	DINO	DSEC	DSSM			DTI	DIRS	DSIG	DINO	DSEC	DSSM	DTI	DIRS	DSIG	DINO	DSEC	DSSM
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 avaliator/avaliado	I	I	I	I	I	I	I
	Formação	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação	I	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	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	I
		Falta de apoio aos utilizadores	B	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	M	R	R	R	R	R	R	Garantia de acesso à informação pelas unidades orgânicas quanto ao desenvolvimento do produto	I	I	I	I	I	I	I
		Existência de controlo de tempo de resposta aceitável	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	R	R	R	R	R	R	Existência de controlo de tempo de resposta aceitável	EI	EI	EI	EI	EI	EI	EI
	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	R	R	R	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	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	Auscultação periódica às unidades orgânicas com conteúdos publicados / disponibilizados	I	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	Centralização da informação de modo a evitar redundâncias; responsabilização de serviços pela informação disponibilizada e respetiva atualização	I	I	I	I	I	I	I
	Gestão e manutenção dos sistemas	Eliminação indevida de dados	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	R	R	R	R	R	R	Análise periódica dos registos de operações efetuadas; monitorização periódica de dados por parte dos responsáveis pelas aplicações/sistemas; ativação de alertas	I	I	I	I	I	I	I
		Deficiente/negligente gestão de permissões de administração de sistemas entre utilizadores	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	M	Revisão periódica das permissões atribuídas	I	I	I	I	I	I	I
		Incumprimento do plano de backups definido	B	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	M	R	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	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	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	I	I
		Eliminação indevida de dados	B	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	M	R	R	R	R	R	R	Existência de um sistema de controlo e registo dos equipamentos disponíveis / atribuídos permanentemente atualizado	I	I	I	I	I	I	I
		Deficiente gestão/manutenção dos equipamentos	B	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	M	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	I	I
	Produção e gestão da informação	Acesso indevido a dados pessoais dos trabalhadores	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	M	Existência de mecanismos que assegurem a recolha, compilação e consolidação de informação e a sua atualidade atualização	I	I	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	Sensibilização e articulação interna para a disponibilização de informação	I	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	Reuniões multidisciplinares para esclarecimento da necessidade e finalidade da informação pretendida; capacitação/formação dos editores	I	I	I	I	I	I	I	
Incorreto ou inadequado tratamento dos dados recolhidos		B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	MR	MR	MR		I	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 a 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	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	B	B	-	A	A	A	-	M	M	M	-	Estreita colaboração com serviços requisitantes para a definição das especificidades dos requisitos técnicos do caderno de encargos	-	-	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	-	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 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	-	Planeamento e definição de objetivos estratégicos	-	-	I	-
	Elaboração de planos, estudos e projetos	Utilização de critérios inadequados / insuficientes	-	B	-	-	-	B	-	-	-	-	MR	-	Existência de critérios de análise pré-definidos; fundamentação técnico-jurídica	-	-	I	-
		Não cumprimento dos prazos estipulados para todas as fases do processo / projeto	-	B	-	-	-	B	-	-	-	-	MR	-	Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	-	-	I	-
		Existência de erros, omissões ou ambiguidade	-	B	-	-	-	B	-	-	-	-	MR	-	Acompanhamento presencial da atividade dos operadores; monitorização da qualidade do serviço prestado	-	-	I	-
	Gestão operacional	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	-	Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	-	-	I	-
Ausência ou inadequada supervisão e fiscalização da atividade dos operadores	-	-	-	B	-	-	-	A	-	-	-	M	-	Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	-	-	I	-	
Ausência ou inadequada supervisão e fiscalização das infraestruturas inerentes ao serviço de transportes públicos	-	-	-	B	-	-	-	M	-	-	-	R	-	Vistas 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				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		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		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	M	Elaboração de relatório de acompanhamento e monitorização periódico	I	EI	I	I
		Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão	B	B	B	B	M	M	A	A	R		M		Existência de indicadores de monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização	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					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					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					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					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	Inexatidão da informação prestada ao requerente	-	B	B	-	-	B	A	-		MR	M	-	Garantia de acesso a toda a informação necessária: informação, consulta, cópias, nos termos da lei	-	I	I	-
		Tratamento diferenciado de situações idênticas	-	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	I	
						Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação	I	
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	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	
		mento dos prazos no procedimento administrativo	B	B	MR	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos	EI	
		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	
						Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos	EI	
		Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	M	M	M	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica	I	
		devido a informações sigilosas	B	B	MR	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	M	R	Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos	I	
				de documentos/processos	B	A	M	
Recursos Humanos		de critérios de avaliação pouco objetivos	B	M	R	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado	I	
