

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

OUTUBRO 2024

CASCAIS
Câmara Municipal

ÍNDICE

SIGLAS E ABREVIATURAS	2
ENQUADRAMENTO	8
1. METODOLOGIA DO PROCESSO DE PREVENÇÃO DE RISCOS	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
Presidência	16
• Gabinete da Presidência (GPRE)	16
• Departamento de Polícia Municipal e Fiscalização (DPF)	17
Direção Municipal de Apoio à Gestão (DMAG)	18
• Departamento de Contabilidade e Controlo (DCC)	18
• Departamento de Recursos Humanos (DRH)	19
Direção Municipal de Estratégia, Inovação e Qualificação (DMEI)	20
• Departamento de Gestão Territorial (DGT)	20
Direção Municipal de Gestão e Intervenção Territorial (DMGI)	21
• Departamento de Licenciamento Urbanístico (DLU)	21
• Departamento de Promoção de Talento (DPT)	22
3. CONCLUSÃO	23
ANEXOS	24
ANEXO I – ORGANOGRAMA DA MACROESTRUTURA DOS SERVIÇOS MUNICIPAIS	25
ANEXO II – MATRIZ DAS ÁREAS EXPOSTAS A RISCOS ELEVADOS	27
ANEXO III – INQUÉRITOS DE AVALIAÇÃO INTERCALAR	29

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 Reversão 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
RGPD	Regime Geral de Proteção de Denunciantes de Infrações
ROSM	Regulamento de Organização dos Serviços Municipais
SIADAP	Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública
SPC	Serviço Municipal de Proteção Civil
SPO	Sistema de Gestão de Processos
TESM	Tesouraria Municipal
UACP	Unidade de Acessibilidades e do Peão
UADC	Unidade de Acompanhamento de Descentralização de Competências
UADS	Unidade de Analítica de Dados
UAPG	Unidade de Apoio à Gestão
UAPL	Unidade de Apreciação de Projetos e Loteamentos
UAPO	Unidade de Planeamento e Gestão
UATE	Unidade de Apoio Técnico
UBIE	Unidade de Gestão da Bibliotecas Escolares

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

ENQUADRAMENTO

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

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 no Município.

Encontrando-se em implementação o projeto “Certificação ISO 37001:2016 (Sistemas de Gestão Anticorrupção)”, que contempla a evolução do atual Sistema de Conformidade Integrado para um Sistema de Gestão Anticorrupção (SGAC), certificado por uma entidade externa de acordo com os requisitos da Norma ISO 37001:2016, encontra-se em fase de aprovação uma nova versão do Plano, reformulada de acordo com a atual estruturação orgânica decorrente do Despacho n.º 13288-A/2023, publicado no Diário da República, n.º 250, 2.ª série, de 29 de dezembro de 2023, e com os requisitos da Norma ISO 37001:2016.

Esta revisão do Plano irá manter 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.

Decorrente da aprovação do Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro, que cria o Mecanismo Nacional Anticorrupção (MENAC) e estabelece o Regime Geral de Prevenção da Corrupção (RGPC), encontra-se implementado no Município de Cascais um Programa de Cumprimento Normativo que inclui, para além do Plano, o Código de Ética e Conduta, o Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, os Canais de Denúncia para a Promoção da Transparência Municipal, designadamente os Canais de Denúncia Interna e de Denúncia Externa, e um programa de formação interna que promove a divulgação das políticas e procedimentos de prevenção da corrupção e infrações conexas implementados.

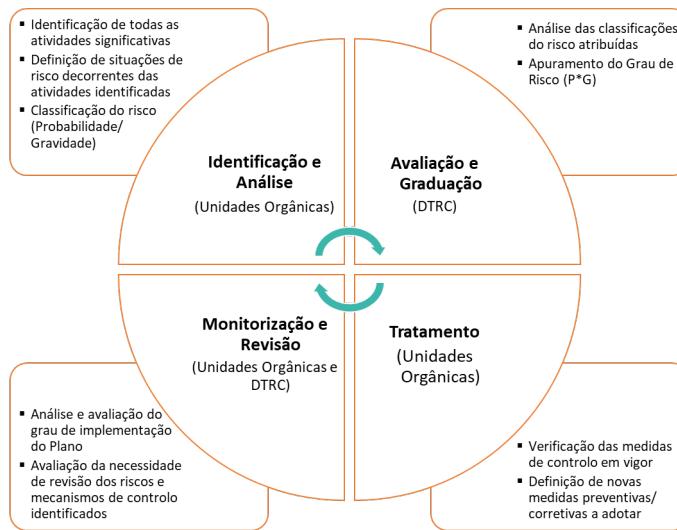
A execução do Plano está sujeita a controlo, pelo que o presente Relatório de Avaliação Intercalar (doravante Relatório) visa quantificar o grau de implementação das medidas identificadas, em particular nas situações de riscos de gestão e operacionais de grau elevado ou máximo, assegurando desta forma 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, consequentemente, pela elaboração dos relatórios de avaliação legalmente previstos, em estreita articulação com os dirigentes das unidades orgânicas, que participam ativamente no processo. O Responsável pelo Cumprimento Normativo acompanha a execução, controlo e revisão do Plano.

A apreciação da eficácia e adequação do SGAC para gerir eficazmente os riscos de corrupção do Município é da competência do Responsável pela Função de Conformidade Anticorrupção.

1. METODOLOGIA DO PROCESSO DE PREVENÇÃO DE RISCOS

O Processo de Prevenção de Riscos do Município 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

O Município 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 (RGPD), aprovado pela Lei n.º 93/2021, de 20 de dezembro, desencadeou a necessidade de revisão e atualização destes instrumentos e mecanismos de gestão, destacando-se as seguintes alterações:

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

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

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

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

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

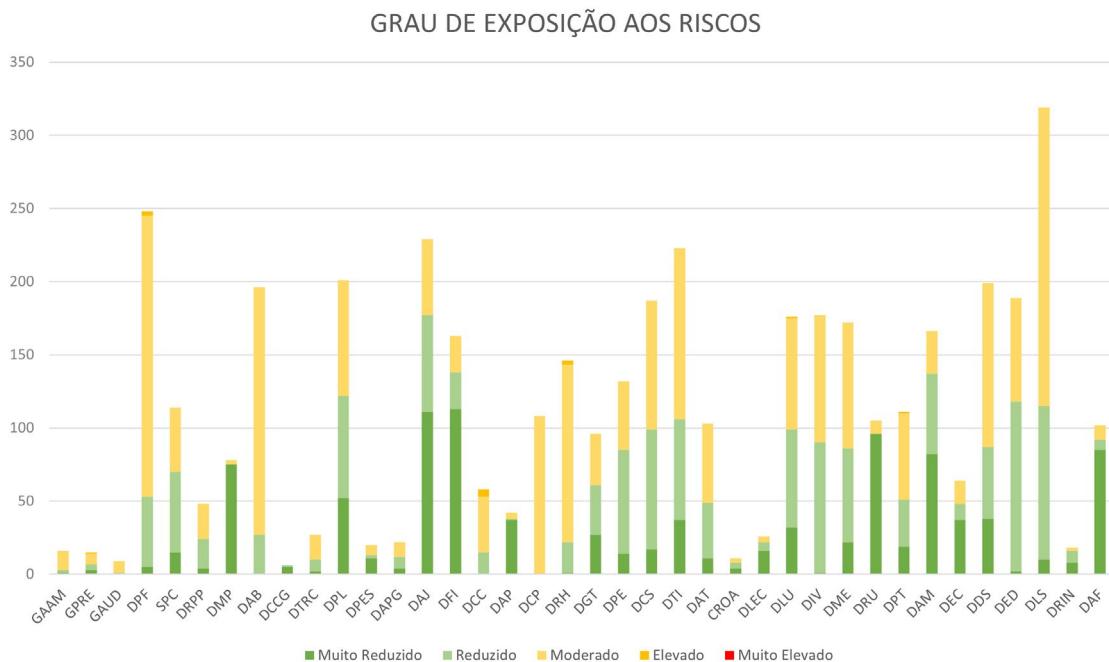
AVALIAÇÃO E GRADUAÇÃO DOS RISCOS			
N.º de Riscos Identificados		4.322	
Critérios de Análise		N.º	(%)
Probabilidade de Ocorrência	Baixa	4032	93,3%
	Moderada	280	6,5%
	Alta	10	0,2%
Gravidade da Consequência	Baixa	1051	24,3%
	Moderada	1459	33,8%
	Alta	1812	41,9%
Grau de Risco	Muito Reduzido	997	23,1%
	Reduzido	1281	29,6%
	Moderado	2030	47%
	Elevado	14	0,3%
	Muito Elevado	0	0%

Conjugando a análise dos dois indicadores de risco (probabilidade de ocorrência e gravidade da consequência), constatou-se que 2.278 situações de risco (cerca de 53%) apresentam um grau de risco Muito Reduzido ou Reduzido e 2.030 apresentam um grau de risco Moderado (47%). Em 14 situações (0,3%) foi apurado um grau de risco Elevado. Não existem situações consideradas de grau de risco Muito Elevado.

As situações de grau de risco Elevado verificaram-se em 10 unidades orgânicas, que correspondem a cerca de 7% 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 atual fase de implementação dos respetivos mecanismos de controlo, podem ser consultados a Matriz das Áreas Expostas a Riscos 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.



Numa análise mais específica, concluiu-se que 51% das unidades orgânicas estimaram um grau de exposição ao risco predominantemente Moderado. As restantes distribuíram-se entre os níveis Muito Reduzido (24%) e Reduzido (25%). 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 do Município de Cascais e traduzida nas respostas fornecidas nos Inquéritos, permitiu constatar que uma expressiva maioria dos 4.844 mecanismos de controlo já se encontra Implementada (cerca de 99%), encontrando-se ainda Em Implementação 47 (cerca de 1%) e Por Implementar 3 (0,1%).

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

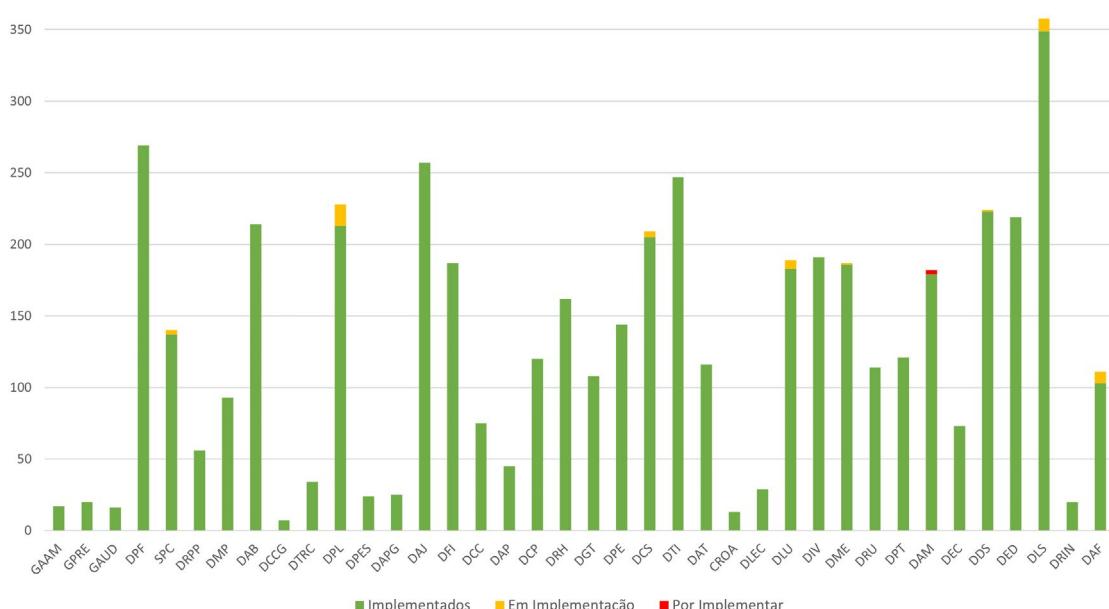
GRAU DE IMPLEMENTAÇÃO DOS MECANISMOS DE CONTROLO													
Mecanismos de Controlo		Grau de Risco											
		Muito Reduzido		Reduzido		Moderado		Elevado		Muito Elevado		Total	
Fase de Implementação	Verificação	N.º	(%)	N.º	(%)	N.º	(%)	N.º	(%)	N.º	(%)	N.º	(%)
	Implementados	1.088	99,3%	1.378	98,5%	2.312	99,1%	16	100%	0	0%	4.794	98,9%
	Em implementação	7	0,6%	21	1,5%	19	0,8%	0	0%	0	0%	47	1%
	Por implementar	1	0,1%	0	0%	2	0,1%	0	0%	0	0%	3	0,1%
Total		1.096	22,6%	1.399	28,9%	2.333	48,2%	16	0,03%	0	0%	4.844	

Conforme é possível observar, conjugando a análise dos mecanismos de controlo relativamente aos graus de risco apurados, constatou-se que 2.495 mecanismos (cerca de 52%) foram definidos para situações de grau de risco Muito Reduzido ou Reduzido, 2.333 mecanismos (cerca de 48%) foram definidos para situações de grau de risco Moderado, 16 (0,3%) para grau de risco Elevado. Não existem situações consideradas de grau de risco Muito Elevado.

Nas situações de grau de risco Elevado, verificou-se que 100% dos mecanismos já se encontram Implementados.

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

FASE DE IMPLEMENTAÇÃO DOS MECANISMOS DE CONTROLO



Resulta evidente que, na autoavaliação efetuada em todos os 38 Inquéritos, a maioria dos mecanismos de controlo já se encontra Implementada, havendo 29 unidades orgânicas (76%) que consideraram Implementados 100% dos mecanismos.

Relativamente às restantes unidades orgânicas, aquelas que apresentaram menor percentagem de mecanismos Implementados foram o Departamento de Projetos e Comparticipação de Fundos (DPL) e o Departamento de Desporto e Atividade Física (DAF), ambos com 93%.

Neste âmbito, os mecanismos Em Implementação estão presentes em 8 (21%) unidades orgânicas, encontrando-se os mecanismos Por Implementar presentes em apenas 1 (cerca de 3%) unidade orgânica, designadamente no Departamento de Ambiente e do Mar (DAM).

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, 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.

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		
Ética	Gestão das ofertas institucionais	Desvio ou apropriação de ofertas institucionais	M	A	E	Registo de acesso público das ofertas institucionais, disponibilizado no site institucional Realização de ações de controlo por unidade orgânica distinta	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 Gabinete da Presidência (GPRE), verifica-se que já se encontram Implementados ambos os mecanismos de controlo do risco de desvio ou apropriação de ofertas institucionais.

Após aprovação pela Presidência, encontra-se publicitada no site institucional e na intranet a relação de doações, heranças, ofertas e donativos recebidos, com indicação do respetivo valor, que contém informação relacionada com os anos 2022 e 2023. Esta informação irá ser atualizada anualmente, com a inclusão dos dados relativos ao anterior. Cabe ao GPRE assegurar o registo regular de todas as ofertas institucionais, em mapa com a identificação da data, entidade, valor estimado, destinatário e destino.

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

Presidência

- 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									
			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
Fiscalização	Fiscalização	Incumprimento e/ou erro de interpretação da legislação em vigor e/ou de regulamentação municipal	B	B	B	—	M	—	—	—	—	—	A	A	A	—	A	—	—	—	—	—	H	H	H	—	E	—	—	—	—	—	Realização de ações de coordenação com os serviços internos envolvidos nos processos; ações de formação contínua dos agentes	I	I	I	—	I	—	—	—	—	—
Recursos Humanos	Formação	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B	B	B	M	M	B	B	B	B	A	M	A	A	A	A	A	A	A	B	M	R	M	M	E	E	M	M	M	Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	

Legenda:

No Departamento de Polícia Municipal e Fiscalização (DPF), a Divisão de Fiscalização Geral (DFIS) e a Divisão de Autoproteção (DAPT) identificaram 3 situações estimadas como de grau de risco Elevado, associadas à prossecução de atividades no âmbito da fiscalização e da formação. Todos os mecanismos de controlo estão Implementados.

Foram efetuadas formações para fiscais no âmbito da ocupação de espaço público e afixação de mensagens publicitárias e, também, relacionadas com o papel dos municípios no âmbito do sistema de gestão integrada de fogos rurais, que permitem mitigar o risco de incumprimento e/ou erro de interpretação da legislação em vigor e/ou de regulamentação municipal.

Tem sido implementada uma maior cadência de formação nas áreas que intervêm na fiscalização, o que permite uma maior qualificação técnica e melhora o desempenho e o rigor profissional, mitigando o risco relacionado com o incumprimento de necessidades de formação.

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 Monitorização e verificação dos registos efetuados Definição de calendário que permita colmatar atrasos e imprevistos; revisão por funcionário que não tenha participado na sua elaboração	I	I	I
		Erros e/ou omissões no registo contabilístico de imobilizado	M	—	M	M	—	A	M	—	E		I	—	I
		Atrasos e incorreções na elaboração de documentos contabilísticos (Prestação de Contas e Consolidação)	M	M	M	A	A	A	E	E	E		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 5 situações estimadas como de grau de risco Elevado associadas à prossecução de atividades no âmbito da contabilidade. Todos os mecanismos de controlo estão 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.

Apesar de os mecanismos de controlo se mostrarem eficazes, o volume de atividade justifica a manutenção das estimativas de probabilidade.

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
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

O Departamento de Recursos Humanos (DRH) e a Divisão de Gestão e Valorização de Recursos Humanos (DGRH) identificaram 3 situações estimadas como de grau de risco Elevado associadas à prossecução de atividades no âmbito da gestão operacional e do processo de avaliação de desempenho. Todos os mecanismos de controlo estão Implementados.

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 entanto, e apesar da constante sensibilização nesta matéria, o risco mantém-se Elevado devido à dificuldade em recrutar profissionais para a realização de determinadas funções, como por exemplo coveiros e motoristas de transportes coletivos.

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	B	M	B	B	A	A	A	A	M	E	M	M	Existência de critérios técnicos de análise pré-definidos; fundamentação técnico-jurídico; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam e apreciam	I	I	I	I
			Licenciamento	Incumprimento dos prazos	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

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), na Divisão de Coordenação e Valorização Territorial (DCOT) e na Divisão de Projetos Estruturantes e Licenciamentos (DPEL), foram identificadas 4 situações estimadas como de grau de risco Elevado associadas à prossecução de atividades no âmbito da elaboração de pareceres, estudos e análises técnicas, e do licenciamento. Todos os mecanismos de controlo estão Implementados.

A implementação de critérios técnicos de análise pré-definidos, a fundamentação técnico-jurídica e a existência de uma cadeia com diversos intervenientes, que analisam e apreciam os estudos efetuados, têm sido eficazes na mitigação do risco de existência de erros e omissões ou eventuais situações de ambiguidade nos estudos elaborados. Desta forma, foi decidido reduzir a probabilidade de ocorrência desta situação, que passa a ser estimada como de grau de risco Moderado.

A existência de um sistema de monitorização dos tempos de apreciação tem também sido eficaz na mitigação de situações de risco de incumprimento de prazos, pelo que foi decidido reduzir a probabilidade de ocorrência desta situação, que passa a ser estimada como de grau de risco Moderado.

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
Gestão Municipal	Licenciamento	Incumprimento dos prazos	B	B	M	—	B	B	B	A	A	A	—	A	A	B	M	M	E	—	M	M	MR	Sistema de monitorização e acompanhamento para o cumprimento dos prazos					
		Acréscimo não fundamental no tempo de apreciação/decisão	B	B	B	B	M	B	B	A	A	A	A	A	A	B	M	M	M	M	E	M	MR	Sistema de alerta dos tempos de apreciação/decisão na aplicação informática de gestão de processos					
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Acesso indevido a informações sigilosas	M	M	M	M	M	M	—	A	A	A	A	A	A	—	E	E	E	E	E	E	—	Triagem periódica de acessos, pelo menos anual					

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 8 situações estimadas como de grau de risco Elevado associadas à prossecução de atividades no âmbito do licenciamento e do procedimento administrativo. Todos os mecanismos de controlo estão Implementados.

No âmbito do licenciamento, a implementação do sistema de monitorização e acompanhamento do cumprimento dos prazos tem sido eficaz na mitigação do risco de incumprimento de prazos, pelo que foi decidido reduzir a probabilidade de ocorrência desta situação, que passa a ser estimada como de grau de risco Reduzido no DLU e Moderado na DLRA.

Relativamente ao risco de acesso indevido a informações sigilosas, tem sido colmatado com a triagem periódica de acessos. Este mecanismo de controlo tem demonstrado ser eficaz na mitigação do risco, pelo que foi decidido reduzir a probabilidade de ocorrência desta situação, que passa a ser estimada como de grau de risco Moderado.

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
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Acesso indevido a informações sigilosas	—	M	B	B	—	A	A	M	—	E	M	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, PI - Por Implementar, I - Implementado

No Departamento de Promoção de Talento (DPT), a Divisão de Juventude (DJUV) identificou 1 situação estimada como de grau de risco Elevado associada à prossecução de atividades no âmbito do procedimento administrativo, cujo mecanismo de controlo está Implementado.

Estão implementadas medidas de acesso às pastas de arquivo informático dos formulários de inscrição, que permitem mitigar o risco de acesso indevido a informações sigilosas.

Apesar de o mecanismo de controlo se mostrar eficaz, o volume de atividade justifica a manutenção da estimativa de probabilidade.

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.

Esta monitorização visou, em particular, as situações de riscos de gestão e operacionais estimadas como de grau de risco 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 4.322 situações de riscos de gestão e operacionais, no âmbito das 78 áreas específicas de intervenção, para as quais foram definidos um total de 4.844 mecanismos de controlo.

Em termos globais, verificou-se que 47% das situações identificadas foi estimada como de grau de risco Moderado, 30% de grau Reduzido e 23% de grau Muito Reduzido. As situações consideradas como de grau Elevado representaram 0,3% do total, não havendo situações consideradas como de grau Muito Elevado.

Quanto à implementação dos mecanismos de controlo, importa ressalvar que a maioria (cerca de 99%) dos mecanismos de controlo previstos encontram-se, na sua generalidade, Implementados, contribuindo para mitigar de forma significativa os riscos de corrupção e infrações conexas. Nas situações estimadas como de grau de risco Elevado, a percentagem de medidas Implementadas é de 100%.

Numa análise mais detalhada, concluiu-se que 42% das medidas não implementadas são relativas a situações de grau de risco Moderado, 42% a grau de risco Reduzido, 16% a grau de risco Muito Reduzido.

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.

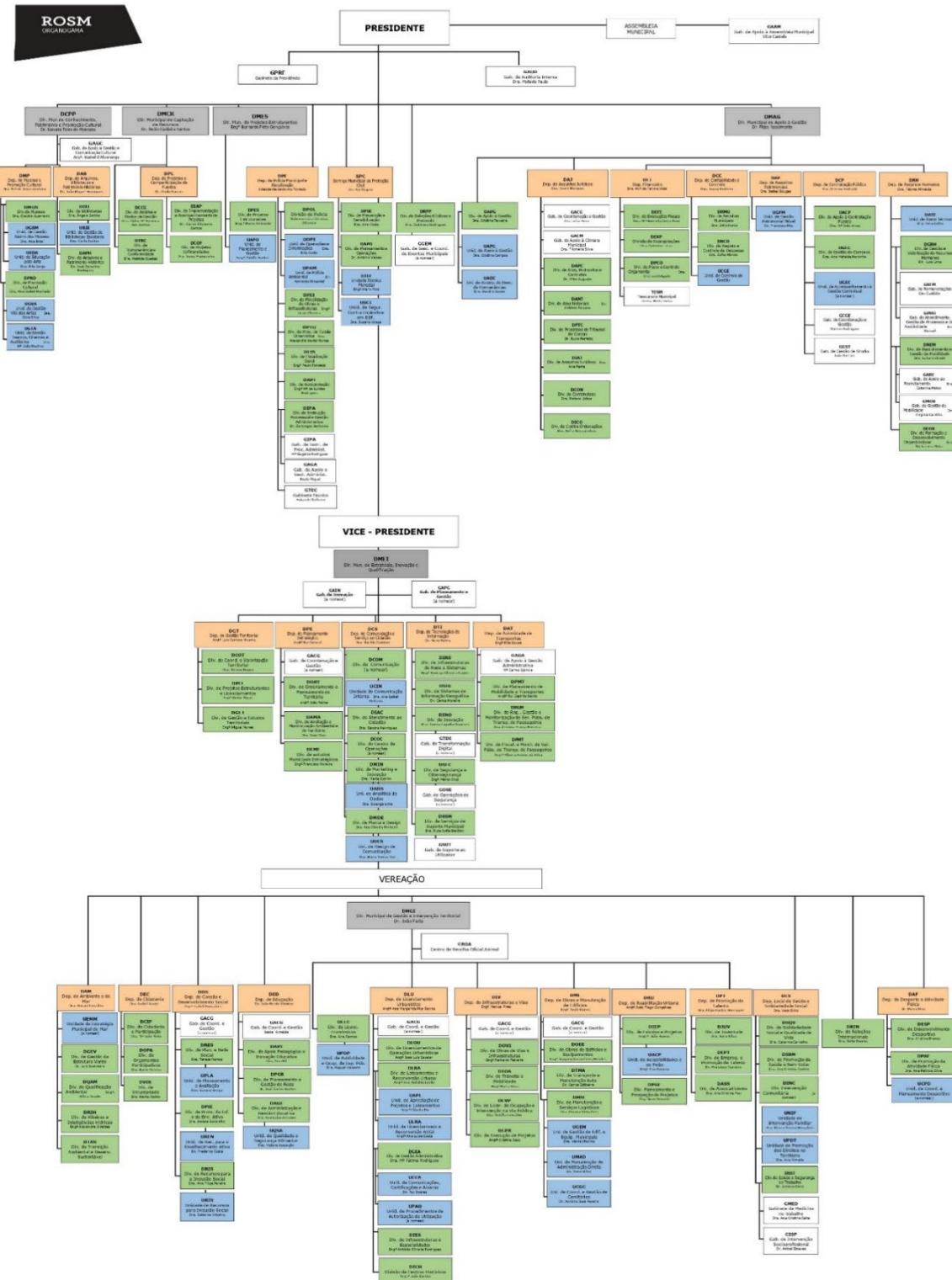
Importa ressalvar que o grau de risco apurado em nada compromete a atuação de cada unidade orgânica, resultando do profissionalismo dos seus dirigentes na autoavaliação das atividades desenvolvidas, numa perspetiva de mitigação, ou mesmo eliminação, dos riscos de corrupção e infrações conexas identificados.

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

ANEXO I – ORGANOGRAMA DA MACROESTRUTURA DOS SERVIÇOS MUNICIPAIS



ANEXO II – MATRIZ DAS ÁREAS EXPOSTAS A RISCOS ELEVADOS

Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Mecanismos de Controlo	PRESIDÊNCIA		DMAG				DMGI		
				GPRE	DPF	DCC		DRH		DLU	DPT	
						DFIS	DAPT	DRMU	DRCD	DRH	DGRH	DIES
Ética	Gestão das ofertas institucionais	Desvio ou apropriação de ofertas institucionais	Registo de acesso público das ofertas institucionais, disponibilizado no site institucional	I								
			Realização de ações de controlo por unidade orgânica distinta	I								
Financeira	Contabilidade	Classificação incorreta de receita/despesa, nas rubricas patrimoniais, podendo distorcer a imagem financeira	Conferência periódica dos registos e movimento das contas						I			
		Erros e/ou omissões no registo contabilístico de imobilizado	Monitorização e verificação dos registos efetuados						I			
		Atrasos e incorreções na elaboração de documentos contabilísticos (Prestação de Contas e Consolidação)	Definição de calendário que permita colmatar atrasos e imprevistos; revisão por funcionário que não tenha participado na sua elaboração			I	I	I				
Fiscalização	Fiscalização	Incumprimento e/ou erro de interpretação da legislação em vigor e/ou de regulamentação municipal	Realização de ações de coordenação com os serviços internos envolvidos nos processos; ações de formação contínua dos agentes	I								
Gestão Municipal	Gestão operacional	Recurso excessivo ao trabalho extraordinário como forma de suprir necessidades permanentes do serviço	Análise prévia da fundamentação aduzida pelos serviços, justificativa do recurso à realização de trabalho extraordinário						I	I		
	Licenciamento	Acréscimo não fundamentado no tempo de apreciação/decisão	Sistema de alerta dos tempos de apreciação/decisão na aplicação informática de gestão de processos							I		
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Acesso indevido a informações sigilosas	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático; Triagem periódica de acessos, pelo menos anual								I	
Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	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	Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação	I	I							

Fase de Implementação:

I - Implementado

Grau de Risco:

- Elevado

ANEXO III – INQUÉRITOS DE AVALIAÇÃO INTERCALAR

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

Legenda:

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

Presidência Gabinete de Auditoria Interna (GAUD)							Responsável: Coordenador
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência	Gravidade da Consequência	Grau de Risco	Mecanismos de Controlo	Fase de Implementação
			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
		Desconhecimento do Manual de Conflito de Interesses	B	A	M	Cruzamento das declarações de conhecimento com as acumulações de funções dos funcionários e dirigentes	I
		Falta de fontes de orientações no acompanhamento e controlo dos processos	B	M	R	Conduta dos auditores internos pautada pelos requisitos estabelecidos na Norma NP ISO 19011	I
		Inexistência de Manual de procedimentos do GAUD	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
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	Respeito ao cumprimento dos critérios das normas nacionais e europeias, que embora não obrigatorias, constituem uma referência para a implementação de "boas práticas" de auditoria	I
Recursos Humanos	Formação	Ausência de atualização de conhecimentos em auditoria interna	B	A	M	A Auditoria Interna da CMC aceitou e transpõe para a CMC a NP ISO 19011:2019	I
		Inexistência de recrutamento para o GAUD com um perfil técnico e comportamental adequado	B	A	M	Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação	I
	Recursos Humanos	Falta de pessoal qualificado nas várias vertentes das atribuições e competências do GAUD	B	A	M	Initiativa da Divisão de Formação, depois de incluída nas necessidades de formação, no âmbito das suas competências	I
			B	A	M	Acesso aos sites das entidades oficiais e de jurisprudência	I
						Formação/Atualização dos Auditores na NP 19011:2019	I
						Existência de um Auditor com Certificação Académica para exercer o cargo de Auditor Interna	I
						Auditórias Externas com acompanhamento do GAUD	I

Legenda:

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

Presidência															Responsible: Diretor de Departamento																		
Departamento de Policia Municipal e Fiscalização (DPP)		Identificação das Situações de Risco															Mecanismos de Controlo																
Grandes Áreas		Áreas Específicas		Probabilidade de Ocorrência															Gravidade da Consequência														
Contratação Pública	Procedimentos de Contratação Pública	DPP DPOL DFEI DPTO DFEI DAPT DEPA GPEA GAGA GTEC															DPP DPOL DFEI DPTU DFEI DAPT DEPA GPEA GAGA GTEC																
		Risco de serido / insuficiencia na fundamento da decisão de contratar e da escolha do fornecimento															Risco de serido / insuficiencia na fundamento da decisão de contratar e da escolha do fornecimento																
		Ausência de avaliação da relação custo-benefício															Ausência de avaliação da relação custo-benefício																
		Falta de cabimentação prévia da despesa															Falta de cabimentação prévia da despesa																
Ética	Ética e Transparéncia	Violação dos deveres de transparéncia, isenção e de imparcialidade															Violação dos deveres de transparéncia, isenção e de imparcialidade																
		Desenvolvimento ou falta de aplicação do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais															Desenvolvimento ou falta de aplicação do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais																
		Conflitos de interesses que comprometam a transparéncia das atividades e/ou dos procedimentos															Conflitos de interesses que comprometam a transparéncia das atividades e/ou dos procedimentos																
		Controlo deficiente do exercício de funções e tarefas de cobrança e registos de valores															Controlo deficiente do exercício de funções e tarefas de cobrança e registos de valores																
Financeira	Receita	Controlo deficiente no acondicionamento de valores monetários à sua guarda															Controlo deficiente no acondicionamento de valores monetários à sua guarda																
		Erros nos pressupostos ou no cálculo das coimas / custas															Erros nos pressupostos ou no cálculo das coimas / custas																
		Falta de controlo da aplicação de procedimentos de contratação															Falta de controlo da aplicação de procedimentos de contratação																
		Falta de controlo da aplicação de procedimentos de contratação															Falta de controlo da aplicação de procedimentos de contratação																
Fiscalização	Fiscalização	Risco promovido de todas as medidas de tutela da legalidade, em virtude de eventual fornecimento / suborno															Risco promovido de todas as medidas de tutela da legalidade, em virtude de eventual fornecimento / suborno																
		Favorecimento na fiscalização da obra															Favorecimento na fiscalização da obra																
		Tratamento diferenciado de situações idênticas															Tratamento diferenciado de situações idênticas																
		Incumprimento nos prazos de resposta e/ou atuação extemporânea															Incumprimento nos prazos de resposta e/ou atuação extemporânea																
Gestão Municipal	Gestão de frota	Intervenção de fiscalização não registrada / individualmente registradas e documentadas, em processo de fiscalização															Intervenção de fiscalização não registrada / individualmente registradas e documentadas, em processo de fiscalização																
		Omissão / não atuação em situação de irregularidades ou ilícitos, tendo conhecimento destes															Omissão / não atuação em situação de irregularidades ou ilícitos, tendo conhecimento destes																
		Falta de imparcialidade potenciada pela atribuição de processos de mesma instância / zona a determinado agente															Falta de imparcialidade potenciada pela atribuição de processos de mesma instância / zona a determinado agente																
		Ausência ou falta de aplicação dos procedimentos definidos															Ausência ou falta de aplicação dos procedimentos definidos																
Planeamento	Planeamento	Falta de priorização das necessidades identificadas															Falta de priorização das necessidades identificadas																
		Ausência ou deficiente fundamentação das propostas															Ausência ou deficiente fundamentação das propostas																
		Falta de avaliação de encargos futuros e outros custos															Falta de avaliação de encargos futuros e outros custos																
		Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão															Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão																
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação															Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação																
		Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo															Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo																
		Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea															Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea																
		Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficácia dos processos															Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficácia dos processos																
Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	Acesso indevido a informações sigilosas															Acesso indevido a informações sigilosas																
		Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo															Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo																
		Extravaio de documentos/processos															Extravaio de documentos/processos																

Presidência														Responsável: Coordenador		
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	Apresentação de propostas devidamente enquadradas e fundamentadas nos termos do CCP	I	I	I	
		Recurso inadequado ao procedimento por ajuste direto	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Existência de critérios de avaliação e equipa multidisciplinar que assegurem uma análise rigorosa e imparcial	I	I	I	
		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	
Ética	Ética e Transparência	Desconhecimento ou falta de aplicação do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código	I	I	I	
		Conflitos de interesses que comprometam a transparência das atividades e/ou dos procedimentos	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Subscrição por todos os trabalhadores e colaboradores da Declaração de Conhecimento da Política de Gestão de Conflitos de Interesses	I	I	I	
Fiscalização	Realização de vistorias técnicas	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													Responsável: Coordenador		
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência			Gravidade da Consequência			Grau de Risco			Mecanismos de Controlo	Fase de Implementação		
			SPC	DPSE	DAPO	SPC	DPSE	DAPO	SPC	DPSE	DAPO		SPC	DPSE	DAPO
Gestão Municipal	Controlo da execução de apoios	Ausência e/ou insuficiente acompanhamento e controlo da aplicação de apoios concedidos	B	—	—	M	—	—	R	—	—	Realização de reuniões e ações de acompanhamento e supervisão dos projetos e análise dos relatórios de execução	I	—	—
		Falta de definição e/ou aplicação de ações correctivas em casos de incumprimento, ou cumprimento defetoso, por parte do beneficiário	B	—	—	M	—	—	R	—	—		I	—	—
		Utilização das verbas concedidas às entidades beneficiárias para fins diferentes dos que justificaram a atribuição	B	—	—	A	—	—	M	—	—		I	—	—
	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		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		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 correctivas	B	B	B	A	M	A	M	R	M	Elaboração dos Planos Municipais de Emergência de Proteção Civil	I	I	I
		Deficiente identificação de necessidades de equipamentos de proteção individual e fardamento	B	B	B	M	M	B	R	R	MR		I	I	I
		Falta de imparcialidade e isenção na promoção de parceiros entre entidade externas	B	B	B	A	A	A	M	M	M		I	I	I
		Divulgação de informação incorrecta / desatualizada e promoção de ações de sensibilização desadequadas	B	B	B	M	M	M	R	R	R		I	I	I
		Inexistente ou deficiente articulação interna no planeamento e acompanhamento de iniciativas / eventos	B	B	B	M	A	M	R	M	R	Realização de exercícios e simulacros para teste e aferição de instrumentos de planeamento; atualização permanente normas e procedimentos	I	I	I
		Inexistência de Planos ou Planos desatualizados e/ou desajustados da realidade, quanto ao apoio logístico em situações de emergência, nomeadamente às vítimas	B	—	B	A	—	A	M	—	M		I	I	I
		Inexistência ou insuficiente capacidade de articulação interna e externa na resposta a situações de emergência	B	—	B	A	—	A	M	—	M		I	—	I
		Desconhecimento dos recursos existentes e suas capacidades / áreas de atuação	B	—	B	M	—	A	R	—	M		I	—	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	—	—
		Incorrecta identificação das áreas florestais e das zonas de maior risco, comprometendo a eficácia do PDFCI no combate a uma catástrofe	B	—	—	A	—	—	M	—	—		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		
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 decisões, registo e fundamentação das necessidades	I	I	I
		Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	B	B	B	B	B	M	MR	MR	R		I	I	I
		Falta de avaliação de encargos futuros e outros custos	B	B	B	B	B	M	MR	MR	R		I	I	I
		Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão	B	B	B	M	M	M	R	R	R		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	—	—		I	—	—
		Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	—	—	A	—	—	M	—	—		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 respectiva 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		I	I	I
		Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	B	B	M	M	M	R	R	R		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		I	I	I
		Acesso indevido a informações sigilosas	B	B	B	M	A	A	R	M	M		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		I	I	I
		Extravio de documentos/processos	B	B	B	M	A	A	R	M	M		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
		Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B	B	M	M	M	R	R	R		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	Garantia de acesso a toda a informação necessária: informação, consulta, cópias, nos termos da lei	I	I	I
		Tratamento diferenciado de situações idênticas	B	B	B	M	M	B	R	R	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

Presidência											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; privilegar procedimentos concursais	I	I	
		Ausência de avaliação da relação custo-benefício	B	B	A	A	M	M	Análise/estudo de mercado	I	I	
		Falta de cabimentação prévia da despesa	B	B	A	A	M	M	Análise e acompanhamento da execução das GOP	I	I	
		Repartição da despesa desvirtuando o enquadramento do procedimento adequado, nos termos do CCP	B	B	A	A	M	M	Existência de análise e supervisão das propostas aquisitivas para verificação do cumprimento dos requisitos	I	I	
		Omissão no caderno de encargos de determinadas especificações técnicas, quanto à natureza do objeto do contrato a celebrar	B	B	A	A	M	M	Existência de critérios de avaliação e equipa multidisciplinar que assegurem uma análise rigorosa e imparcial	I	I	
		Insuficiente fundamentação / níveis de discricionariedade pouco adequados na análise e seleção das propostas	B	B	A	A	M	M	Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em procedimentos de contratação pública, bem como pelos gestores de contratos	I	I	
Ética	Ética e Transparéncia	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 transparéncia das atividades e/ou dos procedimentos	B	B	A	A	M	M	Subscrição por todos os trabalhadores e colaboradores da Declaração de Conhecimento da Política de Gestão de Conflitos de Interesses	I	I	
		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	
Gestão Municipal	Gestão dos bens para oferta	Apropriação indevida ou gestão incorreta de bens	B	B	M	M	R	R	Existência de registo das ofertas institucionais e articulação para gestão interna dos bens / serviços	I	I	
		Inexistência ou deficiente registo e gestão das ofertas institucionais	B	B	B	B	MR	MR	Realização de reuniões periódicas entre serviços envolvidos para identificação das necessidades e canalização dos recursos Ente; calendarização conjunta de iniciativas	I	I	
		Deficiente ou ineficiente articulação funcional interna com as unidades orgânicas, comprometendo a promoção / produção/ realização do evento / atividade	B	B	M	M	R	R	Realização de reuniões e ações de acompanhamento e supervisão	I	I	
Planeamento	Planeamento e gestão de eventos	Inadequado tratamento da promoção da imagem / marca "Cascais"	B	B	M	M	R	R	Obrigação de comunicação imediata de situações, previsíveis ou verificadas	I	I	
		Violação de deveres funcionais que comprometam a reputação institucional	B	B	A	A	M	M	Subscrição por todos os trabalhadores e colaboradores da Declaração de Conhecimento da Política de Gestão de Conflitos de Interesses	I	I	
		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	
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	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 exemplar	B	B	A	A	M	M	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão	I	I	
		Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	B	B	A	A	M	M	Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos	I	I	
		Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	B	B	M	M	R	R	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica	I	I	
		Extravio de documentos/processos	B	B	M	M	R	R	Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos	I	I	
		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	
Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	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	
		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	
Relação com o cidadão	Relação com o cidadão	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)														Responsible: 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			
			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	
Gestão Municipal	Controlo da execução de medidas de programas	Ausência e/ou insuficiente acompanhamento e controlo da aplicação dos apoios concedidos	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação	I	I	I	
		Falta de definição e/ou aplicação de ações correctivas em casos de incumprimento, ou cumprimento defeituoso, por parte do beneficiário	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Realização de reuniões e ações de acompanhamento e supervisão dos projetos e análise dos relatórios de execução	I	I	I	
		Utilização das verbas concedidas às entidades beneficiárias para fins diferentes dos que justificaram a atribuição	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Existência de meios de controlo de aplicação dos apoios concedidos	I	I	I	
		Inexistência de avaliação do impacto das iniciativas/programas	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Grupo de trabalho para avaliação do trabalho desenvolvido e monitorização dos resultados esperados	I	I	I	
	Elaboração de pareceres, estudos e análise técnica	Insuficiente fundamentação / níveis de discricionariedade pouco adequados	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Existência de critérios pré definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	I	I	I	
		Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	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	
	Gestão e conservação do património	Tratamento desadequado/utilização indevida do património cultural municipal	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR					
Planeamento	Planeamento	Falta de priorização das necessidades identificadas	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Definição de critérios, pluralidade de decisões, registo e fundamentação das necessidades	I	I	I	
		Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Existência de fundamentação específica, remetendo as propostas e vinculando-as ao cumprimento da legislação em vigor ou de regulamentação municipal	I	I	I	
		Falta de avaliação de encargos futuros e outros custos	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Elaboração de análise que garanta a viabilidade da proposta/projeto nos anos futuros - previsão nas GOP	I	I	I	
		Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Existência de indicadores de monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização	I	I	I	
		Deficiente identificação das necessidades, eventos e ou conhecimento de ações estratégicas desenvolvidas / programadas pelo Município	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Dinamização do sistema de comunicação e meios de divulgação/articulação interna	I	I	I	
	Planeamento cultural	Deficiente identificação das necessidades, eventos e ou conhecimento de ações desenvolvidas / programadas pelo Município e/ou entidades externas	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Dinamização do sistema de comunicação e meios de divulgação/articulação interna	I	I	I	
												Planeamento no horizonte temporal adequado (mínimo 1 ano)	I	I	I	
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)	I	I	I	
		Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos	I	I	I	
		Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão ex tempore	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão	I	I	I	
		Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos	I	I	I	
		Acesso indevido a informações sigilosas	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica	I	I	I	
		Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático	I	I	I	
		Extravio de documentos/processos	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos	I	I	I	
Recursos 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	
		Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Reuniões de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação	I	I	I	
Sistemas de informação e comunicação	Gestão da informação e da imagem	Deficiente ou ineficiente articulação funcional interna com as unidades orgânicas, comprometendo a divulgação atualizada de informação	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação	I	I	I	
		Ausência de estratégia de articulação com os meios de comunicação social; divulgação de comunicação incorreta através dos canais oficiais internos (intranet) e externos (portal e redes sociais)	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Auscultação periódica às unidades orgânicas com conteúdos publicados	I	I	I	
												Coordenação e revisão técnica da informação a prestar; acompanhamento sistemático dos conteúdos disponibilizados	I	I	I	
												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, MR - Muito Reduzido, EI - Em Implementação, PI - Por Implementar, I - Implementado

Direção Municipal de Conhecimento, Património e Promoção Cultural (DCPP) Departamento de Arquivos, Bibliotecas e Património Histórico (DAB)													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		
			DAB	DIBI	DAPH	DAB	DIBI	DAPH	DAB	DIBI	DAPH		DAB	DIBI	DAPH
Contratação Pública	Procedimentos de Contratação Pública	Falta de isenção e transparência na fundamentação da decisão de contratar e da recolha do procedimento	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Apresentação de propostas devidamente enquadradas e fundamentadas nos termos do CCP; privilegiar procedimentos concursais	I	I	I
		Ausência da avaliação da relação custo-benefício	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Análise/estudo de mercado	I	I	I
		Falta de cabimentação prévia da despesa	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Análise e acompanhamento da execução das GOP	I	I	I
		Repartição da despesa desvirtuando o enquadramento do procedimento adequado, nos termos do CCP	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Existência de análise e supervisão das propostas aquisitivas para verificação do cumprimento dos requisitos	I	I	I
		Omissão no caderno de encargos de determinadas especificações técnicas, quanto à natureza do objeto do contrato a celebrar	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Existência de critérios de avaliação e equipa multidisciplinar que assegurem uma análise rigorosa e imparcial	I	I	I
		Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados na análise e seleção das propostas	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Monitorização permanente/renovação dos contratos de manutenção	I	I	I
		Deficiente monitorização do processo de contratualização	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em procedimentos de contratação pública, bem como pelos gestores de contratos	I	I	I
Ética	Ética e Transparéncia	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 transparéncia 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	M	M	M	Definição de um sistema de articulação interna de circulação de informação; Verificação e monitorização do seu cumprimento; responsabilização dos intervenientes	I	I	I
		Controlo deficiente no acondicionamento de valores monetários à sua guarda	B	B	B	A	A	A	M	M	M				
		Falta de cobrança ou cobrança indevida de taxas definidas	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Monitorização do cumprimento dos regulamentos e normas internas especialmente aplicáveis; sensibilização dos municíipes para a solicitação de recibo da operação de pagamento	I	I	I
		Cobrança de valores sem a emissão e entrega de fatura ou documento equivalente	B	B	B	A	A	A	M	M	M				