		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		Subscrição por todos os trabalhadores e colaboradores da Declaração de Conhecimento da Política de Gestão de Conflitos de Interesses	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		Monitorização do cumprimento dos regulamentos e normas internas especificamente aplicáveis; sensibilização dos munícipes para a solicitação de recibo da operação de pagamento	I
		Falta de cobrança ou cobrança indevida de taxas definidas	B	B			
		Cobrança de valores sem emissão e entrega de fatura ou documento equivalente	B	B			
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			
	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	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		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		Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático	I
		Extravio de documentos/processos	B	B		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		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 (DMGIT)														Responsável: Diretor de Departamento																		
Departamento de Licenciamento Urbanístico (DLU)																																
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência						Gravidade da Consequência						Grau de Risco						Mecanismos de Controlo	Fase de Implementação										
			DLU	DLOU	DLRA	DGEA	DIES	DICH	GAGC	DLU	DLOU	DLRA	DGEA	DIES	DICH	GAGC	DLU	DLOU	DLRA	DGEA		DIES	DICH	GAGC	DLU	DLOU	DLRA	DGEA	DIES	DICH	GAGC	
Ética	Ética e Transparência	Desconhecimento ou falta de aplicação do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais	B	M	M	M	M	M	-	M	M	M	M	M	M	-	R	M	M	M	M	M	M	-	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	M	M	M	M	M	-	A	B	A	A	A	B	-	M	R	E	E	E	R	-	Subscrição por todos os trabalhadores e colaboradores da Declaração de Conhecimento da Política de Gestão de Conflitos de Interesses Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação	I	I	I	I	I	I	-	
Gestão Municipal	Elaboração de pareceres, estudos e análise técnica	Insuficiente fundamentação / níveis de discricionariedade pouco adequados	B	B	M	M	M	M	-	M	M	M	M	M	M	-	R	R	M	M	M	M	-	Existência de critérios técnicos pré-definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	I	I	I	I	EI	I	-	
		Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	M	M	M	B	-	A	A	A	A	A	A	-	M	M	E	E	E	M	-		I	I	I	I	EI	I	-	
	Licenciamento	Deficiente instrução dos processos pelos requerentes	A	A	A	A	A	A	-	M	M	M	M	M	M	-	E	E	E	E	E	E	-	Disponibilização ao requerente de informação clara e simples sobre a instrução de processos e / ou apreciação liminar de pedidos; formulários com maior especificação	EI	EI	EI	I	EI	EI	-	
		Deficiente avaliação técnico-urbanística dos processos e pedidos	B	B	B	M	M	B	-	M	M	M	M	M	M	-	R	R	R	M	M	M	R	-	Existência de critérios pré-definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	I	I	EI	I	EI	EI	-
		Incumprimento dos prazos	B	B	A	-	M	M	-	A	A	A	-	A	A	-	M	M	ME	-	E	E	-	Sistema de monitorização e acompanhamento para o cumprimento dos prazos	I	I	I	-	I	I	-	
		Falta de imparcialidade potenciada pela atribuição de processo da mesma natureza/zona a determinado técnico	B	M	M	M	M	M	-	M	M	M	M	M	M	-	R	M	M	M	M	M	-	Atribuição indiferenciada dos processos aos técnicos	I	I	I	I	I	I	-	
		Acréscimo não fundamentado no tempo de apreciação/decisão	B	M	A	A	A	M	-	A	A	A	A	A	A	-	M	E	ME	ME	ME	E	-	Sistema de alerta dos tempos de apreciação/decisão na aplicação informática de gestão de processos	EI	EI	EI	EI	EI	EI	-	
Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	-	B	B	-	A	A	A	-	A	A	-	M	M	M	-	M	M	-	Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	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	-	MR	MR	R	MR	R	MR	-	Definição de critérios, pluralidade de decisores, registo e fundamentação das necessidades	EI	EI	EI	EI	EI	EI	-	
		Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	B	B	B	B	M	B	-	B	B	B	B	M	B	-	MR	MR	MR	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	EI	I	-		
		Insuficiente fundamentação / níveis de discricionariedade pouco adequados	B	B	M	B	M	B	-	M	B	M	B	M	B	-	R	MR	M	MR	M	MR	-	Existência de critérios técnicos pré-definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	I	I	I	I	I	I	-	
		Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	M	M	M	B	-	A	A	A	A	A	A	-	M	M	E	E	E	M	-		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	-	
		Ausência de informação processual sistematizada	B	B	B	B	B	B	-	M	M	M	M	M	M	-	R	R	R	R	R	R	-	Existência de critérios técnicos pré-definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	I	I	EI	I	EI	EI	-	
		Dificuldade de acesso à informação sobre o andamento de processos	B	M	M	M	M	M	-	A	A	A	A	A	A	-	M	E	E	E	E	E	-	Existência de sistema informático que permita a agregação/gatologiação de dados, para disponibilização de informação intuitiva sobre as diferentes fases de tramitação dos processos	I	EI	EI	EI	EI	EI	-	
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Falta de informação clara sobre o cálculo dos valores a cobrar; que constam na Tabela de Taxas	B	B	B	B	B	B	-	M	M	M	M	M	M	-	R	R	R	R	R	R	-	Uniformização da informação a prestar	I	I	EI	I	EI	EI	-	
		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	-	-	-	-	-	-	M	-	-	-	-	-	R	-	-	-	-	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos	-	-	-	EI	-	-	-	
		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	-	-	-	-	-	-	M	-	-	-	-	-	R	-	-	-	-	Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos	-	-	-	EI	-	-	-	
		Acesso indevido a informações sigilosas	A	A	A	A	A	A	A	-	A	A	A	A	A	A	-	ME	ME	ME	ME	ME	ME	-	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica	-	-	-	I	-	-	-
		Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	-	-	-	B	-	-	-	-	-	-	M	-	-	-	-	-	R	-	-	-	-	Tiragem periódica de acessos, pelo menos anual	I	I	I	I	I	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	B	B	B	B	B	-	M	M	M	M	M	M	-	R	R	R	R	R	R	-	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado	I	I	I	I	I	I	-	
	Formação	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B	B	B	B	-	B	B	B	M	B	B	-	MR	MR	MR	R	MR	MR	-	Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação	I	I	I	I	I	I	-		
Relação com o cidadão	Relação com o cidadão	Inexistência da informação prestada ao requerente	B	M	M	B	M	M	-	A	A	A	A	A	A	-	M	E	E	M	E	E	-	Garantia de acesso a toda a informação necessária: formação, consulta, cópias, nos termos da lei	I	I	I	I	I	I	-	
		Falta de verificação e certificação dos documentos entregues	B	B	B	B	B	B	-	M	M	M	M	M	M	-	R	R	R	R	R	R	-	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação entregue no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)	I	I	I	I	I	I	-	
		Tratamento diferenciado de situações idênticas	B	B	M	B	M	B	-	A	A	A	M	A	A	-	M	M	E	R	E	M	-	Existência de norma interna que garanta que o atendimento é efetuado de forma isenta e imparcial e da equidade	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 Infraestrutura e Vias (DIV)																		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							