Legenda:

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

Direção Municipal de Conhecimento, Património e Promoção Cultural (DCPP) Departamento de Arquivos, Bibliotecas e Património Histórico (DAB) - (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		
			DAB	DIBI	DAPH	DAB	DIBI	DAPH	DAB	DIBI	DAPH		DAB	DIBI	DAPH
Gestão Municipal	Elaboração de pareceres, estudos e análise técnica	Insuficiente fundamentação / níveis de discricionariedade pouco adequados	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Existência de critérios pré-definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	I	I	I
		Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Calendarização concertada entre todos os intervenientes; responsabilização dos intervenientes	I	I	I
	Elaboração de planos, estudos e projetos	Não cumprimento dos prazos estipulados para todas as fases do processo / projeto	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Existência de critérios pré-definidos; fundamentação técnico-jurídica	I	I	I
		Existência de erros, omissões ou ambiguidades	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	I	I	I
		Insuficiente fundamentação / níveis de discricionariedade pouco adequados	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
		Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Elaboração de relatórios de monitorização e acompanhamento da execução dos projetos em curso; avaliação da eficiência e eficácia dos projetos	I	I	I
		Levantamento e coordenação inadequada de necessidades dos agentes / intervenientes no desenvolvimento de projetos	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Existência de instrumentos que garantam que a recolha de opiniões é efetuada de forma isenta e imparcial (livro de reclamações e/ou de elogios, endereço eletrónico)	I	I	I
		Deficiente acompanhamento dos projetos	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
		Discriminação na auscultação dos municípios	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Existência de manuais de procedimentos, claros e amplamente divulgados entre os utilizadores; reuniões de monitorização/acompanhamento das ações	I	I	I
	Gestão de existências	Deficiente controlo das existências (livros, publicações, outros)	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Realização de reuniões; audição regular da satisfação do município	I	I	I
		Apropriação indevida ou gestão incorreta de bens	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Acesso condicionado / vigilância nos espaços de depósito de documentos em arquivo; monitorização do cumprimento dos regulamentos e normas internas especificamente aplicáveis	—	—	I
	Gestão e conservação do património	Tratamento desadequado/utilização indevida do património cultural municipal	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Existência de mecanismos / levantamento de necessidades de ações de conservação do espólio documental/processual	—	—	I
		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	Digitalização/desmaterialização de processos	—	—	I
	Gestão operacional do arquivo municipal	Dispersão geográfica/partilha do depósito de documentos em arquivo	—	—	M	—	—	M	—	—	M	Validação prévia da informação prestada nas ações e campanhas juntas dos cidadãos	I	I	I
		Apropriação indevida/extravio de documentos e/ou processos em arquivo	—	—	B	—	—	A	—	—	M	Levantamento e adequação das iniciativas dos interesses e necessidades dos cidadãos	I	I	I
		Ausência de medidas / práticas de conservação preventiva	—	—	B	—	—	A	—	—	M	Existência de critérios de monitorização pré-definidos; elaboração de relatórios de acompanhamento da execução, com conhecimento da cadeia hierárquica	I	I	I
		Deslocação dos processos e documentos do Arquivo para os serviços	—	—	B	—	—	A	—	—	M				
	Promoção da cidadania	Informação incorreta/desadequada transmitida aos cidadãos	B	B	B	A	A	A	M	M	M				
		Ineficiência das iniciativas com vista à participação dos cidadãos junto do Município	B	B	B	A	A	A	M	M	M				
		Ausência ou ineficiente fiscalização e acompanhamento da execução das obras e projetos no âmbito do Orçamento Participativo	B	B	B	A	A	A	M	M	M				

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		
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	DBI	DAPH	DAB	DBI	DAPH	DAB	DBI	DAPH		DAB	DBI	DAPH
Planeamento	Planeamento	Falta de priorização das necessidades identificadas	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Definição de critérios, pluralidade de decisões, registo e fundamentação das necessidades	I	I	I
		Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Existência de fundamentação específica, remetendo as propostas e vinculando-as ao cumprimento da legislação em vigor ou de regulamentação municipal	I	I	I
		Falta de avaliação de encargos futuros e outros custos	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Elaboração de análise que garanta a viabilidade da proposta/projeto nos anos futuros - previsão nas GCP	I	I	I
		Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Existência de indicadores de monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização	I	I	I
		Deficiente identificação das necessidades, eventos e/ou conhecimento de ações estratégicas desenvolvidas / programadas pelo Município	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Dinamização do sistema de comunicação e meios de divulgação/articulação interna	I	I	I
	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	I	I	I
											Planeamento no horizonte temporal adequado (mínimo 1 ano)	I	I	I	
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (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	I	I	I
		Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão	I	I	I
		Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos	I	I	I
		Acesso indevido a informações sigilosas	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica	I	I	I
		Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático	I	I	I
		Extravio de documentos/processos	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos	I	I	I
Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado	I	I	I
												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	M	M	M	R	R	R	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	Incorrecto 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	M	M	M	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	M	M	M	Avaliação contínua do atendimento para resolver, em caso de necessidade, as discrepâncias nos tempos de atendimento; aplicação SIGA (gestão de filas de espera)	I	I	I
		Favorecimento no registo de entrada de documentos	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Existência de mecanismos para o cumprimento da norma interna que garantam que o atendimento é efetuado de forma isenta e imparcial	I	I	I
		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/petição e sugestões	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Garantia de acesso a toda a informação necessária: informação, consulta, cópias, nos termos da lei	I	I	I
		Falta de verificação e certificação dos documentos entregues	B	B	B	A	A	A	M	M	M	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	M	M	M	Definição de um sistema de articulação interna de circulação de informação	I	I	I

Legenda:

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

Direção Municipal de Conhecimento, Património e Promoção Cultural (DCPP) Departamento de Arquivos, Bibliotecas e Património Histórico (DAB) - (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		
			DAB	DIBI	DAPH	DAB	DIBI	DAPH	DAB	DIBI	DAPH		DAB	DIBI	DAPH
Sistemas de informação e comunicação	Gestão aplicacional	Não disponibilização/difícil acesso a informação comprometendo o desenvolvimento pretendido/esperado	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Realização de reuniões periódicas e sistemáticas de acompanhamento da execução dos projetos	I	I	I
		Falta de apoio aos utilizadores	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Identificação exaustiva das necessidades e do papel de cada interveniente nas várias fases do processo	I	I	I
	Gestão da informação e da imagem	Deficiente ou ineficiente articulação funcional interna com as unidades orgânicas, comprometendo a divulgação atualizada de informação	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Monitorização periódica dos meios informáticos à disposição, garantindo a correcta exploração das aplicações informáticas e de utilização de hardware	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	Auscultação periódica às unidades orgânicas com conteúdos publicados	I	I	I
		Deficiente ou ineficiente articulação funcional interna com as unidades orgânicas, comprometendo a divulgação atualizada de informação	—	—	B	—	—	A	—	—	M	Coordenação e revisão técnica da informação a prestar; acompanhamento sistemático dos conteúdos disponibilizados	I	I	I
	Gestão da informação geográfica municipal	Duplicação no tratamento de informação em serviços diferentes	—	—	B	—	—	A	—	—	M	Experiência de Plano de Comunicação; definição e disponibilização de orientações e regras de conduta na relação interna/externa	I	I	I
		Eliminação indevida de dados	—	—	B	—	—	A	—	—	M	Auscultação periódica às unidades orgânicas com conteúdos publicados / disponibilizados	—	—	I
		Deficiente/negligente gestão de permissões de administração de sistemas entre utilizadores	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Centralização da informação de modo a evitar redundâncias; responsabilização de serviços pela informação disponibilizada e respetiva atualização	—	—	I
	Gestão e manutenção dos sistemas	Eliminação indevida de dados	B	B	B	A	A	A	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
		Ausência de informação sistematizada de forma clara e disponível	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Revisão periódica das permissões atribuídas	I	I	I
	Produção e gestão da informação	Dificuldade na obtenção de dados	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Existência de um sistema de controlo e registo dos equipamentos disponíveis / atribuídos permanentemente atualizado	I	I	I
		Incorrecto ou inadequado tratamento dos dados recolhidos	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Existência de mecanismos que assegurem a recolha, compilação e consolidação de informação e a sua atualização	I	I	I
		Indicadores estatísticos inadequados, incorretos e/ou desatualizados	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Sensibilização e articulação interna para a disponibilização de informação	I	I	I
												Reuniões multidisciplinares para esclarecimento da necessidade e finalidade da informação pretendida; capacitação/formação dos editores	I	I	I
												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) Divisão de Análise e Dados de Gestão (DCCG)							Responsável: Chefe de Divisão
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência	Gravidade da Consequência	Grau de Risco	Mecanismos de Controlo	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/validado	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 Captação de Recursos (DMCR) Divisão de Transparéncia e Conformidade (DTRC)							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
			DTRC	DTRC	DTRC		DTRC
Contratação Pública	Procedimentos de Contratação Pública	Falta de isenção e transparéncia 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; privilegar 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
		Violão 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 transparéncia 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 Transparéncia	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 transparéncia das atividades e/ou dos procedimentos	B	A	M	Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação	I
	Gestão de Denúncias	Acesso indevido a informações sigilosas constantes nas denúncias	B	A	M	Tramitação de todos os procedimentos através de plataforma informática com perfil de acesso reservado, permitindo rastrear toda a atividade; sistema de registo e tratamento da informação com mecanismos de segurança assegurados	I
		Recolha, tratamento e conservação de dados pessoais dos denunciantes	B	A	M	Cumprimento do estabelecido no Regulamento Geral de Proteção de Denunciantes de Infrações	I
		Atos de retaliação contra denunciantes	B	A	M	Implementação do Manual de Procedimentos dos Canais para a Promoção da Transparéncia	I
		Morosidade ou ausência de resposta aos denunciantes	B	A	M	Cumprimento do estabelecido no Regulamento Geral de Proteção de Dados	I
		Atraso no reporte de informação às entidades legalmente determinadas	B	A	M	Implementação do Manual de Procedimentos dos Canais para a Promoção da Transparéncia	I
		Manipulação, ocultação ou destruição intencional de informação recebida/enviada	B	A	M	Definição de prazos, implementação de sistema de alerta e monitorização dos prazos de resposta	I
						Definição dos responsáveis pelo reporte da informação (prazo e qualidade da informação)	I
	Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas					Tramitação de todos os procedimentos através de plataforma informática com perfil de acesso reservado, permitindo rastrear toda a atividade; sistema de registo e tratamento da informação com mecanismos de segurança assegurados	I
		Desatualização ou insuficiente identificação de situações de riscos de corrupção e infrações conexas, bem como dos respetivos mecanismos de controlo	B	A	M	Segregação de funções (o visado não participa no processo de averiguação e tomada de decisão)	I
		Deficiente divulgação do Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, bem como do controlo da sua execução	B	A	M	Acompanhamento por parte de intervenientes de distintos níveis hierárquicos e unidades de estrutura	I
	Promoção da Transparéncia	Indisponibilidade ou dificuldade de acesso a informação sistematizada relacionada com o Sistema de Conformidade Integrado	B	M	R	Trabalhos realizados com intervenção de equipas multidisciplinares, de diversas unidades orgânicas, com diferentes níveis de validação de conteúdos	I
		Indisponibilidade ou dificuldade de acesso a informação relevante, completa e atempada relacionada com a gestão municipal	B	A	M	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

Legenda:

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

Direção Municipal de Captação de Recursos (DMCR) Divisão de Transparéncia e Conformidade (DTRC) - (cont.)							Responsável: Chefe de Divisão
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência	Gravidade da Consequência	Grau de Risco	Mecanismos de Controlo	Fase de Implementação
			DTRC	DTRC	DTRC		DTRC
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	M	R	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)	I
		Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	M	R	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos	I
		Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	M	R	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão	I
		Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	B	B	MR	Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos	I
		Acesso indevido a informações sigilosas	B	A	M	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica	I
		Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	B	B	MR	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático	I
		Extravio de documentos/processos	B	A	M	Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos	I
Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	B	M	R	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado	I
	Formação	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	M	R	Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação	I

Legenda:

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

Direção Municipal de Captação de Recursos (DMCR)															
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	Responsável: Diretor de Departamento		
			DPL	DIAP	DCOF	DPL	DIAP	DCOF	DPL	DIAP	DCOF		DPL	DIAP	DCOF
Contratação Pública	Controlo da execução dos contratos	Deficiente orçamento dos encargos e consequente derrapagem	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Existência de metodologias de verificação e acompanhamento dos cronogramas de execução e dos encargos assumidos	EI	EI	I
		Falta de advertência quando sejam detetadas situações irregulares ou derrapagens nos custos e prazos	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Formalização das advertências assim que as irregularidades sejam identificadas	EI	EI	I
		Deficiente acompanhamento dos contratos	B	B	B	A	A	M	M	M	R	Realização de ações de acompanhamento e supervisão dos projetos e análise dos relatórios de execução	EI	EI	I
	Procedimentos de contratação pública	Falta de isenção e transparência na fundamentação da decisão de contratar e da escolha do procedimento	B	B	B	A	M	A	M	R	M	Apresentação de propostas devidamente enquadradas e fundamentadas nos termos do CCP; privilegiar procedimentos concursais	I	I	I
		Falta de cabimentação prévia da despesa	M	M	M	M	M	M	M	M	M	Análise e acompanhamento da execução das GOP	I	I	I
		Repartição da despesa deviamente ou enquadrando o procedimento adequado, nos termos do CCP	B	B	B	A	M	A	M	R	M	Existência de análise e supervisão das propostas aquisitivas para verificação do cumprimento dos requisitos	I	I	I
		Omissão no caderno de encargos de determinadas especificações técnicas, quanto à natureza do objeto do contrato a celebrar	B	B	B	A	M	A	M	R	M	Existência de 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	M	R	M	Monitorização permanente/renovação dos contratos de manutenção	I	I	I
		Deficiente monitorização do processo de contratação	B	B	B	A	M	A	M	R	M	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	R	M	Existência de critérios de avaliação e equipa multidisciplinar que assegurem uma análise rigorosa e imparcial	I	I	I
Ética	Ética e Transparéncia	Recurso inadequado ao procedimento por ajuste direto	B	B	B	A	M	A	M	R	M	Acompanhamento e validação dos documentos da proposta	I	I	I
		Admissão de propostas de entidades com impedimentos	B	B	B	A	M	A	M	R	M	Definição de metodologia para elaboração de relatório final de procedimento de contratação; realização de avaliação ao fornecedor; atualização da base de dados	I	I	I
		Falta de avaliação pós-contratual dos fornecedores	B	B	B	A	M	A	M	R	M	Privilegiar procedimentos concursais; publicação da informação contratual no portal BASE	I	I	I
		Violação dos deveres de transparéncia, 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

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							
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	DPL	DIAP	DCOF			
Contabilidade	Contabilidade	Incumprimento das regras legais inerentes aos processamentos de despesa (nomeadamente o pagamento de faturas sem declaração da não dívida às finanças e segurança social)			B	B	B	M	M	M	R	R	R	Cumprimento do estabelecido na NCI; supervisão da hierarquia; segregação de funções			I	I	I		
		Incumprimento da Lei dos Compromissos e Pagamentos em Atraso (Lei n.º 8/2012, de 21 de fevereiro)			B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Sistema ou ferramenta informática que garanta a fiabilidade dos dados, o correto cálculo e acompanhamento dos fundos disponíveis			I	I	I		
		Discricionariedade na priorização dos pagamentos			B	B	B	M	M	B	R	R	MR	Monitorização das faturas não pagas, cujo prazo de vencimento foi ultrapassado; controlo pelo superior hierárquico			I	I	I		
		Classificação incorreta de receita/despesa, nas rubricas patrimoniais, podendo distorcer a imagem financeira			B	B	B	M	M	M	R	R	R	Cumprimento do estabelecido na NCI; segregação de funções			I	I	I		
		Erros e/ou omissões no registo contabilístico de imobilizado			B	B	B	M	M	M	R	R	R	Conferência periódica dos registos e movimento das contas			I	I	I		
		Não confirmação ou confirmação desadequada das faturas para pagamento			B	B	B	M	M	M	R	R	R	Monitorização e verificação dos registos efetuados			I	I	I		
		Atrasos e incorreções na elaboração de documentos contabilísticos (Prestação de Contas e Consolidação)			B	B	B	M	M	M	R	R	R	Sensibilização junto dos serviços quanto à responsabilidade financeira associada a este procedimento			I	I	I		
	Financeira	Incorreções na elaboração do Orçamento e Grandes Opções do Plano do Município			B	B	B	M	M	M	R	R	R	Definição de calendário que permita colmatar atrasos e imprevistos; revisão por funcionário que não tenha participado na sua elaboração			I	I	I		
		Incumprimento de princípios e regras, orçamentais e previsionais, definidos em diploma legal			B	B	B	M	M	M	R	R	R	Reuniões com os responsáveis das diversas áreas para apoio na previsão orçamental da área da sua responsabilidade			I	I	I		
		Deficiente acompanhamento da execução orçamental, originando e/ou antecipando desvios			B	B	B	M	M	M	R	R	R	Monitorização do enquadramento, viabilidade e legalidade dos objetivos propostos			I	I	I		
		Registo incorreto das alterações orçamentais no sistema			B	B	B	M	M	M	R	R	R	Existência de informação atualizada, catalogada e disponível de legislação e jurisprudência			I	I	I		
		Incumprimento das regras e normas legais de elaboração do plano e orçamento			B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Monitorização dos indicadores, preferencialmente, de forma semi-automática e criação de alertas através de programa informático			I	I	I		
		Incorreto, incompleto ou desajustado planeamento de atividades; dotação insuficiente das GOP face aos compromissos assumidos a às atividades planeadas, por falta de informação			M	B	M	M	M	M	M	R	M	Existência de sistema de alertas, por UO e por atividade, conforme previsto em orçamento; elaboração de boletim de execução orçamental			I	I	I		
		Deficiente controlo da execução das atividades, originando situações de saldos insuficientes nas rubricas necessárias			M	B	M	M	M	M	M	R	M	Análise periódica dos mapas de alteração orçamental enviados pelas unidades orgânicas			I	I	I		
		Alterações e revisões propostas desajustadas das necessidades			B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Monitorização do cumprimento escrupuloso de todas as exigências legais e normativas municipais			I	I	I		
		Incumprimento dos prazos de reporte e/ou reporte de informação desatualizada ou incorreta			B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Realização de reuniões prévias e de acompanhamento com os responsáveis das UO, no decorrer do processo de elaboração do Orçamento e Grandes Opções de Plano			I	I	I		
		Incumprimento dos prazos de produção e divulgação das peças contabilísticas exigidas por lei - Prestação e consolidação de contas			B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Monitorização e acompanhamento da execução orçamental, através de ferramentas informáticas disponíveis - criação de base de dados; atualização sistemática dessas bases de dados			I	I	I		
	Reportes Financeiros	Ineficiência na prestação de informação de gestão de apoio à decisão			M	M	M	B	B	B	R	R	R	Existência de base de dados com as necessidades de cada momento; reuniões de monitorização antes de fechar as propostas			I	I	I		
		Não cumprimento das exigências legais e procedimentos formais na contratação de empréstimos, podendo comprometer o limite de endividamento			B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Existência de base de dados, automatizada, que forneça os dados de reporte obrigatório; utilizar, sempre que possível, os dados produzidos pelo sistema de contabilidade; criação de alertas			I	I	I		
		Incumprimento do princípio de segregação de funções			B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Calendarização das várias fases de elaboração das peças, e sua divulgação, junto das UO que devem preparar e remeter essa informação; reuniões periódicas de acompanhamento, com a hierarquia			I	I	I		
		Incumprimento dos prazos legais para prestação de informação financeira do Município			B	B	B	M	M	M	R	R	R	Existência de dashboard com os principais indicadores, atualizado com periodicidade previamente definida			I	I	I		
		Incorrção dos dados reportados			B	B	B	M	M	M	R	R	R	Existência (ou criação) de equipa de técnicos responsáveis pelo acompanhamento do serviço da dívida e endividamento do Município			I	I	I		
		Alteração dos princípios contabilísticos utilizados, comprometendo a análise e comparabilidade da situação financeira			B	B	B	M	M	M	R	R	R	Garantir o cumprimento do Princípio de Segregação de Funções e cumprimento da NCI			I	I	I		

Direção Municipal de Captação de Recursos (DMCR)													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		
			DPL	DIAP	DCOF	DPL	DIAP	DCOF	DPL	DIAP	DCOF		DPL	DIAP	DCOF
Gestão Municipal	Gestão de projetos financiados	Desconhecimento de avisos de abertura/impossibilidade de submissão de potenciais candidaturas	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Acompanhamento diário dos avisos de abertura; divulgação permanente de potenciais candidaturas	I	I	I
		Incumprimento dos prazos para a instrução de candidaturas	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Sistema de conferência e acompanhamento sistemático para garantir a instrução adequada dos procedimentos de candidatura, para cumprimento integral dos requisitos aplicáveis	I	I	I
		Preenchimento incorreto de candidaturas, sem ter em consideração todos os requisitos estabelecidos pelos regulamentos/avisos	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Apresentação de candidaturas em parceria com as UO responsáveis pelas mesmas	I	I	I
		Falhas no preenchimento da candidatura pela sua complexidade técnica	M	M	M	M	M	M	M	M	M	Divulgação sistemática dos resultados das candidaturas apresentadas	I	I	I
		Concretização de projetos com pressuposto de cofinanciamento, sem prévia aprovação de candidatura	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Monitorização dos financiamentos para acompanhamento da evolução dos pagamentos	I	I	I
		Não apresentação/apresentação deficiente dos pedidos de pagamento, inviabilizando o atempado recebimento do montante do cofinanciamento	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Divulgação da informação e sensibilização dos serviços para preenchimento dos requisitos aplicáveis	I	I	I
	Gestão operacional	Desenquadramento da candidatura face ao objeto do aviso	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Existência de critérios de análise pré-definidos; fundamentação técnico-jurídica	I	I	I
		Existência de erros, omissões ou ambiguidades	M	B	M	M	B	M	MR	M	M	Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	I	I	I
		Insuficiente fundamentação / níveis de discriminabilidade pouco adequados	M	M	M	M	M	M	M	M	M	Existência de norma interna que garanta a uniformização dos procedimentos e a observância dos princípios da isenção, da imparcialidade e da equidade	I	I	I
		Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Controle sistemático para verificação do cumprimento dos prazos legais	I	I	I
Planeamento	Gestão processual	Falta de imparcialidade potenciada pela atribuição de processo da mesma natureza/zona a determinado técnico	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Atribuição indiferenciada dos processos aos técnicos	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	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	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 transparéncia 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
	Planeamento	Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	M	B	M	M	M	M	R	R	M	Existência de fundamentação específica, remetendo as propostas e vinculando-as ao cumprimento da legislação em vigor ou de regulamentação municipal	I	I	I
		Falta de avaliação de encargos futuros e outros custos	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Elaboração de análise que garanta a viabilidade da proposta/projeto nos anos futuros - previsão nas GOP	I	I	I
		Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Existência de indicadores de monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização	I	I	I
		Deficiente articulação entre as várias unidades orgânicas / intervenientes	M	M	M	M	M	M	M	M	M	Realização de reuniões periódicas entre serviços envolvidos para identificação das necessidades; calendarização conjunta de operações / intervenções	I	I	I
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Registo e respectiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)	I	I	I
		Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos	EI	EI	EI
		Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	B	B	M	M	A	R	R	M	Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos	EI	EI	EI
		Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica	I	I	I
		Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos	I	I	I
		Extravio de documentos/processos	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliadora/avalizado	I	I	I
Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	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
	Formação														