			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-contratuais de empreitadas e de aquisição de serviços, nos termos do CCP	B	B	–	–	B	–	A	A	–	–	A	–	R	R	–	–	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	–	–	A	–	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	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	–	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	–	–	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	–	A	M	A	A	A	–	M	R	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	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	–	Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação	I	I	I	I	I	–		
Gestão Municipal	Elaboração de pareceres, estudos e análise técnica	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	–	–		
		Existência de erros, omissões ou ambiguidades	B	B	B	–	M	–	A	M	A	–	A	–	M	R	M	–	E	–	Existência de critérios pré-definidos; fundamentação técnico-jurídica	I	I	I	–	I	–		
		Insuficiente fundamentação / níveis de discricionariedade pouco adequados	B	B	B	–	M	–	A	M	A	–	A	–	M	R	M	–	E	–	Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam; segregação de funções	I	I	I	–	I	–		
	Elaboração de pareceres, informações e apoio técnico jurídico	Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	–	B	–	A	M	A	–	A	–	M	R	M	–	M	–	Existência de critérios técnicos pré-definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	I	I	I	I	I	–		
		Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados	B	B	B	B	B	–	A	M	A	M	A	–	M	R	M	–	M	–	Existência de critérios técnicos pré-definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	I	I	I	I	I	–		
		Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	B	B	–	A	M	A	A	A	–	M	R	M	–	M	–	Existência de critérios técnicos pré-definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	I	I	I	I	I	–		
	Elaboração e execução de projetos da responsabilidade do Município	Existência de erros, omissões ou ambiguidades nos projetos	B	B	B	–	M	–	A	M	M	–	A	–	M	R	R	–	E	–	Análise interna/externa do projeto; pluralidade de intervenientes; identificação de níveis de responsabilização	I	I	I	–	I	–		
		Deficiente articulação interna	B	B	B	–	M	–	A	M	M	–	A	–	M	R	R	–	E	–	Realização prévia de reuniões de projeto para levantamento das necessidades de intervenção dos vários intervenientes no processo; responsabilização dos intervenientes	I	I	I	–	I	–		
		Deficiente controlo do cumprimento dos prazos	B	B	B	–	M	–	A	M	M	–	A	–	M	R	R	–	E	–	Existência de programação nas diversas etapas do projeto; sistema de monitorização e acompanhamento para o cumprimento dos prazos	I	I	I	–	I	–		
	Gestão de obras	Favorecimento na fiscalização de obras	B	M	–	B	B	–	A	A	–	A	A	–	M	E	–	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	–	
		Omissão de informação quanto a discrepâncias em obras	B	B	–	–	B	–	A	M	–	–	A	–	M	R	–	–	M	–	Controle sistemático para verificação do cumprimento dos requisitos legais; responsabilização dos intervenientes	I	I	–	–	I	I	–	
		Tratamento diferenciado de situações idênticas	B	B	–	B	B	–	A	A	–	A	A	–	M	R	–	–	M	–	Realização de ações de fiscalização planeadas e enquadradas pela cadeia hierárquica	I	I	–	–	I	I	–	
	Gestão operacional	Intervenções de fiscalização não registadas ou registadas indevidamente	Intervenções de fiscalização não registadas ou registadas indevidamente	B	B	–	B	B	–	M	M	–	M	A	–	R	R	–	–	R	–	Realização de ações de fiscalização planeadas e enquadradas pela cadeia hierárquica	I	I	–	–	I	I	–
			Intervenções de fiscalização não registadas ou registadas indevidamente	B	B	–	B	B	–	M	M	–	M	A	–	R	R	–	–	R	–	Realização de ações de fiscalização planeadas e enquadradas pela cadeia hierárquica	I	I	–	–	I	I	–
Deficiente controlo interno na gestão da atividade, que impede o cumprimento dos objetivos definidos		B	B	–	–	–	–	M	M	–	–	–	–	R	R	–	–	–	–	Reuniões de coordenação e elaboração de relatórios internos periódicos	I	I	–	–	–	–	–		
Deficiente acompanhamento dos pedidos internos de intervenção		B	B	–	–	–	–	M	M	–	–	–	–	R	R	–	–	–	–	Análise e encaminhamento dos pedidos para uma intervenção atempada	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	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	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 GOP	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	-	-	-	-
Procedimento Administrativo	Procedimentos Administrativos	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	B	B	B	B	-	A	A	A	M	A	-	M	M	M	R	M	-	-	-	-	-	-	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (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	-	-	-	-	-	-	-	-	-	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	A	-	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	-	A	A	A	M	A	-	M	M	-	-	-	-	-	-	-	-	-	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	-	-	-	-	-	-	-	-	-	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	-	-	-	-	-	-	-	-	-	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	A	-	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	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	-	-	
		Reunientes de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação	B	B	B	B	B	-	M	B	M	M	M	-	R	MR	R	R	R	-	-	-	-	-	-	Reunientes 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	-	-	-	-	-	-	Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação	I	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	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Realização de visitas aleatórias em obras a decorrer	I	I	-	I	I	-
Deficiente identificação de necessidades de equipamentos de proteção individual e fardamento	B		B	-	B	B	-	A	A	-	M	M	-	M	M	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Identificação dos equipamentos Entes; levantamento de necessidades dos equipamentos; existência de formação que garanta a sua correta utilização	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	A	M	M	-	M	M	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Garantia de acesso a toda a informação necessária: formação, consulta, cópias, nos termos da lei	I	I	I	I	I	-	
		Falta de verificação e certificação dos documentos entregues	B	B	B	B	B	-	M	M	A	A	A	-	R	R	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	M	-	-	-	-	-	-	-	-	-	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	—						—	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	—						—	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	—						—	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	—						—	Análise/estudo de mercado	I	—	I	I	—
		Falta de cabimentação prévia da despesa	B	B	B	B	—	M	M	M	A	—						—	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			—		EI	I	I	I	—
		Realização de ações de formação aos técnicos envolvidos nos respetivos procedimentos	B	B	B	B	—	M	M	M	A	—					M	—		EI	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	—						—	Existência de análise e supervisão das propostas aquisitivas para verificação do cumprimento dos requisitos	I	I	I	I	—
		Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariez 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			—	Existência de critérios de avaliação e equipa multidisciplinar que assegurem uma análise rigorosa e imparcial	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		—	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	—
																		—	Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação	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	—						—		—	—	—	I	—
		Falta de cobrança, ou cobrança indevida, dos preços e taxas definidas	—	—	—	M	—	—	—	—	M	—				M	—	—	Sensibilização dos municipais para a solicitação de recibo da operação de pagamento; conferência e validação das operações de caixa	—	—	—	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
Gestão Municipal	Elaboração de pareceres, estudos e análise técnica	Existência de erros, omissões ou ambiguidades	M	M	-	B	-	A	A	-	A	-	E	E	-	M	-	Existência de critérios pré-definidos; fundamentação técnico-jurídica	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	M	M	-	-	-	A	A	-	-	-	E	E	-	-	-	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	-	-	-	-	A	-	-	-	-	M	-	Existência de quadros de consumo de combustível em função da quilometragem, para as máquinas e viaturas	-	-	-	I	-
		Utilização e ou apropriação indevida de matérias-primas e ferramentas	-	-	B	B	-	-	-	A	A	-	-	-	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	-	-	-	-	-	-	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	-
		Tratamento diferenciado de situações idênticas	-	-	-	B	-	-	-	-	B	-	-	-	-	-	-	Existência de norma interna que garanta uniformização dos procedimentos e a observância dos princípios da isenção, da imparcialidade e da equidade	-	-	-	I	-
	Gestão de frotas	Utilização indevida de viaturas da frota municipal	-	-	B	B	-	-	-	B	A	-	-	-	MR	M	-	Existência de um controlo efetivo e permanente do sistema de gestão de frota	-	-	EI	I	-
		Utilização de viaturas que não reúnam as condições necessárias para circular	-	-	B	B	-	-	-	B	A	-	-	-	-	-	-	Existência de verificação sistemática das viaturas no sentido de priorizar eventuais intervenções	-	-	EI	I	-
	Gestão de obras	Favorecimento na fiscalização de obras	B	B	-	B	-	M	M	-	A	-	-	-	-	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	-	-	-		I	I	-	I	-
		Tratamento diferenciado de situações idênticas	B	B	-	B	-	M	M	-	M	-	-	-	-	R	-	Controle sistemático para verificação do cumprimento dos requisitos legais; responsabilização dos intervenientes	I	I	-	I	-
		Intervenções de fiscalização não registadas ou registadas indevidamente	B	B	-	B	-	M	M	-	A	-	-	-	-	M	-	Realização de ações de fiscalização planeadas e enquadradas pela cadeia hierárquica	I	I	-	I	-
	Gestão operacional	Deficiente controlo interno na gestão da atividade, que impede o cumprimento dos objetivos definidos	B	B	B	B	-	B	B	B	M	-	MR	MR	MR	R	-	Reuniões de coordenação e elaboração de relatórios internos periódicos	I	I	I	I	-
Deficiente acompanhamento dos pedidos internos de intervenção		B	B	B	B	-	B	B	B	M	-	-	-	-	-	-	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	–												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	–												Elaboração de análise que garanta a viabilidade da proposta/projeto nos anos futuros - previsão nas GOP	I	–	I	I	–
		Falta de avaliação de encargos futuros e outros custos	B	–	B	B	–	A	–	M	A	–												Existência de indicadores de monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização	I	–	I	I	–
		Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão	B	–	B	B	–	A	–	M	A	–	M	–										Existência de comparação dos valores de mercado praticados	I	–	I	I	–
		Falta de previsão ou previsão deficiente dos custos	B	–	B	B	–	A	–	M	A	–												Existência de um plano de manutenção quantificado e programado no tempo	I	–	I	I	–
		Deficiente identificação dos encargos orçamentais assumidos pelo Município	B	–	B	B	–	A	–	M	A	–													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	–												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	–												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	–	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	Inexistência da informação prestada ao requerente	B	B	B	B	–	B	B	B	M	–												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										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	–												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	–

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
												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
		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
	Gestão operacional	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				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				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				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				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				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				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				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				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				Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático	I	I	I
		Extravio de documentos/processos	B	B	B	B	B	B				Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos	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	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				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				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				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	-	M	M	-	-	M	M	-	-	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	-	M	M	-	-	A	A	-	-	E	E	-	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 análise e supervisão das propostas aquisitivas para verificação do cumprimento dos requisitos	-	I	I	-
		Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados na análise e seleção das propostas	-	M	M	-	-	A	A	-	-	E	E	-	Existência de critérios de avaliação e equipa multidisciplinar que assegurem uma análise rigorosa e imparcial	-	I	I	-
		Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	-	M	M	M	-	A	A	A	-	E	E	E	Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em procedimentos de contratação pública, bem como pelos gestores de contratos	-	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	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	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
Gestão Municipal	Concessão e desenvolvimento de programas e projetos	Falta de rigor na verificação da satisfação dos requisitos legais quanto à elegibilidade/exigibilidade das entidades	-	M	M	B	-	A	A	M	-	E	E	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	-	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	-	M	M	B	-	A	A	M	-	E	E	-	Realização de reuniões e ações de acompanhamento e supervisão dos projetos/programas e análise dos relatórios de execução	-	I	I	I
															Existência de meios de controlo de aplicação dos apoios concedidos; envio de relatório de execução pela entidade beneficiária	-	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 critérios técnicos 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	-	B	A	A	-						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		-	M	B	-	-	B	M	-	-	R	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	M	M	B	M	A	A	B	R	E	E	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	M	M	B	B	M	M	B	MR	M	M	MR	Realização de reuniões periódicas entre serviços envolvidos para identificação das necessidades e canalização dos recursos Entes; calendarização conjunta de iniciativas	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	-	-	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	-	-	-	-	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	-	-	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	-	-	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	-	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	-	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	-	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	-	M	M	B	-	M	M	M	-	M	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	-	-	-	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	-	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								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									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								Análise e acompanhamento da execução das GOP	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		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								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								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					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
																				Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação	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							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	R	R					I	I	I	I	I	
		Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	M	B	B	B	B	M	B	M	M	M	M						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	M	B	M	M	B	M	M	M	M						Calendarização concertada entre todos os intervenientes; responsabilização dos intervenientes	I	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	M	-	-	-	M	M	-	-	-	M	M					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					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					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					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					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				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							Avaliação do trabalho desenvolvido e monitorização dos resultados esperados	I	I	I	-	-		
	Licenciamento	Deficiente instrução dos processos pelos requerentes	B	-	B	-	-	M	-	B	-	-	R							Disponibilização ao requerente de informação clara e simples sobre a instrução de processos e/ou apreciação liminar de pedidos	I	-	I	-	-	
		Deficiente avaliação técnica - urbanística dos processos e pedidos	B	-	B	-	-	M	-	B	-	-								Existência de critérios técnicos pré-definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	I	-	I	-	-	
Falta de imparcialidade potenciada pela atribuição de processo da mesma natureza/zona a determinado técnico		B	-	B	-	-	B	-	B	-	-			MR					Atribuição indiferenciada dos processos aos técnicos	I	-	I	-	-		
Acréscimo não fundamentado no tempo de apreciação/decisão		B	-	B	-	-	B	-	B	-	-								Sistema de alerta dos tempos de apreciação / decisão na aplicação informática de gestão de processos	PI	-	I	-	-		
Incumprimento dos prazos		B	-	B	-	-	M	-	B	-	-	R							Sistema de monitorização e acompanhamento para o cumprimento dos prazos	I	-	I	-	-		
																				Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	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 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					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					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					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					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					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					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	M	-	B	M	M	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		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					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	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				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	M	B	B	B	B	B	B	B	B	M	R	MR	MR	MR	R	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado	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				M	Garantia de acesso a toda a informação necessária: informação, consulta, cópias, nos termos da lei	I	-	I	I	I
		Falta de verificação e certificação dos documentos entregues	B	-	B	B	B	M	-	B	M	M					R	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)	I	-	I	I	I
		Tratamento diferenciado de situações idênticas	-	-	M	-	B	-	-	B	-	A	-				M	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													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	-			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		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	A	B			M	MR	Grupo de trabalho para avaliação do trabalho desenvolvido e monitorização dos resultados esperados	-	I	I	I
	Promoção da cidadania	Informação incorreta/desadequada transmitida aos cidadãos	B	B	B	B	B	B	A	B	MR	MR		M	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		Levantamento e adequação das iniciativas aos interesses e necessidades dos cidadãos	I	I	I	I	
	Ausência ou ineficiente fiscalização e acompanhamento da execução das obras e projetos no âmbito do Orçamento Participativo	-	-	M	-	-	-	A	-	-	-	E	-	Existência de critérios de monitorização pré-definidos; elaboração de relatórios de acompanhamento da execução, com conhecimento da cadeia hierárquica	-	-	I	-	
Planeamento	Planeamento das parcerias e atribuições de apoios	Atribuição desajustada de apoios	-	B	-	-	-	B	-	-		MR	-	-	Implementação de um sistema estruturado de avaliação das necessidades das associações e coletividades	-	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	-
		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
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	B	B	B	B	B	M	B				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	B	B	B	B				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		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				R	Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos	-	-	I	-