Legenda:

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

Direção Municipal de Projetos Estruturantes (DMES)							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
			DPES	DPES	DPES		DPES
Contratação Pública	Controlo da Execução dos contratos	Deficiente orçamento dos encargos e consequente derrapagem	B	A	M	Existência de metodologias de verificação e acompanhamento dos cronogramas de execução e dos encargos assumidos	I
		Falta de advertência quando sejam detetadas situações irregulares ou derrapagens nos custos e prazos	B	A	M	Formalização das advertências assim que as irregularidades sejam identificadas	I
		Deficiente acompanhamento dos contratos	B	A	M	Realização de ações de acompanhamento e supervisão dos projetos e análise dos relatórios de execução	I
Ética	Ética e Transparência	Desconhecimento ou falta de aplicação do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais	B	A	M	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
		Falta de garantia de segurança, qualidade, prazo e preço da obra	B	A	M	Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação	I
Gestão Municipal	Gestão de Obras	Omissão de informação quanto a discrepâncias em obras	B	B	MR	Atribuição indiferenciada dos processos aos técnicos de modo a garantir que a fiscalização seja efetuada de forma isenta e imparcial	I
		Intervenções de fiscalização não registadas ou registadas indevidamente	B	B	MR	Realização de ações de fiscalização planeadas e enquadradas pela cadeia hierárquica	I
		Deficiente controlo de faturação	B	A	M		I
		Ausência de reporte ou reporte deficiente	B	B	MR	Acompanhamento periódico da evolução dos projetos	I
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Não cumprimento dos prazos estipulados para todas as fases do projeto	M	B	R	Regras e procedimentos especificamente definidos	I
		Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	B	MR	Registo e respectiva 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 eficiéncia dos processos	B	B	MR	Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos	I
		Acesso indevido a informações sigilosas	B	B	MR	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica	I
		Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	B	B	MR	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático	I
Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	Extravio de documentos/processos	B	B	MR	Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos	I
		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	Reuniões de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação				Reuniões de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação	I
		Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B	MR	Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação	I

Legenda:

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

Direção Municipal de Apoio à Gestão (DMAG) Divisão de Apoio à Gestão (DAPG)							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
			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; privilegar 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	I
		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 decisões, 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	I
	Procedimento Administrativo	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	M	R	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)	I
		Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	M	R	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos	I
		Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	M	R	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão	I
		Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	B	B	MR	Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos	I
		Acesso indevido a informações sigilosas	B	A	M	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica	I
		Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	B	B	MR	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático	I
		Extravio de documentos/processos	B	A	M	Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos	I
Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	B	M	R	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado	I
	Formação	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	M	R	Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação	I

Legenda:

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

Identificação das Situações de Risco																	Responsible: 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											
			DAJ	DAPC	DANT	DPTC	DIAJ	DCON	DCIO	GACG	GACH	DAJ	DAPC	DANT	DPTC	DIAJ	DCON	DCIO	GACG	GACH	DAJ	DAPC	DANT	DPTC	DIAJ	DCON	DCIO	GACG	GACH	
Contratação Pública	Procedimentos de Contratação Pública	Falta de isenção e transparéncia na fundamentação da decisão de contratar e da escolha do procedimento	B	—	—	—	—	—	—	M	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	Apresentação de propostas devidamente enquadradas e fundamentadas nos termos do CCP; privilegar procedimentos concursais	I	—	—	—	—	—	—	—	—
		Ausência da avaliação da relação custo-benefício	B	—	—	—	—	—	—	A	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	Análise/estudo de mercado	I	—	—	—	—	—	—	—	—
		Falta de cabimentação prévia da despesa	B	—	—	B	—	—	—	A	—	—	B	—	—	—	—	—	—	—	Análise e acompanhamento da execução das GCP	I	—	—	I	—	—	—	—	—
		Violão dos deveres de transparéncia, isenção e de imparcialidade	B	—	—	B	—	—	—	A	—	—	A	—	—	—	—	—	—	—	Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em procedimentos de contratação pública, bem como pelos encarregados de contratos	I	—	—	I	—	—	—	—	—
Ética	Ética e Transparéncia	Desconhecimento ou falta de aplicação do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais	B	B	B	B	B	B	B	—	B	A	A	A	A	A	A	—	A	M	M	M	M	M	M	M	M	M		
		Conflitos de interesses que comprometam a transparéncia das atividades e/ou dos procedimentos	B	B	B	B	B	B	B	—	B	A	A	A	A	A	A	—	A	M	M	M	M	M	M	M	M	M		
		Existência de erros, omissões ou ambigüidades	B	B	B	B	B	B	B	—	B	M	M	M	M	A	—	B	B	R	R	R	R	M	—	MR	—			
		Insuficiente fundamentação / níveis de discricionariedade pouco adequados	B	B	B	B	B	B	B	—	B	B	M	M	M	M	A	—	B	B	R	R	R	R	M	—	MR	—		
Gestão Municipal	Elaboração de pareceres, informações e apoio técnico jurídico	Violão dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	B	B	B	—	B	—	B	A	A	A	A	A	—	A	M	M	M	M	M	M	M	M	M		
		Transmissão de informações desatualizadas, incompletas ou incorretas	B	—	B	B	B	—	B	—	B	A	—	M	M	A	—	B	—	B	M	—	R	R	M	—	MR	—		
		Incumprimento nos prazos de resposta e/ou atuação extemporânea	B	B	B	B	B	B	—	B	—	B	A	M	M	M	A	—	B	B	M	R	R	R	M	—	MR	—		
		Tratamento diferenciado de situações idênticas	B	B	B	B	B	B	—	B	—	B	A	B	B	B	—	B	—	B	M	MR	MR	MR	M	—	MR	—		
Gestão processual	Gestão processual	Incumprimento nos prazos de resposta e/ou atuação extemporânea	B	B	B	B	B	B	—	B	—	B	A	B	B	B	—	B	—	B	M	MR	MR	MR	M	—	MR	—		
		Deficiente enquadramento legal, regulamentar e contratual na elaboração e/ou celebração de contratos, protocolos e outros instrumentos jurídico-institucionais	B	B	B	B	B	B	—	B	—	B	A	M	M	M	—	B	—	B	R	R	R	R	M	—	MR	—		
		Falta de clareza e discricionariedade na atuação do Município	B	B	B	B	B	B	—	B	—	B	M	B	B	B	—	B	—	B	R	MR	MR	MR	—	MR	—	MR	—	
		Incumprimento dos prazos nos procedimentos administrativos e / ou atuação extemporânea	B	B	B	B	B	B	—	B	—	B	M	M	M	M	—	B	—	B	R	R	R	R	M	—	MR	—		
Planeamento	Planeamento	Incumprimento dos prazos judiciais	B	B	B	B	B	B	—	B	—	B	A	B	B	B	—	B	—	B	MR	MR	MR	MR	M	—	MR	—		
		Falta ou deficiente implementação das recomendações/procedimentos impostos para a melhoria de práticas judiciais	B	B	B	B	B	B	—	B	—	B	A	B	B	B	—	B	—	B	M	MR	MR	MR	M	—	MR	—		
		Falta de imparcialidade potenciada pela atribuição de processo da mesma natureza / zona a determinado técnico	B	B	B	B	B	B	—	B	—	B	B	B	B	B	—	B	—	B	MR	MR	MR	MR	M	—	MR	—		
		Incumprimento nos prazos de resposta / prescrição	B	B	B	B	B	B	—	B	—	B	A	B	M	A	—	B	—	B	M	MR	MR	MR	M	—	MR	—		
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Deficiente articulação funcional interna com as unidades orgânicas envolvidas no processo	B	B	B	B	B	B	—	B	—	B	B	M	M	M	—	B	—	B	MR	R	R	M	—	MR	—			
		Erros nos pressupostos ou no cálculo das coimas / custas	B	—	B	—	B	—	—	B	—	B	—	M	—	B	—	—	B	R	—	—	MR	—	—	—	—	—		
		Falta de priorização das necessidades identificadas	B	—	B	B	—	—	B	—	B	M	—	B	B	—	—	B	—	B	R	—	MR	MR	—	MR	—	MR	—	
		Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	B	—	B	B	—	—	B	—	B	M	—	M	M	—	—	B	—	B	R	—	MR	—	MR	—	MR	—		
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Falta de avaliação de encargos futuros e outros custos	B	—	B	—	—	—	B	—	B	B	—	B	B	—	—	B	—	B	MR	—	MR	—	MR	—	MR	—		
		Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão	B	—	B	—	—	—	H	—	H	M	—	H	M	—	—	R	—	R	—	MR	—	—	—	—	—	—	—	
		Ausência ou deficiente registo e/ou tratamento da documentação	B	B	B	B	B	B	—	B	—	B	B	B	B	A	—	B	—	B	MR	MR	MR	MR	M	—	MR	—		
		Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	—	B	B	—	—	B	—	B	B	—	B	B	—	—	B	—	B	MR	—	MR	—	MR	—	MR	—		
Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	B	B	B	B	B	—	B	—	B	M	B	B	B	—	B	—	B	R	MR	MR	MR	—	MR	—	MR	—	
		Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	B	B	B	B	B	—	B	—	B	M	B	B	B	—	B	—	B	R	MR	MR	MR	—	MR	—	MR	—		
		Acesso indevido a informações sigilosas	B	—	B	B	—	—	B	—	B	B	—	M	M	—	—	B	—	B	MR	—	R	R	M	—	MR	—		
		Não respeito à metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, porto tipo de processo	B	B	B	B	B	B	—	B	—	B	B	B	B	B	—	B	—	B	MR	MR	MR	MR	M	—	MR	—		
Relação com o cidadão	Relação com o cidadão	Extravio de documentos/processos	B	B	B	B	B	B	—	B	—	B	M	M	B	A	—	B	—	B	MR	R	MR	M	—	MR	—	MR	—	
		Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	B	B	B	B	B	B	—	B	—	B	M	B	B	B	M	—	B	—	R	MR	MR	MR	R	—	MR	—		
		Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B	B	B	B	B	—	M	—	B	M	M	M	B	—	B	—	B	R	R	MR	R	—	MR	—	MR	—	
		Tratamento diferenciado de situações idênticas	B	—	—	—	—	—	—	M	—	—	—	—	—	—	—	R	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—		
Relação com o cidadão	Relação com o cidadão	Falta de verificação e certificação dos documentos entregues	B	B	B	B	B	—	B	—	B	A	B	B	B	—	B	—	B	M	MR	MR	MR	—	MR	—	MR	—		
		Transmissão de informações desatualizadas, incompletas ou incorretas pelos proponentes	B	B	B	B	B	—	B	—	B	M	M	M	M	—	B	—	B	R	R	R	R	—	MR	—	MR	—		
		Inexatidão da informação prestada ao requerente	B	B	B	B	B	—	B	—	B	M	B	B	B	—	B	—	B	R	MR	MR	MR	—	MR	—	MR	—		
		Tratamento diferenciado de situações idênticas	B	B	B	B	B	—	B	—	B	B	B	B	B	—	B	—	B	MR	MR	MR	MR	—	MR	—	MR	—		

Legenda:
A - Alta, M - Moderado, B - Baixa, ME - Muito Elevado, E - Elevado, R - Reduzido, MR - Muito Reduzido

Direção Municipal de Apoio à Gestão (DMAG) Departamento Financeiro (DFI)															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					
			DFI	DEFI	DPCO	DEXP	TESM	DFI	DEFI	DPCO	DEXP	TESM	DFI	DEFI	DPCO	DEXP	TESM		DFI	DEFI	DPCO	DEXP	TESM	
Contratação Pública	Procedimentos de contratação pública	Falta de isenção e transparência na fundamentação da decisão de contratar e da escolha do procedimento	—	B	—	B	—	—	B	—	A	—	—	MR	—	M	—	Apresentação de propostas devidamente enquadradas e fundamentadas nos termos do CCP; privilegar procedimentos concursais	—	I	—	I	—	
		Ausência de avaliação da relação custo-benefício	—	B	—	B	—	—	B	—	M	—	—	MR	—	R	—	Análise/estudo de mercado	—	I	—	I	—	
		Falta de cabimentação prévia da despesa	—	B	B	B	—	—	B	M	M	—	—	MR	R	R	—	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	—	—	—	—	MR	—	—	—	Existência de análise e supervisão das propostas aquisitivas para verificação do cumprimento dos requisitos	—	I	—	—	—	
		Omissão no caderno de encargos de determinadas especificações técnicas, quanto à natureza do objeto do contrato a celebrar	—	B	—	—	—	—	B	—	—	—	—	MR	—	—	—	Existência de critérios de avaliação e equipa multidisciplinar que assegurem uma análise rigorosa e imparcial	—	I	—	—	—	
		Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados na análise e seleção das propostas	—	B	—	—	—	—	B	—	—	—	—	MR	—	—	—	Monitorização permanente/renovação dos contratos de manutenção	—	I	—	—	—	
		Deficiente monitorização do processo de contrataualização	—	B	—	—	—	—	B	—	—	—	—	MR	—	—	—	Sistema de controlo interno, que garanta a legalidade dos procedimentos	—	I	—	—	—	
		Inexistência ou existência deficiente de um sistema de controlo interno, destinado a verificar e a certificar os procedimentos pré-contratuais	—	B	—	—	—	—	B	—	—	—	—	MR	—	—	—	Existência de critérios de avaliação e equipa multidisciplinar que assegurem uma análise rigorosa e imparcial	—	I	—	—	—	
		Recurso inadequado ao procedimento por ajuste direto	—	B	—	—	—	—	B	—	—	—	—	MR	—	—	—	Acompanhamento e validação dos documentos da proposta	—	I	—	—	—	
		Admissão de propostas de entidades com impedimentos	—	B	—	—	—	—	B	—	—	—	—	MR	—	—	—	Definição de metodologia para elaboração de relatório final do procedimento de contratação; realização de avaliação ao fornecedor; atualização da base de dados	—	I	—	—	—	
		Falta de avaliação pós-contratual dos fornecedores	—	B	—	—	—	—	B	—	—	—	—	MR	—	—	—	Privilegar procedimentos concursais; publicação da informação contratual no portal BASE	—	I	—	—	—	
		Violão dos deveres de transparência, isenção e de imparcialidade	—	B	—	B	—	—	A	—	A	—	—	M	—	M	—	Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em procedimentos de contratação pública, bem como pelos gestores de contratos	—	I	—	I	—	
		Desconhecimento ou falta de aplicação do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais	B	B	B	B	B	B	B	B	B	A	B	MR	MR	MR	M	MR	Sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código	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	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
Ética	Ética e Transparência	Incumprimento das regras e normas legais de elaboração do plano e orçamento	B	—	B	—	—	B	—	B	—	—	—	MR	—	MR	—	—	Realização de reuniões prévias e de acompanhamento com os responsáveis das UO, no decorrer do processo de elaboração do Orçamento e Grandes Opções de Plano	I	—	I	—	—
		Incumprimento das regras e normas legais de elaboração do plano e orçamento	B	—	B	—	—	B	—	B	—	—	—	MR	—	MR	—	—	Monitorização e acompanhamento da execução orçamental, através de ferramentas informáticas disponíveis; criação de base de dados de utilização sistemática dessas bases de dados	I	—	I	—	—
		Deficiente acompanhamento da execução orçamental, originando e/ou antecipando desvios	B	—	B	—	—	B	—	B	—	—	—	MR	—	MR	—	—	Existência de sistema de alertas, por UO e por atividade, conforme previsto em orçamento; elaboração de boletim de execução orçamental	I	—	I	—	—
		Alterações e revisões propostas desajustadas das necessidades	B	—	B	—	—	B	—	B	—	—	—	MR	—	MR	—	—	Existência de sistema de alertas, por UO e por atividade, conforme previsto em orçamento; elaboração de boletim de execução orçamental	I	—	I	—	—
		Incumprimento dos prazos de reporte e/ou reporte de informação desatualizada ou incorreta	B	—	B	—	—	B	—	B	—	—	—	MR	—	MR	—	—	Existência de sistema de alertas, automatizado, que forneça os dados de reporte obrigatório; utilizar, sempre que possível, os dados produzidos pelo sistema de contabilidade; criação de alertas	I	—	I	—	—
		Incumprimento dos prazos de produção e divulgação das peças contabilísticas exigidas por lei - Prestação e consolidação de contas	B	—	B	—	—	B	—	B	—	—	—	MR	—	MR	—	—	Calendário 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	—	—
		Ineficiência na prestação de informação de gestão de apoio à decisão	B	—	B	—	—	B	—	B	—	—	—	MR	—	MR	—	—	Existência de dashboard com os principais indicadores, atualizado com periodicidade previamente definida	I	—	I	—	—
		Não cumprimento das exigências legais e procedimentos formais na contratação de empréstimos, podendo comprometer o limite de endividamento	B	—	B	—	—	B	—	B	—	—	—	MR	—	MR	—	—	Existência de sistema de alertas, por UO e por atividade, conforme previsto em orçamento; elaboração de boletim de execução orçamental	I	—	I	—	—
		Incumprimento do princípio de segregação de funções	B	—	B	—	—	B	—	B	—	—	—	MR	—	MR	—	—	Garantir o cumprimento do Princípio de Segregação de Funções e cumprimento da NC1	I	—	I	—	—
Financeira	Reportes Financeiros	Incumprimento dos prazos legais para prestação de informação financeira do Município	B	B	B	—	—	B	B	B	—	—	—	MR	MR	MR	—	—	Sistema de alerta automático, de modo a garantir a disponibilidade da informação a reportar dentro da data limite	I	I	I	—	—
		Incorrência dos dados reportados	B	B	B	—	—	B	B	B	—	—	—	MR	MR	MR	—	—	Definição de sistema de articulação interna de envio/recepção de informação entre as unidades orgânicas, para o cumprimento dos prazos legais	I	I	I	—	—
																		Utilização de dados gerados automaticamente, por sistema contabilístico	I	I	I	—	—	
																		Verificação e validação da informação através da conferência dos dados reportados entre os diversos mapas	I	I	I	—	—	

Legenda:

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

Direção Municipal de Apoio à Gestão (DMAG) Departamento Financeiro (DFI) - (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					
			DFI	DEFI	DPCO	DEXP	TESM	DFI	DEFI	DPCO	DEXP	TESM	DFI	DEFI	DPCO	DEXP	TESM		DFI	DEFI	DPCO	DEXP	TESM	
Gestão Municipal	Gestão operacional	Existência de erros, omissões ou ambiguidades	B	B	B	B	B	B	B	B	A	M	MR	MR	MR	M	R	Existência de critérios de análise pré-definidos; fundamentação técnico-jurídica dos procedimentos	I	I	I	I	I	
		Insuficiente fundamentação / níveis de discriminação pouco adequados	B	B	B	B	B	B	B	B	B	M	MR	MR	MR	MR	R		I	I	I	I	I	
		Incumprimento dos prazos para instrução de pedido / materialização das DUP	B	B	B	B	B	B	B	B	B	M	MR	MR	MR	MR	R		I	I	I	I	I	
		Violão dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	B	B	B	B	B	M	M	MR	MR	MR	R	R		I	I	I	I	I	
	Gestão processual	Falta de imparcialidade potenciada pela atribuição de processo da mesma natureza / zona a determinado técnico	-	B	-	B	-	-	B	-	B	-	-	MR	-	MR	-	Atribuição indiferenciada dos processos aos técnicos	-	I	-	I	-	
		Tratamento diferenciado de situações idênticas	B	B	B	B	B	B	B	M	A	A	MR	MR	R	M	M		I	I	I	I	I	
		Incumprimento nos prazos de resposta e/ou atuação extemporânea	B	B	-	B	-	B	B	-	B	-	MR	MR	-	MR	-		I	I	-	I	-	
		Falta de acompanhamento / incumprimento dos planos de pagamento	B	B	-	-	B	B	B	-	-	B	MR	MR	-	-	MR		I	I	-	-	I	
		Deficiente ou insuficiente articulação funcional interna com as unidades orgânicas envolvidas no processo	B	B	-	-	-	B	B	-	-	-	MR	MR	-	-	-		I	I	-	-	-	
		Falta de transparência quanto aos procedimentos e regras existentes	B	B	-	-	-	B	B	-	-	-	MR	MR	-	-	-		I	I	-	-	-	
	Planeamento	Violão dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em procedimentos sancionatórios	I	I	I	I	I	
		Falta de priorização da identificação das necessidades	B	B	-	B	B	B	B	B	-	M	B	MR	MR	-	R	MR	I	I	-	I	-	
		Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	B	B	M	B	B	B	M	M	M	B	MR	R	M	R	MR	I	I	I	I	-		
		Falta de avaliação de encargos futuros e outros custos	B	-	M	-	B	B	-	M	-	B	MR	-	M	-	MR	I	-	I	-	-		
		Deficiente articulação entre as várias unidades orgânicas / intervenientes	-	B	-	B	-	-	A	-	A	-	-	M	-	M	-	-	I	-	I	-		
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	B	B	B	B	B	B	B	B	M	M	MR	MR	MR	R	R	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)	I	I	I	I	I
		Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	B	B	B	B	B	B	B	B	M	M	MR	MR	R	R	I	I	I	I	I		
		Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	B	B	B	B	B	B	B	B	M	M	MR	MR	MR	R	R	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	B	A	M	MR	MR	M	R	I	I	I	I	I		
		Acesso indevido a informações sigilosas	B	B	B	B	B	B	A	B	A	M	MR	M	MR	M	R	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	B	M	MR	MR	MR	R	I	I	I	I	I		
		Extravio de documentos/processos	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	M	M	MR	MR	R	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	B	MR	MR	MR	MR	MR	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado	I	I	I	I	I	
		Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	MR	MR		-	I	-	-	-	
	Formação	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	MR	MR	Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação	I	I	I	I	I	
Relação com o Cidadão	Relação com o Cidadão	Tratamento diferenciado de situações idênticas	-	B	B	B	-	-	B	B	A	-	-	MR	MR	M	-		-	I	I	I	-	
		Falta de registo de reclamações / petições e sugestões	-	B	B	B	-	-	B	B	B	-	-	MR	-	MR	-		-	I	I	I	-	
		Falta de verificação e certificação dos documentos entregues	-	B	B	B	-	-	B	B	M	-	-	MR	MR	R	-		-	I	I	I	-	
		Inexatidão da informação prestada ao requerente	-	B	B	B	-	-	B	B	M	-	-	MR	MR	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 Apoio à Gestão (DMAG)															
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	Responsável: Diretor de Departamento		
			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/R/01R, de 11 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
		Discretionalidade 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	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
		Não confirmação ou confirmação desadequada das faturas para pagamento	M	—	B	M	—	A	M	—	M	Sensibilização junto dos serviços quanto à responsabilidade financeira associada a este procedimento	I	—	I
	Reportes Financeiros	Atrasos e incorreções na elaboração de documentos contabilísticos (Prestação de Contas e Consolidação)	M	M	M	A	A	A	E	E	E	Definição de calendário que permita colmatar atrasos e imprevistos; revisão por funcionário que não tenha participado na sua elaboração	I	I	I
		Incumprimento dos prazos legais para prestação de informação financeira do Município	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Sistema de alerta automático, de modo a garantir a disponibilidade da informação a reportar dentro da data limite	I	I	I
		Incorreção dos dados reportados	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Definição de sistema de articulação interna de envio/receção de informação entre as unidades orgânicas, para o cumprimento dos prazos legais	I	I	I
		Alteração dos princípios contabilísticos utilizados, comprometendo a análise e comparabilidade da situação financeira	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Utilização de dados gerados automaticamente, por sistema contabilístico	I	I	I
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Definição 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	I	I	I
		Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão	I	I	I
		Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos	I	I	I
		Acesso indevido a informações sigilosas	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica	I	I	I
		Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático	I	I	I
		Extravio de documentos/processos	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos	I	I	I
Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado	I	I	I
		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
	Formação	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação	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