		Acesso indevido a informações sigilosas	-	-	B	-	-	-	B	-				MR	Segregação em pasta própria de acesso limitado	-	-	I	-
		Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	-	B	B	B	-	A	A	A			M	M	M	Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos	-	I	I
Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	B	B	B	B	B	B	M	B	MR	MR	R	MR	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado	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
			B	B	B	B	M	M	M	M	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

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	A	B	A	A	A	A	A	M	M	M	ME	M	Apresentação de propostas devidamente enquadradas e fundamentadas nos termos do CCP; privilegiar procedimentos concursais	I	I	I	I	I
		Ausência de avaliação da relação custo-benefício	B	M	B	M	B	M	M	M	A	M	R	M	R	E	R	Análise/estudo de mercado	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	I	I	I	I	I
Gestão Municipal	Apoio não financeiro a municípios	Falta de equidade na avaliação das candidaturas	B	-	-	A	B	B	-	-	A	B	MR	-	-	ME	MR	Existência de regulamento e/ou outros normativos que definem o âmbito da medida e os critérios de atribuição de apoio	I	-	-	I	I
		Utilização indevida pelos beneficiários	B	-	-	A	B	B	-	-	A	B	MR	-	-	ME	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	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	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	-	MR	Existência de critérios de análise pré-definidos; fundamentação técnico-jurídica	I	I	I	I	I
	Controlo da execução de medidas de programas	Existência de erros, omissões ou ambiguidades	B	M	B	B	B	M	M	M	A	M	R	M	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	I
		Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	B	B	A	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	I	I	I
		Ausência e/ou insuficiente acompanhamento e controlo da aplicação dos apoios concedidos	M	B	M	A	M	M	M	M	M	M	-	R	-	-	-	Segregação de funções nas diferentes fases do processo	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	A	B	A	B	M	M	A	M	MR	M	E	M	Realização de reuniões e ações de acompanhamento e supervisão dos projetos e análise dos relatórios de execução	I	I	I	I	I
		Utilização das verbas concedidas às entidades beneficiárias para fins diferentes dos que justificaram a atribuição	B	M	B	A	B	A	B	B	A	A	R	MR	ME	-	-	Sistema de informação para monitorização da aplicação dos apoios concedidos	I	I	I	I	I
		Existência de meios de controlo de aplicação dos apoios concedidos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Existência de meios de controlo de aplicação dos apoios concedidos	-	-	-	I	-
		Monitorização e acompanhamento sistemático para o cumprimento dos prazos	I	I	-	-	I	-										Monitorização e acompanhamento sistemático para o cumprimento dos prazos	I	I	-	I	I
	Elaboração de pareceres, estudos e análise técnica	Incumprimento nos prazos de resposta	B	B	-	B	B	M	M	-	M	M	R	R	-	-	R	Existência de critérios técnicos pré-definidos; 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	B	M	M	A	M	M	R	R	M	-	R	Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	I	I	-	I	I
	Monitorização	Existência de erros, omissões ou ambiguidades nos estudos	B	M	-	B	B	M	M	-	M	M	R	M	-	-	R	Existência de indicadores de monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização	I	I	-	I	I
Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade		B	B	-	B	B	A	M	-	M	A	M	R	-	-	M	Existência de indicadores de monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização	-	-	EI	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	-	MR	Existência de equipa técnica multidisciplinar com intervenção neste domínio com o intuito de concertar intervenções	I	I	I	I	I	
Monitorização	Deficiência/inadequação dos indicadores	B	M	B	M	B	B	M	B	M	B	MR	M	MR	-	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	MR	Definição de critérios, pluralidade de decisores, registo e fundamentação das necessidades	I	I	PI	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			M	MR		Elaboração de análise que garanta a viabilidade da proposta/projeto nos anos futuros- previsão nas GDP	I	I	I	I	I		
		Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão	B	M	B	A	B	M	B	M	M	M	R		R	E	R	Existência de indicadores e monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização	I	I	EI	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	A	-	-	-	A	A	-			M	ME	-	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	-	-	EI	I	-		
		Falta ou não aplicação de instrumentos internos que regulem os procedimentos, regras e critérios para atribuição de apoios	-	-	B	A	-	-	-	A	A	-	-			E	-	-	Verificação da legalidade do beneficiário do apoio	-	-	I	I	-	
	Planeamento das parcerias e atribuições de apoios	Planeamento das parcerias e atribuições de apoios	Insuficiente fundamentação / níveis de discricionariedade pouco adequados	-	-	M	A	-	-	-	A	A	-			E	-	-	Existência de critérios técnicos pré-definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	-	-	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	-	
			Deficiente identificação das necessidades de atribuição de apoio	-	-	B	A	-	-	-	A	M	-				E	-	-	Existência de regulamento e/ou outros normativos que definem o âmbito da medida e os critérios de atribuição de apoio; análise do histórico da entidade beneficiária	-	-	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	A	-	-	-	A	A	-			ME	-	-	Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em processos de análise e concessão de benefícios de qualquer âmbito	-	-	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		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	M	B	B		M	A	M	A	B	A	E	R	M		E	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		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	M	B	B	A	M	A	B	A	B	A	E		M		E	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		R	M	MR	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático	EI	I	I	EI	EI		
		Extravio de documentos/processos	B	B	B	A	B	M	B	A	B	M	R		M		R	Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos	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	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	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	Inexatidão 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	A	B	A	-	B	A	A			MR	ME	M	Existência de norma interna que garanta a uniformização dos procedimentos e a observância dos princípios da isenção, da imparcialidade e da equidade	I	-	I	I	I		
		Falta de verificação e certificação dos documentos entregues	-	-	B	A	-	-	-	A	M	-	-		M	E	-	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	M	-	M	A	M	A	-	M	M	A	E			E	E	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						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						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						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
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	B	M				MR			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							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
		Incumprimento nos prazos de resposta	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M				R		Monitorização e acompanhamento sistemático para o cumprimento dos prazos	I	I	I	I	I
	Elaboração de pareceres, estudos e análise técnica	Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	R	R	R		R	Existência de critérios técnicos pré-definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam e apreciam	I	I	I	I	I
		Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	B	B	M	M	M	A	M				M			I	I	I	I	I
	Gestão do pessoal não docente	Sobreposição de competências entre a autarquia e os órgãos de gestão das escolas	M	B	-	-	M	M	M	-	-	M	M	R	-	-	M	Definição clara dos níveis de competência de cada entidade	I	I	-	-	I
		Falta de equidade no recrutamento	B	B	-	-	B	A	A	-	-	A						Definição de critérios de seleção e de conteúdos funcionais objetivos; rotatividade dos elementos que compõe o júri	I	I	-	-	I
	Favorecimento na colocação do pessoal	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	-	-	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						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						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	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	Reuniões com os Agrupamentos para identificação de entidades parceiras	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	Segregação de funções nas diferentes fases do processo	I	I	I	I	I
		Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	M	M	M	B	M	A	A	A	A	A	E	E	E	M	E	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	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	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
		Acesso indevido a informações sigilosas	M	M	M	M	M	A	A	A	A	A	E	E	E	E	E	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos	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	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão	I	I	I	I	I
		Extravio de documentos/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
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	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica	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	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático	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	Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos	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	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado	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	Reuniões de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação	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: Diretor de Departamento																																						
Departamento Local de Saúde e Solidariedade Social (DLS) - (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																						
			DLS	DSQV	DSBM	DINC	DSST	GME	GSP		DLS	DSQV	DSBM	DINC	DSST	GME	GSP		DLS	DSQV	DSBM	DINC	DSST	GME	GSP			DLS	DSQV	DSBM	DINC	DSST	GME	GSP																
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	M	M	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
		Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	B	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	M	M	M						Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos	EI	EI	PI	I	I	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	E	M	E	E	E	E	E							Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão	I	I	I	I	I	I	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	B	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	R	R	R	R	R	R	R							Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos	EI	EI	EI	I	I	I	I	I	I	I	I	I					
		Acesso indevido a informações sigilosas	M	B	M	M	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	E	M	E	E	E	E	E							Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica	I	I	I	I	I	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	M	A	A	A	A	A	R	R	R	R	R	R	R							Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I					
		Extravio de documentos/processos	B	B	B	B	B	B	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	EI	I	I	EI	I	I	I	I	I	I	I	I							
Acidentes de trabalho	Acidentes de trabalho	Existência de ambiguidades na qualificação dos acidentes em serviço	-	-	-	-	B	B	B	-	-	-	-	M	M	M																Análise criteriosa das participações com a intervenção de múltiplos decisores; cumprimento da legislação aplicável; obtenção de esclarecimentos junto de eventuais testemunhas	-	-	-	-	-	I	I	I										
		Incumprimento de regras para pagamento de danos emergentes de acidente de trabalho	-	-	-	-	M	M	M	-	-	-	-	A	A	A																Controle sistemático para verificação do cumprimento dos prazos legais	-	-	-	-	-	I	I	I										
		Incumprimento nos prazos de resposta e/ou atuação extemporânea	-	-	-	-	M	M	M	-	-	-	-	M	M	M																Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliator/avaliado	I	I	I	I	I	I	I	I										
			-	-	-	-	M	M	M	-	-	-	-	M	M	M																Reuniões de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação.	EI	EI	EI	I	I	I	I	I										
Avaliação de desempenho	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	R	R	R	R	R	M	M	M						Garantia de transparência, equidade e proporcionalidade na relação com entidades que celebram Protocolos ou Acordos de Colaboração neste âmbito	I	I	PI	I	I	I	I	I											
		Favorecimento no processo de escolha de entidades parceiras	B	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	M							Planeamento atempado que permita a otimização dos recursos disponíveis	I	I	I	I	I	I	I	I											
Recursos Humanos	Formação	Desadequada racionalização de recursos e parcerias gerando custos desnecessários	B	B	B	B	M	M	M	A	M	A	A	A	A	A	A	R					E	E	E																									
		Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	M	M	M	M	R	R	R	R	R	R	R							Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação	I	I	I	I	I	I	I	I										
	Higiene, Saúde e Segurança	Deficiente identificação de necessidades de equipamentos de proteção individual e ferdamento	-	-	-	-	B	B	B	-	-	-	-	A	A	A							M	M							Identificação dos equipamentos Entes; levantamento de necessidades dos equipamentos; existência de formação que garanta a correta utilização	-	-	-	-	-	I	I	I											
		Falta de identificação dos riscos que ponham em causa a segurança e higiene no trabalho, bem como de propostas de medidas corretivas	-	-	-	-	B	B	B	-	-	-	-	M	M	M							R	R							Elaboração de planos de manutenção preventiva de segurança e higiene	-	-	-	-	-	EI	EI	EI											