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

Legenda:

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

Direção Municipal de Apoio à Gestão (DMAG)													Responsável: Diretor de Departamento		
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência			Gravidade da Consequência			Grau de Risco			Mecanismos de Controlo	Fase de Implementação		
			DCP	DACP	DGEC	DCP	DACP	DGEC	DCP	DACP	DGEC		DCP	DACP	DGEC
Contratação Pública	Procedimentos de contratação pública	Falta de isenção e transparência na fundamentação da decisão de contratar e da escolha do procedimento	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Apresentação de propostas devidamente enquadradas e fundamentadas nos termos do CCP; privilegiar procedimentos concursais	I	I	I
		Ausência de avaliação da relação custo-benefício	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Confirmação da Análise/estudo de mercado	I	I	I
		Falta de cabimento prévio da despesa	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Análise e verificação da existência de cabimento prévio/GOP no pedido de aquisição	I	I	I
		Repartição da despesa desvirtuando o enquadramento do procedimento adequado, nos termos do CCP	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Plano Anual de Atividades e análise dos pedidos de aquisição à luz do artigo 22.º do CCP	I	I	I
		Omissão no caderno de encargos de determinadas especificações técnicas, quanto à natureza do objeto do contrato a celebrar	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Existência de documento junto ao pedido aquisitivo que conte com as especificações técnicas	I	I	I
		Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados na análise e seleção das propostas	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Existência de critérios de avaliação e equipa multidisciplinar que assegurem uma análise rigorosa e imparcial	I	I	I
		Deficiente monitorização do processo de contratação	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Monitorização permanente/renovação dos contratos de manutenção	I	I	I
		Não respeitar o triénio das entidades a convidar	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Confirmação dos valores acumulados em triénio	I	I	I
		Não respeitar a relação entre empresas	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Confirmação da não existência de relacionamento entre empresas	I	I	I
		Inexistência ou existência deficiente de um sistema de controlo interno, destinado a verificar e a certificar os procedimentos pré-contratuais	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Sistema de controlo interno, que garanta a legalidade dos procedimentos	I	I	I
		Recurso inadequado ao procedimento por ajuste direto	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Existência de critérios de avaliação e equipa multidisciplinar que assegurem uma análise rigorosa e imparcial	I	I	I
		Admissão de propostas de entidades com impedimentos	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Acompanhamento e validação dos documentos da proposta	I	I	I
		Falta de avaliação pós-contratual dos fornecedores	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Ficha de Contrato; realização de avaliação ao fornecedor; atualização da base de dados	I	I	I
		Violação dos deveres de transparência, isenção e de imparcialidade	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Privilegiar procedimentos concursais; publicação da informação contratual no portal BASE	I	I	I
	Procedimentos de contratação pública em situações de urgência	Realização de consultas preliminares ao mercado sem suporte documental	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Definição de metodologia a adoptar 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 identificarem quais foram as entidades contactadas, quais os preços praticados, bem como os prazos de entrega dos bens/prestação dos serviços a contratar	I	I	I
		Deficiente articulação entre as várias unidades orgânicas / intervenientes	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Realização, na medida do permitido pela urgência registada, da agregação de necessidades face aos intervenientes envolvidos	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	As especificações técnicas devem ser elaborados mediante as fichas técnicas dos produtos necessários de adquirir e que estejam disponíveis no mercado	I	I	I
		Violação dos deveres de transparência, isenção e de imparcialidade	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Elaboração de informação, pelos serviços, onde conste devidamente fundamentada a impossibilidade de suporte documental das consultas preliminares e quais foram as entidades contactadas, quais os preços praticados, bem como os prazos de entrega dos bens/prestação dos serviços a contratar; publicação da informação contratual no portal BASE	I	I	I
Ética	Ética e Transparéncia	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 transparéncia 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

Legenda:

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

Direção Municipal de Apoio à Gestão (DMAG) Departamento de Contratação Pública (DCP) - (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		
			DCP	DACP	DGEC	DCP	DACP	DGEC	DCP	DACP	DGEC		DCP	DACP	DGEC
Gestão Municipal	Gestão de armazéns e controlo de stocks	Deficiente controlo das existências (materiais e equipamentos)	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Existência de um sistema de inventário e registo dos materiais adquiridos/atribuídos	I	I	I
		Materiais armazenados sem reflexo contabilístico	B	B	B	A	A	A	M	M	M		I	I	I
		Utilização e/ou apropriação de materiais, matérias-primas e ferramentas	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Existência de um controlo efetivo e permanente do sistema de gestão de stocks; responsabilização dos intervenientes	I	I	I
Planeamento	Planeamento	Falta de priorização da identificação das necessidades	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Definição de critérios, pluralidade de decisões, registo e fundamentação	I	I	I
		Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	B	B	B	A	A	A	M	M	M		I	I	I
		Falta de avaliação de encargos futuros e outros custos	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Elaboração de análise que garanta a viabilidade da proposta/projeto nos anos futuros - previsão nas GOP	I	I	I
		Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão	B	B	B	A	A	A	M	M	M		I	I	I
		Deficiente articulação entre as várias unidades orgânicas / intervenientes	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Realização de reuniões periódicas entre serviços envolvidos para identificação das necessidades; calendarização conjunta de operações / intervenções	I	I	I
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos	I	I	I
		Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	B	B	A	A	A	M	M	M		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	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão	I	I	I
		Acesso indevido a informações reservadas no decurso dos processos	B	B	B	A	A	A	M	M	M		I	I	I
		Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos	I	I	I
Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	Extravio de documentos/processos	B	B	B	A	A	A	M	M	M		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	A	A	A	M	M	M		I	I	I

Legenda:

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

Diretório Municipal de Apoio à Gestão (DMAG) Departamento de Recursos Humanos (DRH)														Responsável: Diretor de Departamento					
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 transparéncia na fundamentação da decisão de contratar e da escolha do procedimento	B	B	B	B	A	A	A	A	M	M	M	M	Apresentação de propostas devidamente enquadradas e fundamentadas nos termos do CCP; privilegiar procedimentos concursais	I	I	I	I
		Ausência de avaliação da relação custo-benefício	B	B	B	B	A	A	A	A	M	M	M	M	Análise/estudo de mercado	I	I	I	I
		Falta de cabimentação prévia da despesa	B	B	B	B	A	A	A	A	M	M	M	M	Análise e acompanhamento da execução das GOP	I	I	I	I
		Repartição da despesa desvirtuando o enquadramento do procedimento adequado, nos termos do CCP	B	B	B	B	A	A	A	A	M	M	M	M	Existência de análise e supervisão das propostas aquisitivas para verificação do cumprimento dos requisitos	I	I	I	I
		Omissão no caderno de encargos de determinadas especificações técnicas, quanto à natureza do objeto do contrato a celebrar	B	B	B	B	A	A	A	A	M	M	M	M	Existência de critérios de avaliação e equipa multidisciplinar que assegurem uma análise rigorosa e imparcial	I	I	I	I
		Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados na análise e seleção das propostas	B	B	B	B	A	A	A	A	M	M	M	M	Controlo periódico dos fornecimentos; realização de avaliação de fornecedores e qualidade dos materiais fornecidos	I	I	I	I
		Inexistência de aplicação das penalidades contratuais	B	B	B	M	A	A	A	M	M	M	M	M		I	I	I	I
Ética	Acesso a dados pessoais	Acesso indevidamente às informações de cadastro, remunerações mensais e quebras de sigilo, bem como às declarações de registo de interesses	B	B	B	B	A	A	A	A	M	M	M	M	Existência de perfis de acesso reservado; níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático	I	I	I	I
		Desconhecimento ou falta de aplicação do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais	B	B	B	B	A	A	A	A	M	M	M	M	Acesso restrito ao arquivo físico de processos individuais dos trabalhadores	I	I	I	I
	Ética e Transparéncia	Conflitos de interesses que comprometam a transparéncia 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
		Inexistência de procedimentos para a gestão de conflitos de interesses	B	B	B	B	A	A	A	A	M	M	M	M	Subscrição por todos os trabalhadores e colaboradores da Declaração de Conhecimento da Política de Gestão de Conflitos de Interesses	I	I	I	I
Financeira	Reportes Financeiros	Inexistência das informações enviadas através do sistema de reporte	B	B	B	M	M	M	M	B	R	R	R	R	Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam e apreciam; responsabilização dos intervenientes; sistema de alerta para controlo de prazos	I	I	I	I
		Incumprimento dos prazos legais para prestação de informação financeira do Município	B	B	B	B	M	M	M	B	R	R	R	MR		I	I	I	I
Gestão Municipal	Gestão operacional	Deficiente previsão orçamental e acompanhamento da sua execução	B	B	—	B	A	A	—	A	M	M	—	M	Levantamento de necessidades de recursos humanos junto das unidades orgânicas e protocolos Entes	I	I	—	I
		Deficiente controlo do regime de acumulação de funções e/ou com insuficiente informação de suporte	B	B	—	—	A	A	—	—	M	M	—	M	Análise criteriosa e solicitação de esclarecimentos adicionais sempre que se revelem necessários ao rigor da avaliação da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses em Regime de Acumulação de Funções	I	I	—	—
		Desadequada racionalização de recursos gerando custos desnecessários	B	B	—	B	A	A	—	A	M	M	—	M	Planeamento atempado que permite a otimização dos recursos disponíveis	I	I	—	I
		Recurso excessivo ao trabalho extraordinário como forma de suprir necessidades permanentes do serviço	M	M	—	—	A	A	—	—	E	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	—	—
		Tratamento diferenciado de situações idênticas	B	B	—	—	A	A	—	—	M	M	—	M	Existência de norma interna que garante a uniformização dos procedimentos e a observância dos princípios da seriação, da imparcialidade e da equidade	I	I	—	—
		Deficiente gestão das quotas atribuídas na avaliação de desempenho	B	B	—	—	A	A	—	—	M	M	—	M	Monitorização das avaliações atribuídas e das percentagens máximas legalmente permitidas	I	I	—	—
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 decisões, registo e fundamentação das necessidades	I	I	I	I
		Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	B	B	B	B	A	A	A	A	M	M	M	M	Existência de fundamentação específica, remetendo as propostas e vinculando-as ao cumprimento da legislação em vigor ou de regulamentação municipal	I	I	I	I
		Falta de avaliação de encargos futuros e outros custos	B	B	B	B	A	A	A	A	M	M	M	M	Elaboração de análise que garante 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	M	M	M	M	Existência de indicadores de monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização	I	I	I	I
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	B	B	—	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	—	M	M	M	—	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos	I	I	I	—
		Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	B	B	—	A	A	A	—	M	M	M	—	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão	I	I	I	—
		Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	B	B	B	—	A	A	A	—	M	M	M	—	Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos	I	I	I	—
		Acesso e revelação indevida de informações sigilosas no procedimento administrativo	B	B	B	—	A	A	A	—	M	M	M	—	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica	I	I	I	—
		Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	B	B	B	—	A	A	A	—	M	M	M	—	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático	I	I	I	—
		Extravio de documentos/processos	B	B	B	—	A	A	A	—	M	M	M	—	Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos	I	I	I	—

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

Direção Municipal de Apoio à Gestão (DMAG) Departamento de Recursos Humanos (DRH) - (cont.)														Responsável: Diretor de Departamento					
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco Operacionais	Probabilidade de Ocorrência				Gravidade da Consequência			Grau de Risco			Mecanismos de Controlo	Fase de Implementação					
			DRH	DGRH	DREM	DFOR	DRH	DGRH	DREM	DFOR	DRH	DGRH	DREM	DFOR	DRH	DGRH	DREM	DFOR	
Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	Ausência de calendarização e divulgação atempada das várias fases do processo avaliativo	B	B	—	—	A	A	—	—	M	M	—	—	Existência de cronograma interno contendo os vários momentos de divulgação de informação junto dos interessados	I	I	—	—
		Falta de suporte na definição de objetivos por parte dos avaliadores	B	B	—	—	A	A	—	—	M	M	—	—	Existência de equipa de apoio à aplicação do SIADAP; ações de formação que potenciem uma correcta aplicação do SIADAP	I	I	—	—
		Controlo inadequado das percentagens e consequente falta de rigor na diferenciação de desempenhos	B	B	—	—	A	A	—	—	M	M	—	—	Mecanismos e/ou adoção de procedimentos de alerta em cada uma das fases para o cumprimento dos prazos	I	I	—	—
		Não cumprimento dos prazos legais estipulados para todas as fases do processo de avaliação	B	B	—	—	A	A	—	—	M	M	—	—	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado	I	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 no 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	—	—
		Comparticipação 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	—	—	Existência de procedimentos / metodologias que minimizam ou eliminam os erros, mediante a conferência e atualização regular dos processos	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	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 garante a uniformização dos procedimentos e a observância dos princípios da isenção, da imparcialidade e da equidade	I	—	I	—
Relação com o Cidadão	Atendimento presencial	Violão dos deveres de transparéncia, 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	—
		Discrecionariedade, 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	—
		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 efectuado 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	—					

Legenda:

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

Direção Municipal de Estratégia, Inovação e Qualificação (DMEI)														Responsible: 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			
			DGT	DCOT	DPEL	DGET	DGT	DCOT	DPEL	DGET	DGT	DCOT	DPEL	DGET		DGT	DCOT	DPEL	DGET
Ética	Ética e Transparéncia	Desconhecimento ou falta de aplicação do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais	B	B	B	B	M	B	M	M	R	MR	R	R	Sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código	I	I	I	I
		Conflitos de interesses que comprometam a transparéncia das atividades e/ou dos procedimentos	B	M	B	B	M	B	M	B	R	R	R	MR	Subscrição por todos os trabalhadores e colaboradores da Declaração de Conhecimento da Política de Gestão de Conflitos de Interesses	I	I	I	I
Gestão Municipal	Elaboração de pareceres, estudos e análise técnica	Existência de erros, omissões ou ambiguidades nos estudos	B	B	B	B	A	A	A	A	M	M	M	M	Existência de critérios técnicos de análise pré-definidos; fundamentação técnico-jurídico; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam e apreciam	I	I	I	I
		Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados	B	B	B	B	A	A	A	A	M	M	M	M	Existência de critérios técnicos de análise pré-definidos; fundamentação técnico-jurídico; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam e apreciam	I	I	I	I
		Violão dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	B	A	A	A	A	M	M	M	M	Monitorização e acompanhamento sistemático para o cumprimento dos prazos	I	I	I	I
		Incumprimento dos prazos de resposta	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	I	I	I	I
		Omissão/não utilização de informação disponível	B	M	B	B	M	M	M	M	R	M	R	R	Disponibilização ao requerente da informação clara e simples sobre a instrução de processos e / ou apreciação limar de pedidos; formulários com maior especificação	I	I	I	I
	Licenciamento	Deficiente instrução dos processos pelos requerentes	M	M	M	M	M	M	M	M	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
		Deficiente avaliação técnico-urbanística dos processos e pedidos	B	M	B	B	M	M	M	M	R	M	R	R	Sistema de monitorização e acompanhamento para o cumprimento dos prazos	I	I	I	I
		Incumprimento dos prazos	M	M	M	B	M	M	M	M	M	M	M	M	Sistema de alerta dos tempos de apreciação/decisão na aplicação informática de gestão de processos	I	I	I	I
		Acréscimo não fundamentado no tempo de apreciação/decisão	M	M	B	B	M	M	M	M	M	M	R	R	Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em processos de licenciamento	I	I	I	I
		Violão dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	B	A	A	A	A	M	M	M	M	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)	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	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos	I	I	I	I
		Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	M	M	M	B	M	M	M	M	M	M	M	R	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas à decisão	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	Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos	I	I	I	I
		Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	B	B	B	B	B	B	B	M	MR	MR	MR	R	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica	I	I	I	I
		Acesso indevido a informações sigilosas	B	B	B	B	M	B	M	A	R	MR	R	M	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático	I	I	I	I
		Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	B	B	B	B	M	B	M	M	R	MR	R	R	Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos	I	I	I	I
		Extravio de documentos/processos	B	B	B	B	B	B	M	M	MR	MR	R	R	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado	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	Reuniões de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação	I	I	I	I
		Formação	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B	B	B	B	B	B	M	MR	MR	MR	R	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	M	B	M	M	R	MR	R	R	Garantia de acesso a toda a informação necessária: informação, consulta, cópias, nos termos da lei	I	I	I	I
		Falta de verificação e certificação dos documentos entregues	B	B	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	MR	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)	I	I	I	I
		Tratamento diferenciado de situações idênticas	B	B	B	B	A	B	A	M	M	MR	M	R	Existência de norma interna que garante a uniformização dos procedimentos e a observância dos princípios da isenção, da imparcialidade e da equidade	I	I	I	I

Legenda:

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

Relatório de Risco - Análise e Controlo de Riscos															Responsible: 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			
			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 transparéncia 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		I	I	I	I
		Falta de cabimentação prévia da despesa	B	B	B	B	M	M	M	M	R	R	R	R		I	I	I	I
		Violão dos deveres de transparéncia, isenção e de imparcialidade	B	B	B	B	A	A	A	A	M	M	M	M		I	I	I	I
Ética	Ética e Transparéncia	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 transparéncia das atividades e/ou dos procedimentos	B	B	B	B	A	A	A	A	M	M	M	M		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	R	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	R		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	R		I	I	I	I
	Elaboração de pareceres, estudos e análise técnica	Utilização de critérios inadequados/insuficientes	B	B	B	B	M	M	M	M	R	R	R	R	Planeamento e definição de objetivos estratégicos	I	I	I	I
		Incumprimento dos prazos estipulados para todas as fases do processo / projeto	B	B	B	B	M	M	M	M	R	R	R	R		I	I	I	I
		Existência de erros, omissões ou ambiguidades	B	B	B	B	A	A	A	A	M	M	M	M		I	I	I	I
		Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados	B	B	B	B	A	A	A	M	M	M	M	M		I	I	I	I
	Monitorização	Violão dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	B	A	A	A	M	M	M	M	M	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	R		I	I	I	I
		Ausência de reporte ou reporte deficiente	B	B	B	B	M	M	M	B	R	R	R	R		I	I	I	I
Planeamento	Planeamento	Falta de priorização das necessidades identificadas	B	B	B	B	M	M	M	M	R	R	R	R	Definição de critérios, pluralidade de decisões, registo e fundamentação das necessidades	I	I	I	I
		Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	B	B	B	B	A	M	A	A	M	R	M	M		I	I	I	I
		Falta de avaliação de encargos futuros e outros custos	B	B	B	B	A	A	A	M	M	M	M	M		I	I	I	I
		Existência de erros, omissões ou ambiguidades nas ações a executar	B	B	B	B	A	A	A	A	M	M	M	M		I	I	I	I
		Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão	B	B	B	B	M	M	M	M	R	R	R	R		I	I	I	I
		Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados	B	B	B	B	A	A	A	A	M	M	M	M		I	I	I	I
		Violão dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	B	A	A	A	M	M	M	M	M		I	I	I	I
	Planeamento territorial	Deficiente coordenação interna/externa	B	B	B	B	M	M	M	M	R	R	R	R	Identificação e mapeamento das diversas fases e intervenientes no processo de elaboração dos planos/programas	I	I	I	I

Legenda:

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

Direção Municipal de Estratégia, Inovação e Qualificação (DMEI)
Departamento de Planeamento Estratégico (DPE) – (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			
			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 respectiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)	I	I	I	I
		Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	B	B	B	A	A	A	B	M	M	M	MR	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos	I	I	I	I
		Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	B	B	B	A	A	A	B	M	M	M	MR	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão	I	I	I	I
		Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	B	B	B	B	M	M	M	B	R	R	R	MR	Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos	I	I	I	I
		Acesso indevido a informações sigilosas	B	B	B	B	A	A	A	B	M	M	M	MR	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica	I	I	I	I
		Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	B	B	B	B	M	M	M	B	R	R	R	MR	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático	I	I	I	I
		Extravio de documentos/processos	B	B	B	B	A	A	A	B	M	M	M	MR	Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos	I	I	I	I
Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	B	B	B	B	M	M	M	B	R	R	R	MR	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado	I	I	I	I
	Formação	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B	B	B	M	M	M	B	R	R	R	R	Reuniões de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação	I	I	I	I
															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)																Responsável: Diretor de Departamento							
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			
			B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	M			
Contratação Pública	Procedimentos de Contratação Pública	Falta de isenção e transparência na fundamentação da decisão de contratar e da recolha do procedimento	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	M			
		Ausência da avaliação da relação custo-benefício	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	M			
		Falta de cabimentação prévia da despesa	B	B	B	B	B	B	A	A	M	A	A	A	M	M	R	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	M	M	R	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	M	M	R	M	M	M			
		Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados na análise e seleção das propostas	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	M			
		Deficiente monitorização do processo de contratação	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	A	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	M	M	M	M	M	M			
Ética	Ética e Transparéncia	Desconhecimento ou falta de aplicação do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais	B	B	M	B	B	B	M	A	M	B	M	M	R	M	M	MR	R	R			
		Conflitos de interesses que comprometam a transparéncia das atividades e/ou dos procedimentos	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	M	M	M	M	M	M	R	R			
Financeira	Receita	Controlo deficiente de exercício de funções e tarefas de cobrança e registo de valores	—	—	—	B	—	—	—	—	—	B	—	—	—	—	—	—	MR	—			
		Controlo deficiente no acondicionamento de valores monetários à sua guarda	—	—	—	B	—	—	—	—	—	B	—	—	—	—	—	—	MR	—			
		Falta de cobrança ou cobrança indevida de taxas definidas	—	—	—	B	—	—	—	—	—	B	—	—	—	—	—	—	MR	—			
		Cobrança de valores sem a emissão e entrega de fatura ou documento equivalente	—	—	—	B	—	—	—	—	—	B	—	—	—	—	—	—	MR	—			
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	—	—	—			
		Informação incorreta/desadequada transmitida aos cidadãos	—	B	—	B	—	—	A	—	M	—	—	—	M	—	R	—	—	—			
Planeamento	Planeamento	Falta de priorização das necessidades identificadas	B	B	B	M	M	B	M	M	M	B	M	M	R	R	R	R	M	R			
		Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	B	B	B	B	M	M	M	M	M	B	M	M	R	R	R	MR	M	M			
		Falta de avaliação de encargos futuros e outros custos	B	B	M	B	M	M	M	M	M	B	M	M	R	R	M	MR	M	M			
		Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão	M	B	B	B	M	M	M	M	M	B	M	M	M	R	R	MR	M	M			
		Deficiente identificação das necessidades, eventos e ou conhecimento de ações estratégicas desenvolvidas / programadas pelo Município	M	B	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	R	M	M	M			
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	M	R	R	R	R	R	R			
		Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	B	—	B	B	B	M	M	—	M	M	M	R	R	—	R	R	R			
		Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão exemplar	B	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	M	R	R	R	R	R	R			
		Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	B	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	M	R	R	R	R	R	R			
		Acesso indevido a informações sigilosas	B	B	B	B	B	B	M	A	M	M	M	M	R	M	R	R	R	R			
		Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	B	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	M	R	R	R	R	R	R			
		Extravio de documentos/processos	B	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	M	R	R	R	R	R	R			

Legenda:

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

Identificação das Situações de Risco													Mecanismos de Controlo						Responsável: Diretor de Departamento									
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Probabilidade de Ocorrência	Gravidade da Consequência						Grau de Risco						Fase de Implementação	DCS	DCOM	DMIN	DIAC	DCOC	DMDE							
			DCS	DCOM	DMIN	DIAC	DCOC	DMDE	DCS	DCOM	DMIN	DIAC	DCOC	DMDE														
Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	—	M	M	B	B	B	—	M	M	B	M	M	—	M	M	MR	R	R	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado	—	I	I	I	I	I	
		Formação	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	M	R	R	R	R	R	Reuniões de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação	—	I	I	I	I	I	
Relação com o Cidadão	Atendimento não presencial	Incorreto encaminhamento de quem acede para obtenção de informação/serviços	—	B	—	B	—	—	—	M	—	B	—	—	—	R	—	MR	—	—	Sistematização de informação relativamente ao funcionamento dos serviços municipais e serviços prestados; contextualização dos pedidos de informação;	—	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	—	—
		Acréscimo não fundamentado de tempo de atendimento	—	—	—	B	—	—	—	—	A	—	—	—	—	—	—	M	—	—	—	Existência de sistema para reciclagem de conhecimentos	I	I	—	I	—	—
		Favorecimento no registo de entrada de documentos	—	—	—	B	—	—	—	—	B	—	—	—	—	—	—	—	MR	—	—	Avaliação 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	—	—
	Atendimento presencial	Falta de registo de reclamações/petição 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	—	—
		Deficiente ou insuficiente articulação funcional interna com as unidades orgânicas, comprometendo a divulgação atualizada de informação	—	B	—	—	—	—	—	M	—	—	—	—	—	R	—	—	—	—	Auscultação 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	—	—	—	—	
Sistemas de informação e comunicação	Gestão da informação e da imagem	Ausência de informação sistematizada de forma clara e disponível	B	B	B	B	M	B	A	M	M	A	M	M	M	R	R	M	M	R	Existência de mecanismos que asseguram a recolha, compilação e consolidação de informação e a sua atualização	I	I	I	I	I	I	
		Dificuldade na obtenção de dados	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	Sensibilização e articulação interna para a disponibilização de informação	I	I	I	I	I	I	
	Produção e gestão da informação	Incorrecto ou inadequado tratamento dos dados recolhidos	B	B	B	B	M	M	M	M	M	B	M	M	M	R	R	R	MR	M	M	Reuniões multidisciplinares para esclarecimento da necessidade e finalidade da informação pretendida; capacitação/formação dos editores	I	I	I	I	I	I
		Indicadores estatísticos inadequados, incorretos e/ou desatualizados	M	M	M	M	M	M	M	M	M	B	M	M	M	M	M	M	M	R	M	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, R - Reduzido, MR - Muito Reduzido, EI - Em Implementação, PI - Por Implementar, I - Implementado

Direção Municipal de Estratégia, Inovação e Qualificação (DMEI)																Responsible: 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 transparéncia na fundamentação da decisão de contratar e da escolha do procedimento	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	M	I	I	I	I	I	I	
		Ausência de avaliação da relação custo-benefício	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	M	I	I	I	I	I	I	
		Falta de cabimentação prévia da despesa	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	M	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	M	M	M	M	M	M	I	I	I	I	I	I	
		Omissão no caderno de encargos de determinadas especificações técnicas, quanto à natureza do objecto do contrato a celebrar	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	M	I	I	I	I	I	I	
		Insuficiente fundamentação/meios de discricionariedade pouco adequados na análise e seleção das propostas	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	M	I	I	I	I	I	I	
		Deficiente monitorização do processo de contratualização	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	M	I	I	I	I	I	I	
		Violão dos deveres de transparéncia, isenção e de imparcialidade	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	M	I	I	I	I	I	I	
Ética	Ética e Transparéncia	Desconhecimento ou falta de aplicação do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	M	I	I	I	I	I	I	
		Conflitos de interesses que comprometam a transparéncia das atividades e/ou dos procedimentos	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	M	I	I	I	I	I	I	
Planeamento	Planeamento	Falta de priorização das necessidades identificadas	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	M	I	I	I	I	I	I	
		Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	B	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	M	R	R	R	R	R	R	I	I	I	I	I	I	
		Falta de avaliação de encargos futuros e outros custos	B	B	B	B	B	B	M	A	B	M	M	M	R	M	MR	R	R	R	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	I	I	I	I	I	I	
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	M	R	R	R	R	R	R	I	I	I	I	I	I	
		Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	M	R	R	R	R	R	R	I	I	I	I	I	I	
		Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão exponeránea	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	M	I	I	I	I	I	I	
		Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	M	I	I	I	I	I	I	
		Acesso indevido a informações sigilosas	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	M	I	I	I	I	I	I	
		Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	M	I	I	I	I	I	I	
		Extravio de documentos/processos	B	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	M	R	R	R	R	R	R	I	I	I	I	I	I	
Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	M	I	I	I	I	I	I	
		Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	M	M	B	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	R	M	M	M	M	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	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	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	I	I	I	I	I	I	
	Gestão da informação geográfica municipal	Deficiente ou ineficiente articulação funcional interna com as unidades orgânicas, comprometendo a divulgação atualizada de informação	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	MR	MR	MR	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	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	I	I	I	I	I	I	
	Gestão e manutenção dos sistemas	Deficiente/negligente gestão de permissões de administração de sistemas entre utilizadores	B	B	—	B	B	B	A	A	—	A	A	A	M	M	—	M	M	M	I	I	—	I	I	I	
		Incumprimento do plano de backups definido	B	B	—	B	B	B	M	M	—	M	M	M	R	R	—	R	R	R	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	I	I	—	I	I	I
		Eliminação indevida de dados	B	B	—	B	B	B	M	M	—	M	M	M	R	R	—	R	R	R	I	I	—	I	I	I	
	Produção e gestão da informação	Deficiente gestão/manutenção dos equipamentos	B	B	—	B	B	B	M	M	—	M	M	M	R	R	—	R	R	R	I	I	—	I	I	I	
		Acesso indevido a dados pessoais dos trabalhadores	B	B	—	B	B	B	A	A	—	A	A	A	M	M	—	M	M	M	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	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	I	I	I	I	I	I	
		Incóerto 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	

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

Legenda:

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

Direção Municipal de Gestão e Intervenção Territorial (DMGI) Centro de Recolha Oficial Animal (CROA)							Responsável: Coordenador
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		
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
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	M	R	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)	I
		Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	B	MR	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos	I
		Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	B	MR	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão	I
		Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	M	M	M	Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos	I
		Acesso indevido a informações sigilosas	B	B	MR	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica	I
		Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	B	M	R	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático	I
		Extravio de documentos/processos	B	A	M	Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos	I
Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	B	M	R	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado	I
	Formação	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B	MR	Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação	I

Legenda:

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

Direção Municipal de Gestão e Intervenção Territorial (DMGI) Divisão de Licenciamentos Económicos (DLEC)							Responsável: Chefe de Divisão
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência	Gravidade da Consequência	Grau de Risco	Mecanismos de Controlo	Fase de Implementação
			DLEC	DLEC	DLEC		
Ética	Ética e Transparência	Desconhecimento ou falta de aplicação do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais	B	B	MR	Sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código	I
		Conflitos de interesses que comprometam a transparência das atividades e/ou dos procedimentos	B	B	MR	Subscrição por todos os trabalhadores e colaboradores da Declaração de Conhecimento da Política de Gestão de Conflitos de Interesses	I
		Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação					I
Financeira	Receita	Controlo deficiente do exercício de funções e tarefas de cobrança e registo de valores	B	B	MR	Existência de manual de procedimentos; verificação e monitorização do seu cumprimento; responsabilização dos intervenientes	I
		Controlo deficiente no acondicionamento de valores monetários à sua guarda	B	B	MR		I
		Falta de cobrança ou cobrança indevida de taxas definidas	B	B	MR	Monitorização do cumprimento dos regulamentos e normas internas especificamente aplicáveis; sensibilização dos municípios para a solicitação de recibo da operação de pagamento	I
		Cobrança de valores sem emissão e entrega de fatura ou documento equivalente	B	B	MR		I
Gestão Municipal	Licenciamento	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
		Violão dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	M	R		I
		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
		Violão dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	A	M	Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	I
						Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em processos de licenciamento	I
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	B	MR	Registo e respectiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)	I
		Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	M	B	R	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos	I
		Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	M	M	M	Fundamentação técnica e/ou jurídica das propostas submetidas a decisão	I
		Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	B	B	MR	Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos	I
		Acesso indevido a informações sigilosas	B	B	MR	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica	I
		Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	B	B	MR	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático	I
		Extravio de documentos/processos	B	B	MR	Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos	I
Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	B	B	MR	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado	I
		Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B	MR	Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação	I
Relação com o cidadão	Relação com o cidadão	Inexatidão da informação prestada ao requerente	B	B	MR	Garantia de acesso a toda a informação necessária: formação, consulta, cópias, nos termos da lei	I
		Falta de verificação e certificação dos documentos entregues	B	B	MR	Registo e respectiva tramitação de toda a documentação entregue no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)	I
		Tratamento diferenciado de situações idênticas	B	M	R	Existência de norma interna que garanta a uniformização dos procedimentos e a observância dos princípios da isenção, da imparcialidade e da equidade	I

Legenda:

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

Direção Municipal de Gestão e Intervenção Territorial (DMGI) Departamento de Licenciamento Urbanístico (DLU)																			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									
			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 Transparéncia	Desconhecimento ou falta de aplicação do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais	B	M	M	M	M	M	B	M	M	M	M	M	M	R	M	M	M	M	M	R	Sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código	I	I	I	I	I	I	I	
		Conflitos de interesses que comprometam a transparéncia das atividades e/ou dos procedimentos	B	M	B	B	B	M	B	A	B	A	A	A	B	B	M	R	M	M	M	R	Subscrição por todos os trabalhadores e colaboradores da Declaração de Conhecimento da Política de Gestão de Conflitos de Interesses	I	I	I	I	I	I	I	
Gestão Municipal	Licenciamento	Insuficiente fundamentação / níveis de discricionariedade pouco adequados	B	B	M	B	M	M	B	M	M	M	M	M	M	R	R	M	R	M	M	R	Existe ação de sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código	I	I	I	I	I	I	I	
		Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	M	R	Existe ação de sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código	I	I	I	I	I	I	I	
		Deficiente instrução dos processos pelos requerentes	M	M	M	M	M	M	B	M	M	M	M	M	M	B	M	M	M	M	M	M	Existe ação de sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código	I	I	I	I	I	I	I	
		Deficiente avaliação técnico-urbanística dos processos e pedidos	B	B	B	B	M	B	B	M	M	M	M	M	M	B	R	R	R	R	M	R	Existe ação de sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código	I	I	I	I	I	I	I	
		Incumprimento dos prazos	B	B	B	—	B	B	B	M	A	A	—	A	A	B	R	M	M	—	M	M	MR	Existe ação de sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código	I	I	I	—	I	I	I
		Falta de imparcialidade potenciada pela atribuição de processo da mesma natureza/zona a determinado técnico	B	M	M	B	M	M	B	M	M	M	M	M	M	B	R	M	M	R	M	M	MR	Existe ação de sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código	I	I	I	I	I	I	I
		Acréscimo não fundamentado no tempo de apreciação/decisão	B	B	B	B	M	B	B	A	A	A	A	A	A	B	M	M	M	M	E	M	MR	Existe ação de sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código	I	I	I	I	I	I	I
		Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	—	B	B	B	A	A	A	—	A	A	B	M	M	M	—	M	M	MR	Existe ação de sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código	I	I	I	—	I	I	I
Planeamento	Planeamento	Falta de priorização das necessidades identificadas	B	B	M	B	M	B	B	B	B	B	B	B	B	B	MR	MR	R	MR	R	MR	MR	Definição de critérios, pluralidade de decisões, registo e fundamentação das necessidades	I	EI	EI	I	EI	EI	I
		Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	B	B	B	B	M	B	B	B	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	MR	M	MR	MR	Existe ação de sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código	I	I	I	I	I	I	I
		Insuficiente fundamentação / níveis de discricionariedade pouco adequados	B	B	M	B	M	B	B	M	B	M	B	M	B	B	R	MR	M	MR	M	MR	MR	Existe ação de sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código	I	I	I	I	I	I	I
		Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	A	B	M	M	M	M	M	M	MR	Existe ação de sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código	I	I	I	I	I	I	I
		Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão	B	B	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	M	B	R	R	R	R	R	R	MR	Existe ação de sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código	I	I	I	I	I	I	I
		Ausência de informação processual sistematizada	B	B	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	M	B	R	R	R	R	R	R	MR	Existe ação de sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código	I	I	I	I	I	I	I
		Dificuldade de acesso à informação sobre o andamento de processos	B	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	A	B	M	M	M	M	M	M	MR	Existe ação de sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código	I	I	I	I	I	I	I
		Falta de informação clara sobre o cálculo dos valores a cobrar; que constam na Tabela de Taxas	B	B	B	B	B	B	—	M	M	M	M	M	M	—	R	R	R	R	R	R	—	Uniformização da informação a prestar	I	I	EI	I	I	EI	—
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	—	—	—	B	—	—	—	—	—	M	—	—	—	—	—	—	R	—	—	—	—	Registo e respectiva 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	—	—	—	—	Existe ação de sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código	—	—	—	I	—	—	—
		Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	B	B	B	—	B	B	M	M	M	M	M	M	B	R	R	R	R	—	R	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	—	—	—	—	—	M	—	—	—	—	—	—	R	—	—	—	—	Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos	I	I	I	I	I	I	I
		Acesso indevido a informações sigilosas	B	B	B	B	B	B	—	A	A	A	A	A	A	—	M	M	M	M	M	M	—	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica	—	—	—	I	—	—	—
		Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	—	—	—	B	—	—	—	—	M	—	—	M	—	—	—	R	—	—	R	—	—	Triagem periódica de acessos, pelo menos anual	I	I	I	I	I	I	I
		Extração de documentos/processos	—	—	B	—	—	—	—	—	M	—	—	—	—	—	—	R	—	—	R	—	—	Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos	—	—	—	I	—	—	I
		Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	B	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	M	M	R	R	R	R	R	R	R	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões de avaliação/avalidação	I	I	I	I	I	I	I	
Recursos Humanos	Formação	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	MR	MR	MR	MR	Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação	I	I	I	I	I	I	I	
		Inexatidão da informação prestada ao requerente	B	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	M	R	Garentia de acesso a toda a informação necessária: formação, consulta, cópias, nos termos da lei	I	I	I	I	I	I	I	
Relação com o cidadão	Relação com o cidadão	Falta de verificação e certificação dos documentos entregues	B	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	M	M	R	R	R	R	R	R	R	Registo e respectiva tramitação de toda a documentação entregue no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)	I	I	I	I	I	I	I	
		Tratamento diferenciado de situações idênticas	B	B	B	B	B	B	A	A	A	M	A	A	A	M	M	M	R	M	M	M	Existe ação de sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código	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 Gestão e Intervenção Territorial (DMGI)														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	GACG	DIV	DOVI	DTOA	DLVP	DEPR	GACG	DIV	DOVI	DTOA	DLVP	DEPR	GACG	DIV	DOVI	DTOA	DLVP	DEPR	GACG	
Contratação Pública	Controlo da execução dos contratos	Deficiente orçamento da obra e consequente derrapagem	B	B	—	—	B	—	M	M	—	—	M	—	R	R	—	—	R	—	Existência de metodologias de verificação e acompanhamento dos cronogramas de execução e dos encargos assumidos	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 transparéncia 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; privilegar 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	—	—	M	—	M	M	—	—	R	—	Realização de ações de formação aos técnicos envolvidos nos respetivos procedimentos	I	I	—	—	I	—
		Repartição da despesa desvirtuando o enquadramento do procedimento adequado, nos termos do CCP	B	B	—	—	B	—	A	A	—	—	M	—	M	M	—	—	R	—	Existência de análise e supervisão das propostas aquisitivas para verificação do cumprimento dos requisitos	I	I	—	—	I	—
		Omissão no caderno de encargos de determinadas especificações técnicas, quanto à natureza do objeto do contrato a celebrar	B	B	—	—	B	—	A	A	—	—	M	—	M	M	—	—	R	—	Existência de critérios de avaliação e equipa multidisciplinar que assegurem uma análise rigorosa e imparcial	I	I	—	—	I	—
		Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados na análise e seleção das propostas	B	B	—	—	B	—	A	A	—	—	M	—	M	M	—	—	R	—	Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em procedimentos de contratação pública, bem como pelos gestores de contratos	I	I	—	—	I	—
		Violação dos deveres de transparéncia, isenção e de imparcialidade	B	B	—	—	B	—	A	A	—	—	M	—	M	M	—	—	R	—	Sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código	I	I	—	—	I	—
Ética	Ética e Transparéncia	Desconhecimento ou falta de aplicação do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais	B	B	B	B	B	—	A	M	A	A	M	—	M	R	M	M	R	—	Subscrição por todos os trabalhadores e colaboradores da Declaração de Conhecimento da Política de Gestão de Conflitos de Interesses	I	I	—	—	I	—
		Conflitos de interesses que comprometam a transparéncia das atividades e/ou dos procedimentos	B	B	B	B	B	—	A	A	A	A	M	—	M	M	M	M	R	—	Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação	I	I	—	—	I	—
Financeira	Receita	Falta de cobrança, ou cobrança indevida, dos preços e taxas definidas	B	—	—	B	—	—	A	—	—	A	—	—	M	—	—	M	—	—	Sensibilização dos municipes para a solicitação de recibo da operação de pagamento; conferência e validação das operações de caixa	I	—	—	—	I	—
Gestão Municipal	Elaboração de pareceres, estudos e análise técnica	Existência de erros, omissões ou ambiguidades	B	B	B	—	M	—	A	M	A	—	M	—	M	R	M	—	M	—	Existência de critérios pré-definidos; fundamentação técnico-jurídica	I	I	I	—	I	—
		Insuficiente fundamentação / níveis de discricionariedade pouco adequados	B	B	B	—	M	—	A	M	A	—	M	—	M	R	M	—	M	—	Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam; segregação de funções	I	I	I	—	I	—
		Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	—	B	—	A	M	A	—	M	—	M	R	M	—	R	—	Existência de critérios técnicos pré-definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	I	I	I	—	I	—
	Elaboração de pareceres, informações e apoio técnico jurídico	Insuficiente fundamentação / níveis de discricionariedade pouco adequados	B	B	B	B	B	—	A	M	A	M	M	—	M	R	M	R	R	—	Existência de critérios técnicos pré-definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	I	I	I	—	I	—
		Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	B	B	—	A	M	A	A	M	—	M	R	M	M	R	—	Existência de critérios técnicos pré-definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	I	I	I	—	I	—
	Elaboração e execução de projetos de responsabilidade do Município	Existência de erros, omissões ou ambiguidades nos projetos	B	B	B	—	M	—	A	M	M	—	M	—	M	R	R	—	M	—	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	—	M	—	M	R	R	—	M	—	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	—	M	—	M	R	R	—	M	—	Existência de programação nas diversas etapas do projeto; sistema de monitorização e acompanhamento para o cumprimento dos prazos	I	I	I	—	I	—
	Gestão de obras	Favorecimento na fiscalização de obras	B	B	—	B	B	—	A	A	—	A	M	—	M	M	—	M	R	—	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	—	—	M	—	M	R	—	—	R	—	Controle sistemático para verificação do cumprimento dos requisitos legais; responsabilização dos intervenientes	I	I	—	—	I	—
	Gestão operacional	Tratamento diferenciado de situações idênticas	B	B	—	B	B	—	A	A	—	A	M	—	M	M	—	M	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	M	—	R	R	—	R	R	—	Reuniões de coordenação e elaboração de relatórios internos periódicos	I	I	—	—	I	—
		Deficiente controlo interno na gestão da atividade, que impede o cumprimento dos objetivos definidos	B	B	—	—	—	—	M	M	—	—	—	—	R	R	—	—	R	—	Realização de ações de fiscalização planeadas e enquadradas para uma intervenção atempada	I	I	—	—	I	—
		Deficiente acompanhamento dos pedidos internos de intervenção	B	B	—	—	—	—	M	M	—	—	—	—	R	R	—	—	R	—	Análise e encaminhamento dos pedidos para uma intervenção atempada	I	I	—	—	I	—