		Não cumprimento das normas de segurança	-	-	-	-	B	B	B	-	-	-	-	A	A	A							M	M							Realização de auditorias periódicas às condições de trabalho que identifiquem a gravidade do risco profissional; ações de sensibilização e formação	-	-	-	-	-	EI	EI	EI											
		Falta de instalação e/ou manutenção dos sistemas de segurança	-	-	-	-	A	A	A	-	-	-	-	M	M	M							E	E							Definição de responsáveis de segurança em todos os edifícios municipais, medidas de autoproteção e realização de exercícios	-	-	-	-	-	PI	PI	PI											
	Medicina no trabalho	Acesso e/ou uso indevido de informação reservada	-	-	-	-	M	M	M	-	-	-	-	A	A	A							E	E	E						Existência de mecanismos/levantamento de necessidades de ações de manutenção/substituição	-	-	-	-	-	I	I	I											
		Falta de atualização de fichas de aptidão médica/processo com elementos/relatórios médicos fornecidos pelo funcionário, no âmbito de doenças profissionais	-	-	-	-	B	B	B	-	-	-	-	M	M	M							R	R	R						Existência de perfil de acesso reservado; níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático	-	-	-	-	-	I	I	I											
Funcionamento deficiente de ato médico que vise determinar as condições de apresentação do trabalhador ao serviço		-	-	-	-	B	B	B	-	-	-	-	A	A	A															Acesso restrito ao arquivo físico de processos individuais dos trabalhadores	-	-	-	-	-	I	I	I												
Falta de planificação e agendamento da medicina do trabalho		-	-	-	-	B	B	B	-	-	-	-	A	A	A							M	M	M						Existência de um sistema de avaliação para aperfeiçoamento constante com base em deficiências reportadas por trabalhadores	-	-	-	-	-	I	I	I												
Relação com o cidadão	Relação com o cidadão	Inexistência da informação prestada ao requerente	B	B	B	B	-	-	-	M	M	M	M	-	-	-						R	R	R	R						Planificação e agendamento da medicina do trabalho; atualização da ficha de aptidão médica do funcionário e da base de dados referente à medicina no trabalho	-	-	-	-	-	I	I	I											
		Tratamento diferenciado de situações idênticas	B	B	B	B	-	-	-	A	A	A	A	-	-	-															Definição de sistema de articulação interna de circulação de informação; garantia de acesso a toda a informação necessária: informação, consulta, cópias, nos termos da lei	I	I	I	I	I	I	I	I											
		Falta de verificação e certificação dos documentos entregues	B	B	B	B	-	-	-	A	A	A	A	-	-	-							M	M	M	M						Existência de norma interna que garanta a uniformização dos procedimentos e a observância dos princípios da isenção, da imparcialidade e da equidade	EI	EI	EI	I	I	I	I	I										
		Falta de acesso dos cidadãos aos serviços protocolados	B	B	B	B	-	-	-	A	A	A	A	-	-	-														Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC)	I	I	I	I	I	I	I	I												
			B	B	B	B	-	-	-	A	A	A	A	-	-	-														Realização de reuniões e ações de acompanhamento e supervisão dos projetos e análise dos relatórios	I	I	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

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		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	M	M	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	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		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		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
		Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	B	M	R	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica	I
		Extravio de documentos/processos	B	M	R	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

Legenda:

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

Vereação															
Departamento de Desporto e Atividade Física (DAF)											Responsável: Diretor de Departamento				
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência			Gravidade da Consequência			Grau de Risco			Mecanismos de Controlo	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				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				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				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				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 isenção e de imparcialidade	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código	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		Subscrição por todos os trabalhadores e colaboradores da Declaração de Conhecimento da Política de Gestão de Conflitos de Interesses	I	I	I
		Conflitos de interesses que comprometam a transparência das atividades e/ou dos procedimentos	B	M	B	B	B	B	MR	R	MR	Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação	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	B	B	B	MR	MR	MR	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	A	M	M	M	Existência de equipa multidisciplinar que assegure uma análise rigorosa e imparcial; análise do histórico da entidade beneficiária	EI	EI	EI
		Ausência e/ou insuficiente acompanhamento e controlo da aplicação dos apoios concedidos	B	B	B	B	B	B			MR	Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em processos de análise e concessão de benefícios de qualquer âmbito	I	I	I
		Falta de definição e/ou aplicação de ações corretivas em casos de incumprimento, ou cumprimento defeituoso, por parte do beneficiário	B	M	B	B	M	B	MR	M	MR	Segregação de funções nas diferentes fases do processo	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	Realização de reuniões e ações de acompanhamento e supervisão dos projetos/programas e análise dos relatórios de execução	EI	EI	I
		Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados	B	B	B	B	B	B			MR	Existência de meios de controlo de aplicação dos apoios concedidos; envio de relatório de execução pela entidade beneficiária	I	I	I
	Gestão operacional	Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	B	B	B			MR	Existência de critérios técnicos pré-definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	I	I	I
		Ausência e/ou insuficiente acompanhamento e controlo de protocolos de parceria	B	M	B	B	M	B			M	Realização de reuniões e ações de acompanhamento e supervisão dos projetos e análise dos relatórios de execução	I	I	EI
		Favorecimento dos candidatos na realização de estágios	B	B	B	B	B	B	MR		MR	Definição clara e disponibilização dos critérios de seleção, bem como das funções a desempenhar	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			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		R		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	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		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				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		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				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				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	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				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				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				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