Legenda:
A - Alta, M - Moderado, B - Baixa, ME - Muito Elevado, E - Elevado, 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) - (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								
			DIV	DOVI	DTOA	DLVP	DEPR	GACG	DIV	DOVI	DTOA	DLVP	DEPR	GACG	DIV	DOVI	DTOA	DLVP	DEPR	GACG	DIV	DOVI	DTOA	DLVP	DEPR	GACG	
Planeamento	Planeamento	Falta de priorização da identificação das necessidades	M	M	B	—	—	—	M	M	M	—	—	—	M	M	R	—	—	—	Definição de critérios, pluralidade de decisões, 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 COP	I	I	—	—	—	—
		Falta de avaliação de encargos futuros e outros custos	M	M	—	—	—	—	M	M	—	—	—	—	M	M	—	—	—	—	Existência de indicadores de monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização	I	I	—	—	—	—
		Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão	M	M	—	—	—	—	M	M	—	—	—	—	M	M	—	—	—	—	Existência de comparação dos valores de mercado praticados	I	I	—	—	—	—
		Falta de previsão ou previsão deficiente dos custos	M	M	—	—	—	—	M	M	—	—	—	—	M	M	—	—	—	—	Existência de um plano de manutenção quantificado e programado no tempo	I	I	—	—	—	—
		Deficiente identificação dos encargos orçamentais assumidos pelo Município	M	M	—	—	—	—	M	M	—	—	—	—	M	M	—	—	—	—	Registo e respectiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)	I	I	I	I	I	—
Procedimento Administrativo	Procedimentos Administrativos	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	B	B	B	B	—	A	A	A	M	M	—	M	M	M	R	R	—	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos	I	I	I	I	I	—
		Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	B	B	B	B	—	M	M	M	A	M	—	R	R	R	M	R	—	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão	I	I	I	I	I	—
		Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	B	B	B	B	—	A	A	M	A	M	—	M	M	R	M	R	—	Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos	I	I	I	I	I	—
		Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	B	B	B	B	B	—	A	A	A	M	M	—	M	M	M	R	R	—	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica	I	I	I	I	I	—
		Acesso indevido a informações sigilosas	B	B	B	B	B	—	A	A	A	A	M	—	M	M	M	M	R	—	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático	I	I	I	I	I	—
		Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	B	B	B	—	—	—	M	M	A	—	—	—	R	R	M	—	—	—	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	Extravio de documentos/processos	B	B	B	B	B	—	A	M	A	A	M	—	M	—	M	M	R	—	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avalulado	I	I	I	I	I	—
		Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	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	—
		Formação	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação															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															Realização de visitas aleatórias em obras a decorrer		I	I	—	I	I	—		
			Deficiente identificação de necessidades de equipamentos de proteção individual e fardamento															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	Inexactidão da informação prestada ao requerente	B	B	B	B	B	—	M	M	A	M	M	—	R	R	M	R	R	—	Garantia de acesso a toda a 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	M	—	—	—	M	M	—	—	Registo e respectiva tramitação de toda a documentação entregue no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)	I	I	I	I	I	—
		Tratamento diferenciado de situações idênticas	B	B	B	B	B	—	M	M	A	M	M	—	—	M	R	—	—	—	Existência de norma interna que garanta que o atendimento é efetuado de forma isenta e imparcial e da equidade	I	I	I	I	I	—

Legenda:

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

Direção Municipal de Gestão e Intervenção Territorial (DMGI)														Responsável: Diretor de Departamento											
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	DME	DOEE	DTMA
Contratação Pública	Controlo da execução dos contratos	Deficiente orçamento da obra e consequente derrapagem	B	B	B	B	-	A	A	A	A	-	M	M	M	M	-	Existência de metodologias de verificação e acompanhamento dos cronogramas de execução e dos encargos assumidos	I	I	I	I	-		
		Falta de advertência quando sejam detetadas situações irregulares ou derrapagens nos custos e prazos	B	B	B	B	-	A	A	A	A	-	M	M	M	M	-	Formalização das advertências assim que as irregularidades sejam identificadas	I	I	I	I	-		
		Deficiente acompanhamento dos contratos	B	-	B	B	-	A	-	A	A	-	M	-	M	M	-	Análise e encaminhamento das reclamações efetuadas pelos serviços	I	-	I	I	-		
	Procedimentos de Contratação Pública	Falta de isenção e transparéncia na fundamentação da decisão de contratar e da escolha do procedimento	B	B	B	B	-	M	M	M	A	-	R	R	R	M	-	Apresentação de propostas devidamente enquadradas e fundamentadas nos termos do CCP; privilegar procedimentos concursais	I	I	I	I	-		
		Ausência da avaliação da relação custo-benefício	B	B	B	B	-	M	M	M	A	-	R	R	R	M	-	Análise/estudo de mercado	I	-	I	I	-		
		Falta de cabimentação prévia da despesa	B	B	B	B	-	M	M	M	A	-	R	R	R	M	-	Análise e acompanhamento da execução das GOP	I	I	I	I	-		
		Deficiente ou incompleto conhecimento dos procedimentos pré-contratuais de empreitadas e de aquisição de serviços, nos termos do CCP	B	B	B	B	-	M	M	M	A	-	R	R	R	M	-	Realização de ações de formação aos técnicos envolvidos nos respetivos procedimentos	I	I	I	I	-		
		Repartição da despesa desvirtuando o enquadramento do procedimento adequado, nos termos do CCP	B	B	B	B	-	M	M	M	A	-	R	R	R	M	-	-	I	I	I	I	-		
		Omissão no caderno de encargos de determinadas especificações técnicas, quanto à natureza do objecto da contratação a celebrar	B	B	B	B	-	M	M	M	A	-	R	R	R	M	-	Existência de análise e supervisão das propostas aquisitivas para verificação do cumprimento dos requisitos	I	I	I	I	-		
		Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados; violação dos deveres de transparéncia, isenção e imparcialidade na análise e seleção das propostas	B	B	B	B	-	A	A	A	A	-	M	M	M	M	-	Existência de critérios de avaliação e equipa multidisciplinar que assegurem uma análise rigorosa e imparcial	I	I	I	I	-		
	Ética	Ética e Transparéncia	Desconhecimento ou falta de aplicação do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais	B	B	B	B	-	M	M	M	A	-	R	R	R	M	-	Sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código	EI	I	I	I	-	
			Conflitos de interesses que comprometem a transparéncia 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	-	-	-	-	MR	-	-	-	-	I	-	-	-	-
		Falta de cobrança, ou cobrança indevida, dos preços e taxas definidas	-	-	-	M	-	-	-	-	M	-	-	-	-	M	-	Sensibilização dos municípios para a solicitação de recibo da operação de pagamento; conferência e validação das operações de caixa	-	-	-	I	-		
	Elaboração de pareceres, estudos e análise técnica	Existência de erros, omissões ou ambiguidades	B	B	-	B	-	A	A	-	A	-	M	M	M	M	-	Existência de critérios pré-definidos; fundamentação técnico-jurídica	I	I	-	I	-		
		Insuficiente fundamentação / níveis de discricionariedade pouco adequados	B	B	-	B	-	M	M	-	M	-	R	R	R	R	-	-	Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam; segregação de funções	I	I	-	I	-	
		Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	-	B	-	A	A	-	A	-	M	M	M	M	-	-	Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam; segregação de funções	I	I	-	I	-	
	Elaboração e execução de projetos da responsabilidade do Município	Existência de erros, omissões ou ambiguidades nos projetos	B	B	-	-	-	A	A	-	-	-	M	M	M	M	-	Análise interna/externa do projeto; pluralidade de intervenientes; identificação de níveis de responsabilização	I	I	-	-	-		
		Deficiente articulação interna	B	B	-	-	-	M	M	-	-	-	R	R	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	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 incorrecta de combustível	-	-	B	B	-	-	-	A	A	-	-	-	M	M	-	Existência de quadros de consumo de combustível em função do quilometragem, para as máquinas e viaturas	-	-	I	I	-		
		Utilização e apropriação indevida de matérias-primas e ferramentas	-	-	B	B	-	-	-	A	A	-	-	-	M	M	-	Existência de um controlo efectivo e permanente do sistema de gestão de stocks; responsabilização dos intervenientes	-	-	I	I	-		
Gestão Municipal	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 dureza nas notificações expedidas	-	-	-	I	-		
		Inexistência da informação prestada ao requerente	-	-	-	M	-	-	-	M	-	-	-	-	M	-	-	Garantia de acesso a toda a informação necessária: informação, consulta, cópias, nos termos da lei	-	-	-	I	-		
		Falta de verificação e certificação dos documentos entregues	-	-	-	B	-	-	-	B	-	-	-	-	MR	-	-	Registo e respectiva tramitação de toda a documentação entregue no sistema de gestão documental (GDCC)	-	-	-	I	-		
	Gestão de rotas	Tratamento diferenciado de situações idênticas	-	-	B	B	-	-	-	B	-	-	-	-	MR	-	-	Existência de norma interna que garante uniformização dos procedimentos e a observância dos princípios da isenção, da imparcialidade e da equidade	-	-	-	I	-		
		Utilização indevida de viaturas da frota municipal	-	-	B	B	-	-	-	B	A	-	-	-	MR	M	-	Existência de um controlo efectivo e permanente do sistema de gestão de frota	-	-	I	I	-		
		Utilização de viaturas que não reúnem as condições necessárias para circular	-	-	B	B	-	-	-	B	A	-	-	-	MR	M	-	Existência de verificação sistemática das viaturas no sentido de priorizar eventuais intervenções	-	-	I	I	-		
	Gestão de obras	Favorecimento na fiscalização de obras	B	B	-	B	-	M	M	-	A	-	R	R	R	M	-	Atribuição indiferenciada dos processos aos técnicos de modo a garantir que a fiscalização seja efetuada de forma isenta e imparcial	I	I	-	I	-		
		Omissão de informação quanto a discrepâncias em obras	B	B	-	B	-	M	M	-	A	-	R	R	R	M	-	Controlo sistemático para verificação do cumprimento dos requisitos legais; responsabilização dos intervenientes	I	I	-	I	-		
		Tratamento diferenciado de situações idênticas	B	B	-	B	-	M	M	-	M	-	R	R	R	R	-	Realização de ações de fiscalização planeadas e enquadradas pela cadeia hierárquica	I	I	-	I	-		
	Gestão operacional	Intervenções de fiscalização não registadas ou registadas indevidamente	B	B	-	B	-	M	M	-	B	B	M	MR	MR	MR	R	-	Reuniões de coordenação e elaboração de relatórios internos periódicos	I	I	I	I	-	
		Deficiente controlo interno na gestão da atividade, que impede o cumprimento dos objectivos definidos	B	B	B	B	-	B	B	B	M	-	MR	MR	MR	R	-	Análise e encaminhamento dos pedidos para uma intervenção atempada	I	I	I	I	-		
		Deficiente acompanhamento dos pedidos internos de intervenção	B	B	B	B	-	B	B	B	M	-	MR	MR	MR	R	-	-	-	-	-	-	-	-	-

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

Direção Municipal de Gestão e Intervenção Territorial (DMGI) Departamento de Obras e Manutenção de Edifícios (DME) - (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				
			DME	DOEE	DTMA	DMSL	GACG	DME	DOEE	DTMA	DMSL	GACG	DME	DOEE	DTMA	DMSL	GACG		DME	DOEE	DTMA	DMSL	GACG
Planeamento	Planeamento	Falta de priorização da identificação das necessidades	B	—	B	B	—	A	—	B	M	—	M	—	MR	R	—	Definição de critérios, pluralidade de decisões, registo e fundamentação das necessidades	I	—	I	I	—
		Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	B	—	B	B	—	A	—	B	M	—	M	—	MR	R	—	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	—	M	—	R	M	—	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	—	R	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	—	M	—	R	M	—	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	—	M	—	R	M	—		I	—	I	I	—
Procedimento Administrativo	Procedimentos Administrativos	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	B	B	B	—	M	M	M	M	—	R	R	R	R	—	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)	I	I	I	I	—
		Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	B	B	B	—	A	A	A	A	—	M	M	M	M	—	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos	I	I	I	I	—
		Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	B	B	B	—	A	A	A	A	—	M	M	M	M	—	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão	I	I	I	I	—
		Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	B	B	B	B	—	A	A	A	A	—	M	M	M	M	—	Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos	I	I	I	I	—
		Acesso indevido a informações sigilosas	B	B	B	B	—	M	M	M	A	—	R	R	R	M	—	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica	I	I	I	I	—
		Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	B	B	B	B	—	M	M	M	M	—	R	R	R	R	—	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático	I	I	I	I	—
Recursos Humanos		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	—
		Avaliação de desempenho	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	—
		Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	B	B	B	B	—	A	A	A	A	—	M	M	M	M	—	Reuniões de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação	I	I	I	I	—
		Formação	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	—
		Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B	B	B	—	A	A	A	A	—	M	M	M	M	—	Realização de visitas aleatórias em obras a decorrer	I	I	I	I	—
		Higiene, Saúde e Segurança	B	B	B	B	—	A	A	A	A	—	M	M	M	M	—	Identificação dos equipamentos Entes; levantamento de necessidades dos equipamentos; existência de formação que garanta a sua correcta utilização	I	I	I	I	—
Relação com o cidadão	Relação com o cidadão	Inexatidão da informação prestada ao requerente	B	B	B	B	—	B	B	B	M	—	MR	MR	MR	R	—	Garantir o acesso a toda a informação necessária: formação, consulta, cópias, nos termos da lei	I	I	I	I	—
		Falta de verificação e certificação dos documentos entregues	B	B	B	B	—	B	B	B	M	—	MR	MR	MR	R	—	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação entregue no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)	I	I	I	I	—
		Tratamento diferenciado de situações idênticas	B	—	B	B	—	B	—	B	M	—	MR	—	MR	R	—	Existência de norma interna que garanta que o atendimento é efetuado de forma igualitária e imparcial e da equidade	I	—	I	I	—

Legenda:

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

Direção Municipal de Gestão e Intervenção Territorial (DMGI)															
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	Responsável: Diretor de Departamento		
			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
									MR	MR	MR	Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação	I	I	I
Gestão Municipal	Elaboração de pareceres, estudos e análise técnica	Deficiente instrução dos processos pelos requerentes	M	M	M	M	M	M	M	M	M	Disponibilização ao requerente de informação clara e simples sobre a instrução de processos e /ou apreciação liminar de pedidos; formulários com maior especificação	I	I	I
		Deficiente avaliação técnico-urbanística dos processos e pedidos	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Existência de critérios técnicos pré-definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam e apreciam	I	I	I
		Acréscimo não fundamentado no tempo de apreciação/decisão	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Sistema de alerta dos tempos de apreciação/decisão na aplicação informática de gestão de processos	I	I	I
		Incumprimento dos prazos	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Sistema de monitorização e acompanhamento para o cumprimento dos prazos	I	I	I
		Existência de erros, omissões ou ambiguidades	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Existência de critérios de análise pré-definidos; fundamentação técnico-jurídica	I	I	I
		Insuficiente fundamentação / níveis de discricionariedade pouco adequados	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	I	I	I
		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) Departamento de Reabilitação Urbana (DRU) - (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		
			DRU	Diep	Dpge	DRU	Diep	Dpge	DRU	Diep	Dpge		DRU	Diep	Dpge
Planeamento	Planeamento	Falta de priorização das necessidades identificadas	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Definição de critérios, pluralidade de decisões, registo e fundamentação das necessidades	I	I	I
		Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Existência de fundamentação específica, remetendo as propostas e vinculando-as ao cumprimento da legislação em vigor ou de regulamentação municipal	I	I	I
		Falta de avaliação de encargos futuros e outros custos	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Elaboração de análise que garanta a viabilidade da proposta/projeto nos anos futuros - previsão nas GOP	I	I	I
		Existência de erros, omissões ou ambiguidades nas ações a executar	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Análise interna /externa do projeto/programa; pluralidade de intervenientes; identificação de níveis de responsabilização	I	I	I
		Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Existência de indicadores de monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização	I	I	I
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)	I	I	I
		Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos	I	I	I
		Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão	I	I	I
		Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos	I	I	I
		Acesso indevido a informações sigilosas	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica	I	I	I
		Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático	I	I	I
		Extravio de documentos/processos	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos	I	I	I
Recursos 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
		Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Reuniões de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação	I	I	I
Relação com o cidadão	Relação com o cidadão	Inexatidão da informação prestada ao requerente	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação	I	I	I
		Falta de verificação e certificação dos documentos entregues	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Garantia de acesso a toda informação necessária: informação, consulta, cópias, nos termos da lei	I	I	I
		Tratamento diferenciado de situações idênticas	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)	I	I	I
												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

Identificação das Situações de Risco														Mecanismos de Controlo				Fase de Implementação						
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Probabilidade de Ocorrência				Gravidade da Consequência				Grau de Risco				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 transparéncia na fundamentação da decisão de contratar e da escolha do procedimento	—	B	M	—	—	M	M	—	—	R	M	—	Apresentação de propostas devidamente enquadradas e fundamentadas nos termos do CCP; privilegar procedimentos concursais				—	I	I	—		
		Ausência de avaliação da relação custo-benefício	—	B	B	—	—	A	A	—	—	M	M	—	Análise/estudo de mercado				—	I	I	—		
		Falta de cabimentação prévia da despesa	—	B	B	—	—	A	A	—	—	M	M	—	Análise e acompanhamento da execução das GOP				—	I	I	—		
		Repartição da despesa desvirtuando o enquadramento do procedimento adequado, nos termos do CCP	—	B	B	—	—	A	A	—	—	M	M	—	Existência de análise e supervisão das propostas aquisitivas para verificação do cumprimento dos requisitos				—	I	I	—		
		Omissão no caderno de encargos de determinadas especificações técnicas, quanto à natureza do objeto do contrato a celebrar	—	B	B	—	—	A	A	—	—	M	M	—	Existência de critérios de avaliação e equipa multidisciplinar que assegurem uma análise rigorosa e imparcial				—	I	I	—		
		Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados na análise e seleção das propostas	—	B	B	—	—	A	A	—	—	M	M	—	Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em procedimentos de contratação pública, bem como pelos gestores de contratos				—	I	I	—		
		Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	—	B	B	—	—	A	A	—	—	M	M	—					—	I	I	—		
		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		
Ética	Ética e Transparéncia	Subscrição por todos os trabalhadores e colaboradores da Declaração de Conhecimento da Política de Gestão de Conflitos de Interesses	B	B	B	B	A	A	A	M	M	M	M	—					I	I	I	I		
		Conflitos de interesses que comprometam a transparéncia das atividades e/ou dos	B	B	B	B	A	A	A	M	M	M	M	—	Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação				I	I	I	I		
Gestão Municipal	Concessão e desenvolvimento de programas e projetos	Falta de rigor na verificação da satisfação dos requisitos legais quanto à elegibilidade/exigibilidade das entidades	—	B	B	B	—	A	A	M	—	M	M	R	Existência de regulamento e/ou outros normativos que definem os critérios de elegibilidade/exigibilidade				—	I	I	I		
		Favorecimento no processo de atribuição de apoios	—	B	B	B	—	A	A	M	—	M	M	R	Existência de equipa multidisciplinar que assegure uma análise rigorosa e imparcial; análise do histórico da entidade beneficiária				—	I	I	I		
		Ausência e/ou insuficiente acompanhamento e controlo da aplicação dos apoios concedidos	—	B	B	B	—	A	A	M	—	M	M	R	Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em processos de análise e concessão de benefícios de qualquer âmbito				—	I	I	I		
		Falta de definição e/ou aplicação de ações correctivas em casos de incumprimento, ou cumprimento defeituoso, por parte do beneficiário	—	B	B	B	—	M	M	M	—	R	R	R	Segregação de funções nas diferentes fases do processo				—	I	I	I		
		Utilização das verbas concedidas às entidades beneficiárias para fins diferentes dos que justificaram a atribuição	—	B	B	B	—	A	A	M	—	M	M	R	Realização de reuniões e ações de acompanhamento e supervisão dos projetos/programas e análise dos relatórios de execução				—	I	I	I		
	Elaboração de pareceres, estudos e análise técnica	Existência de regulamento e/ou outros normativos que definem os critérios de elegibilidade/exigibilidade	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	—	MR	M	M	—	Realização de reuniões e ações de acompanhamento e supervisão dos projetos e análise dos relatórios de execução				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	Definição clara e disponibilização dos critérios de seleção, bem como das funções a desempenhar				—	I	I	I		
		Favorecimento dos candidatos na realização de estágios	—	B	B	B	—	A	A	B	—	M	M	MR	Dinamização de um sistema de comunicação e articulação interna para promoção/divulgação de propostas de emprego				—	I	I	—		
		Deficiente articulação e/ou levantamento das necessidades das entidades empregadoras	—	B	B	—	—	B	M	—	—	MR	R	—					—	I	I	—		

Legenda:

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

Direção Municipal de Gestão e Intervenção Territorial (DMGI) Departamento de Promoção de Talento (DPT) - (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			
			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 decisões, registo e fundamentação das necessidades e/ou atribuição de apoios	I	I	I	I
		Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	B	B	B	B	A	A	A	B	M	M	M	MR	Existência de fundamentação específica, remetendo as propostas e vinculando-as ao cumprimento da legislação em vigor ou de regulamentação municipal	I	I	I	I
		Falta de avaliação de encargos futuros e outros custos	B	B	B	B	M	A	A	B	R	M	M	MR	Elaboração de análise que garanta a viabilidade da proposta/projeto nos anos futuros - previsão nas GOF	I	I	I	I
		Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão	B	B	B	—	M	M	M	—	R	R	R	—	Existência de indicadores de monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização	I	I	I	—
		Deficiente articulação entre as várias unidades orgânicas / intervenientes	B	B	M	B	B	M	M	B	MR	R	M	MR	Realização de reuniões periódicas entre serviços envolvidos para identificação das necessidades e canalização dos recursos Entes; calendarização conjunta de iniciativas	I	I	I	I
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	B	B	B	B	A	A	M	MR	M	M	R	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)	I	I	I	I
		Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	—	B	B	B	—	A	A	M	—	M	M	R	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos	I	I	I	I
		Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	—	B	B	B	—	A	A	B	—	M	M	MR	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão	—	I	I	I
		Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	M	B	B	B	M	A	A	B	M	M	M	MR	Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos	—	I	I	I
		Acesso indevido a informações sigilosas	—	M	B	B	—	A	A	M	—	E	M	R	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica	I	I	I	I
		Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	B	B	B	B	M	A	A	B	R	M	M	MR	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático	I	I	I	I
Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	Extravio de documentos/processos	M	B	B	B	M	A	A	B	M	M	M	MR	Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos	I	I	I	I
		Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	—	B	B	B	—	M	M	B	—	R	R	MR	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado	—	I	I	I
	Formação	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B	B	B	B	M	M	B	MR	R	R	MR	Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação	I	I	I	I
Relação com o cidadão	Relação com o cidadão	Inexatidão da informação prestada ao Requerente	—	B	M	B	—	M	M	M	—	R	M	R	Definição de um sistema de articulação interna de circulação de informação; existência de guia de controlo da informação prestada	—	I	I	I
		Falta de verificação e certificação dos documentos entregues	—	B	B	B	—	A	A	M	—	M	M	R	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC)	—	I	I	I
		Tratamento diferenciado de situações idênticas	—	B	B	B	—	M	M	M	—	R	R	R	Existência de norma interna que garanta que o atendimento é efetuado de forma isenta e imparcial	—	I	I	I

Legenda:

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

Vereação Departamento de Ambiente e do Mar (DAM)														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					
			DAM	DGEV	DQAM	DRIH	DTAS	DAM	DGEV	DQAM	DRIH	DTAS	DAM	DGEV	DQAM	DRIH	DTAS		DAM	DGEV	DQAM	DRIH	DTAS	
Contratação Pública	Procedimentos de Contratação Pública	Falta de isenção e transparência na fundamentação da decisão de contratar e da escolha do procedimento	B	B	B	B	B	M	B	B	M	A	R	MR	MR	R	M	Apresentação de propostas devidamente enquadradas e fundamentadas nos termos do CCP; privilegiar procedimentos concursais	I	I	I	I	I	
		Ausência de avaliação da relação custo-benefício	B	B	B	B	B	M	B	B	M	A	R	MR	MR	R	M	Análise/estudo de mercado	I	I	I	I	I	
		Falta de cabimentação prévia da despesa	B	B	B	B	B	A	B	B	M	A	M	MR	MR	R	M	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	Existência de análise e supervisão das propostas aquisitivas para verificação do cumprimento dos requisitos	I	I	I	I	I	
		Omissão no caderno de encargos de determinadas especificações técnicas, quanto à natureza do objecto do contrato a celebrar	B	B	B	B	B	A	B	B	M	A	M	MR	MR	R	M	Existência de critérios de avaliação e equipa multidisciplinar que assegurem uma análise rigorosa e imparcial	I	I	I	I	I	
		Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados na análise e seleção das propostas	B	B	B	B	B	M	B	B	M	A	R	MR	MR	R	M	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	
		Violão dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	Sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código	I	I	I	I	I	
Ética	Ética e Transparéncia	Desconhecimento ou falta de aplicação do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais	B	B	B	B	B	B	B	B	M	A	MR	MR	MR	R	M	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 comprometem a transparéncia 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	
		Violão dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	B	B	B	B	B	M	M	MR	MR	R	R	R	Existência de critérios de análise pré-definidos; fundamentação técnico-jurídica; articulação com os objetivos estratégicos definidos	I	I	I	I	I	
Gestão Municipal	Elaboração de pareceres, estudos e análise técnica	Existência de erros, omissões ou ambiguidades	B	B	B	B	B	M	B	B	M	M	R	MR	MR	R	R	Existência de 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	B	B	B	M	M	MR	MR	MR	R	R	Calendariização concertada entre todos os intervenientes; responsabilização dos intervenientes	PI	I	I	I	I	
		Violão dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	B	B	B	M	B	M	M	MR	R	MR	R	R	Existência de um sistema de inventário e registo dos materiais adquiridos/atribuídos	—	I	I	—	—	
		Incumprimento dos prazos estipulados para todas as fases do processo / projeto	M	M	B	B	B	M	M	M	B	M	M	M	M	MR	R	Existência de um controlo efetivo e permanente do sistema de gestão de stocks; responsabilização dos intervenientes	—	I	I	—	—	
	Gestão de armazéns e controlo de stocks	Deficiente controlo das existências (material e equipamentos)	—	B	B	—	—	—	B	B	—	—	—	MR	MR	—	—	Attribuição indiferenciada dos processos aos técnicos	I	I	I	—	—	
		Utilização e ou apropriação indevida de matérias-primas e ferramentas	—	M	B	—	—	—	M	M	—	—	—	M	R	—	—	Realização de levantamento das necessidades de intervenção no espaço público; responsabilização dos intervenientes	I	I	I	—	—	
	Gestão operacional	Falta de imparcialidade na avaliação/fiscalização de espaços verdes cuja manutenção esteja protocolada com entidade exterior	B	B	B	—	—	B	B	B	—	—	MR	MR	MR	—	—	Identificação dos equipamentos Entes; levantamento de necessidades dos equipamentos; existência de formação que garanta a sua correta utilização	I	I	—	—	—	
		Inexistência de plano estruturado e transversal a todos os serviços e de deteção de situações de risco	B	B	B	—	—	B	B	B	—	—	MR	MR	MR	—	—	Realização de reuniões e ações de acompanhamento e supervisão dos projetos e análise dos relatórios de execução	I	I	I	—	—	
		Deficiente identificação de necessidades de equipamentos de proteção individual e fardamento	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	—	—	—	
		Ausência e/ou insuficiente acompanhamento e controlo de protocolos de parcerias/projetos de sustentabilidade ambiental	B	B	B	—	—	B	B	B	—	—	MR	MR	MR	—	—	Realização de reuniões e ações de acompanhamento e supervisão dos projetos e análise dos relatórios de execução	I	I	I	—	—	
		Ausência de meios de informação e/ou deficiente articulação interna	B	B	B	—	—	M	B	B	—	—	R	MR	MR	—	—	Realização de reuniões periódicas entre serviços envolvidos; calendarização conjunta de iniciativas	I	I	I	—	—	
	Licenciamento	Inexistência de avaliação do impacto das iniciativas/programas	M	B	B	—	—	M	B	B	—	—	M	MR	MR	—	—	Avaliação do trabalho desenvolvido e monitorização dos resultados esperados	I	I	I	—	—	
		Deficiente instrução dos processos pelos requerentes	B	—	B	—	—	M	—	B	—	—	R	—	MR	—	—	Disponibilização ao requerente de informação clara e simples sobre a instrução de processos e/ou apreciação liminar de pedidos	I	—	I	—	—	
		Deficiente avaliação técnica - urbanística dos processos e pedidos	B	—	B	—	—	M	—	B	—	—	R	—	—	MR	—	—	Existência de critérios técnicos pré-definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	I	—	I	—	—
		Falta de imparcialidade potenciada pela atribuição de processo da mesma natureza/zona a determinado técnico	B	—	B	—	—	B	—	B	—	—	MR	—	—	MR	—	—	Attribuição indiferenciada dos processos aos técnicos	I	—	I	—	—
		Acréscimo não fundamentado no tempo de apreciação/decisão	B	—	B	—	—	B	—	B	—	—	MR	—	—	MR	—	—	Sistema de alerta dos tempos de apreciação / decisão na aplicação informática de gestão de processos	PI	—	I	—	—
		Incumprimento dos prazos	B	—	B	—	—	M	—	B	—	—	R	—	—	MR	—	—	Sistema de monitorização e acompanhamento para o cumprimento dos prazos	I	—	I	—	—
		Violão dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	—	B	—	—	A	—	A	—	—	M	—	—	M	—	—	Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	I	—	I	—	—
		Violão 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 Departamento de Ambiente e do Mar (DAM) - (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				
			DAM	DGEV	DQAM	DRIH	DTAS	DAM	DGEV	DQAM	DRIH	DTAS	DAM	DGEV	DQAM	DRIH	DTAS		DAM	DGEV	DQAM	DRIH	DTAS
Planeamento	Planeamento	Falta de priorização das necessidades identificadas	M	B	B	B	B	M	B	B	M	B	M	MR	MR	R	MR	Definição de critérios, pluralidade de decisões, registo e fundamentação das necessidades	I	I	I	I	I
		Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	B	B	B	B	B	B	B	B	B	M	B	MR	MR	R	MR	Existência de fundamentação específica, remetendo as propostas e vinculando-as ao cumprimento da legislação em vigor ou de regulamentação municipal	I	I	I	I	I
		Falta de avaliação de encargos futuros e outros custos	B	B	B	B	B	M	B	B	B	M	B	R	MR	R	MR	Elaboração de análise que garanta a viabilidade da proposta/projeto nos anos futuros - previsão nas GOP	I	I	I	I	I
		Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão	M	B	B	B	B	B	B	B	B	M	B	R	MR	MR	R	Existe	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	M	—	B	M	M	R	—	MR	R	R	Registo e respectiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)	I	—	I	I	I
		Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	M	—	B	B	B	M	—	B	M	M	M	—	MR	R	R	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos	PI	—	I	I	I
		Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	—	B	B	B	M	—	B	M	M	R	—	MR	R	R	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão	I	—	I	I	I
		Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	B	—	B	B	B	B	—	B	M	M	MR	—	MR	R	R	Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos	I	—	I	I	I
		Acesso indevido a informações sigilosas	B	—	B	B	B	B	—	B	M	M	MR	—	MR	R	R	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica	I	—	I	I	I
		Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	B	—	B	B	B	B	—	B	B	M	MR	—	MR	MR	R	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático	I	—	I	I	I
		Extravio de documentos/processos	B	—	B	B	B	M	—	B	M	M	R	—	MR	R	R	Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos	I	—	I	I	I
Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos					Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos					Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos					Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos						
		Avaliação de desempenho	B	B	B	B	B	B	B	B	B	M	MR	MR	MR	R	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões de avaliador/avaliado	I	I	I	I	I	
Relação com o Cidadão	Relação com o cidadão	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação					Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação					Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação					Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação						
		Inexatidão da informação prestada ao requerente	B	—	B	B	B	M	—	B	M	A	R	—	MR	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	—	MR	R	R	Registo e respectiva 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	—	—	B	—	B	—	—	B	—	A	—	—	MR	—	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 Departamento de Cidadania (DEC)														Responsible: 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			
			DEC	DCIP	DOPA	DVOL	DEC	DCIP	DOPA	DVOL	DEC	DCIP	DOPA	DVOL		DEC	DCIP	DOPA	DVOL
Ética	Ética e Transparéncia	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 transparéncia 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
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	—	Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de actuação	I	I	I	I
		Falta de definição e/ou aplicação de ações correctivas em casos de incumprimento, ou cumprimento defeituoso, por parte do beneficiário	—	B	B	—	—	B	M	—	—	MR	R	—	Realização de reuniões e ações de acompanhamento e supervisão dos projetos e análise dos relatórios de execução	—	I	I	—
		Utilização das verbas concedidas às entidades beneficiárias para fins diferentes dos que justificaram a atribuição	—	B	B	B	—	B	A	B	—	MR	M	MR	Existência de meios de controlo de aplicação dos apoios concedidos	—	I	I	I
		Inexistência de avaliação do impacto das iniciativas/programas	—	B	B	B	—	B	A	B	—	MR	M	MR	Grupo de trabalho para avaliação do trabalho desenvolvido e monitorização dos resultados esperados	—	I	I	I
	Promoção da cidadania	Informação incorreta/desadequada transmitida aos cidadãos	B	B	B	B	B	B	A	B	MR	MR	M	MR	Validação prévia da informação prestada nas ações e campanhas juntas dos cidadãos	I	I	I	I
		Ineficiência das iniciativas com vista à participação dos cidadãos junto do Município	B	B	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	MR	Levantamento e adequação das iniciativas aos interesses e necessidades dos cidadãos	I	I	I	I
		Ausência ou ineficiente fiscalização e acompanhamento da execução das obras e projetos no âmbito do Orçamento Participativo	—	—	B	—	—	—	A	—	—	—	M	—	Existência de critérios de monitorização pré-definidos; elaboração de relatórios de acompanhamento da execução, com conhecimento da cadeia hierárquica	—	—	I	—
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	—	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
		Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	B	A	A	A	A	M	M	M	M	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)	I	I	I	I
		Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	B	B	B	B	B	M	B	MR	MR	R	MR	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos	I	I	I	I
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	B	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	MR	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão	I	I	I	I
		Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	B	B	B	B	B	M	B	MR	MR	R	MR	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	B	B	B	B	M	B	MR	MR	R	MR	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica	I	I	I	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	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
		Avaliação de desempenho	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
	Formação	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	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 Departamento Coesão e Desenvolvimento Social (DDS)														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				
			DDS	DRES	DPIE	DRIS	GACG	DDS	DRES	DPIE	DRIS	GACG	DDS	DRES	DPIE	DRIS	GACG		DDS	DRES	DPIE	DRIS	GACG
Contratação Pública	Procedimentos de Contratação Pública	Falta de isenção e transparência na fundamentação da decisão de contratar e da escolha do procedimento	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	Apresentação de propostas devidamente enquadradas e fundamentadas nos termos do CCP; privilegar procedimentos concursais	I	I	I	I	I
		Ausência de avaliação da relação custo-benefício	B	M	B	B	B	M	M	M	A	M	R	M	R	M	R	Análise/estudo de mercado	I	I	I	I	I
		Falta de cabimentação prévia da despesa	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	Análise e acompanhamento da execução das GOP	I	I	I	I	I
		Violão 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
																		Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam diretrizes de atuação	I	I	I	I	I
Gestão Municipal	Apoio não financeiro a municíipes	Falta de equidade na avaliação das candidaturas	B	—	—	B	B	B	—	—	A	B	MR	—	—	M	MR	Existência de regulamento e/ou outros normativos que definem o âmbito da medida e os critérios de atribuição de apoio	I	—	—	I	I
		Utilização indevida pelos beneficiários	B	—	—	B	B	B	—	—	A	B	MR	—	—	M	MR	Existência de regulamento e/ou outros normativos que definem os critérios de elegibilidade das entidades	I	—	—	I	I
		Falta de rigor na verificação da satisfação dos requisitos legais quanto à elegibilidade das entidades	B	B	B	B	B	A	M	A	A	A	M	R	M	M	M	Definição prévia, rigorosa e clara, de critérios, objetividade e transparência nos procedimentos de concessão de apoios (correntes e/ou capital)	I	I	I	I	I
		Utilização de critérios inadequados/insuficientes para atribuição de apoios (correntes)	B	B	B	B	B	A	M	A	A	A	M	R	M	M	M	Existência de critérios de análise pré-definidos; fundamentação técnico-jurídica	I	I	I	I	I
		Não cumprimento dos prazos estipulados para todas as fases do processo	B	M	B	B	B	B	M	B	A	B	MR	M	MR	M	MR	Existência de critérios de análise pré-definidos; fundamentação técnico-jurídica	I	I	I	I	I
		Existência de erros, omissões ou ambiguidades	B	M	B	B	B	M	M	M	M	A	M	R	M	R	M	Existência de manual de procedimentos interno que regule o princípio da transparéncia, igualdade de tratamento e salvaguarda de conflitos de interesses; segregação de funções	I	I	I	I	I
		Violão 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 processos de análise e concessão de benefícios de qualquer âmbito	I	I	I	I	I
																		Segregação de funções nas diferentes fases do processo	I	I	I	I	I
	Controla da execução de medidas de programas	Ausência e/ou insuficiente acompanhamento e controlo da aplicação dos apoios concedidos	M	B	M	M	M	M	M	M	M	M	M	R	M	M	M	Realização de reuniões e ações de acompanhamento e supervisão dos projetos e análise dos relatórios de execução	I	I	I	I	I
		Falta de definição e/ou aplicação de ações corretivas em casos de incumprimento, ou cumprimento deficitoso, por parte do beneficiário	B	B	M	M	B	A	B	M	M	A	M	MR	M	M	M	Sistema de informação para monitorização da aplicação dos apoios concedidos	I	I	I	I	I
		Utilização das verbas concedidas às entidades beneficiárias para fins diferentes dos que justificaram a atribuição	B	M	B	B	B	A	B	B	A	A	M	R	MR	M	M	Existência de critérios técnicos pré-definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam e apreciam	I	I	I	I	I
		Incumprimento nos prazos de resposta	B	B	—	B	B	M	M	—	M	M	R	R	—	R	R	Monitorização e acompanhamento sistemático para o cumprimento dos prazos	I	I	I	—	I
Elaboração de pareceres, estudos e análise técnica	Elaboração de pareceres, estudos e análise técnica	Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados	B	B	B	B	B	M	M	A	M	M	R	R	M	R	R	Existência de critérios técnicos pré-definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam e apreciam	I	I	I	I	I
		Existência de erros, omissões ou ambiguidades nos estudos	B	M	—	B	B	M	M	—	M	M	R	R	—	R	R	Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	I	I	I	—	I
		Violão dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	—	B	B	A	M	—	M	A	M	R	—	R	M	Existência de equipa técnica multidisciplinar com intervenção neste domínio com o intuito de concertar intervenções	I	I	I	I	I
	Monitorização	Ausência de informação e/ou documentação sistematizada para as áreas de atuação	B	M	B	M	B	B	M	B	B	B	MR	M	MR	R	MR	Metodologia de produção de indicadores e de controlo de dados; acompanhamento periódico da evolução dos indicadores	I	I	I	I	I
		Deficiência/inadequação dos indicadores	B	M	B	M	B	B	M	B	M	B	MR	M	MR	M	MR	Existência de indicadores de monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização	I	—	I	I	—
		Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão	—	—	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

Vereação Departamento Coesão e Desenvolvimento Social (DDS) - (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				
			DDS	DRES	DPIE	DRIS	GACG	DDS	DRES	DPIE	DRIS	GACG	DDS	DRES	DPIE	DRIS	GACG		DDS	DRES	DPIE	DRIS	GACG
Planeamento	Planeamento	Falta de priorização das necessidades identificadas	B	M	B	M	B	B	B	M	B	B	MR	R	R	R	MR	Definição de critérios, pluralidade de decisões, registo e fundamentação das necessidades	I	I	I	I	I
		Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	B	M	B	A	B	B	B	A	B	B	MR	R	M	M	MR	Existência de fundamentação específica, remetendo as propostas e vinculando-as ao cumprimento da legislação em vigor ou de regulamentação municipal	I	I	I	I	I
		Falta de avaliação de encargos futuros e outros custos	B	M	B	B	B	M	B	A	B	M	R	R	M	MR	R	Elaboração de análise que garanta a viabilidade da proposta/projeto nos anos futuros - previsto nas GOP	I	I	I	I	I
		Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão	B	M	B	M	B	M	B	M	M	M	R	R	R	M	R	Existência de indicadores e monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização	I	I	I	I	I
		Falta de instrumentos internos que regulem os procedimentos, regras e critérios para atribuição de benefícios públicos, podendo originar favorecimento no processo de atribuição de apoios	-	-	B	B	-	-	-	A	A	-	-	-	M	M	-	Existência de regulamento e/ou outros normativos que definem o âmbito da medida e os critérios de atribuição de apoio; análise do histórico da entidade beneficiária e de acompanhamento sistemático	-	-	I	I	-
		Falta ou não aplicação de instrumentos internos que regulem os procedimentos, regras e critérios para atribuição de apoios	-	-	B	B	-	-	-	A	A	-	-	-	M	M	-	Verificação da legalidade do beneficiário do apoio	-	-	I	I	-
		Insuficiente fundamentação / níveis de discricionariedade pouco adequados	-	-	B	B	-	-	-	A	A	-	-	-	M	M	-	Existência de critérios técnicos pré-definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	-	-	I	I	-
		Existência de erros, omissões ou ambiguidades na elaboração de plano / programa	-	M	B	A	-	-	B	A	B	-	-	R	M	M	-	Análise interna /externa do projeto/programa; pluralidade de intervenientes; identificação de níveis de responsabilização	-	I	I	I	-
	Planeamento das parcerias e atribuições de apoios	Deficiente identificação das necessidades de atribuição de apoio	-	-	B	M	-	-	-	A	M	-	-	-	M	M	-	Existência de regulamento e/ou outros normativos que definem o âmbito da medida e os critérios de atribuição de apoio; análise do histórico da entidade beneficiária	-	-	I	I	-
		Deficiente articulação dos recursos existentes entre as várias unidades orgânicas	-	-	B	A	-	-	-	A	B	-	-	-	M	M	-	Realização de reuniões periódicas entre serviços envolvidos para identificação das necessidades e canalização dos recursos Entes; calendário conjunta de iniciativas	-	-	I	I	-
		Violiação dos deveres de isenção e de imparcialidade	-	-	B	B	-	-	-	A	A	-	-	-	M	M	-	Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em processos de análise e concessão de benefícios de qualquer âmbito	-	-	I	I	-
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	B	B	A	B	B	B	M	B	B	MR	MR	R	M	MR	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)	I	I	I	I	I
		Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	B	B	A	B	A	M	A	B	A	M	R	M	M	M	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos	I	I	I	I	I
		Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	B	B	-	A	B	A	M	A	-	A	M	R	M	M	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão	I	I	I	I	I
		Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	B	B	B	B	B	B	B	B	M	M	B	MR	MR	R	R	Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos	I	I	I	-	I
		Acesso indevido a informações sigilosas	B	B	B	A	B	A	B	A	B	A	M	MR	M	M	M	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica	I	I	I	I	I
		Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	B	B	B	A	B	B	B	M	B	B	MR	MR	R	M	MR	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático	I	I	I	I	I
		Extravio de documentos/processos	B	B	B	A	B	M	B	A	B	M	R	MR	M	M	R	Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos	I	I	I	I	I
Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	B	M	B	M	B	B	M	M	M	B	MR	M	R	M	MR	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões a avaliador/avaliado	I	I	I	I	I
		Formação	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	M	B	B	B	B	M	M	B	B	MR	M	R	MR	MR	Reuniões de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação.	I	I	I	I
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	B	B	A	-	B	A	A	M	-	MR	M	M	Existência de norma interna que garante a uniformização dos procedimentos e a observância dos princípios da isenção, da imparcialidade e da equidade	I	-	I	I	I
		Falta de verificação e certificação dos documentos entregues	-	-	B	M	-	-	-	A	M	-	-	-	M	M	-	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC)	-	-	I	I	-
		Falta de acesso dos cidadãos aos serviços protocolados	B	-	M	M	B	A	-	M	M	A	M	-	M	M	M	Realização de reuniões e ações de acompanhamento e supervisão dos projetos e análise dos relatórios	I	-	I	I	I

Legenda:

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

Vereação														Responsible: 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				
			DED	DAPI	DPGR	DAGE	GACG	DED	DAPI	DPGR	DAGE	GACG	DED	DAPI	DPGR	DAGE	GACG		DED	DAPI	DPGR	DAGE	GACG
Contratação Pública	Procedimentos de Contratação Pública	Falta de isenção e transparência na fundamentação da decisão de contratar e da escolha do procedimento	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	R	R	R	R	R	Apresentação de propostas devidamente enquadradas e fundamentadas nos termos do CCP; privilegiar procedimentos concursais	I	I	I	I	I
		Ausência de avaliação da relação custo-benefício	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	Análise/estudo de mercado	I	I	I	I	I
		Falta de cabimentação prévia da despesa	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	Análise e acompanhamento da execução das GOP	I	I	I	I	I
		Violão dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em procedimentos de contratação pública, bem como pelos gestores de contratos	I	I	I	I	I
Ética	Ética e Transparência	Desconhecimento ou falta de aplicação do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	Sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código	I	I	I	I	I
		Conflitos de interesses que comprometam a transparência das atividades e/ou dos procedimentos	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	Subscrição por todos os trabalhadores e colaboradores da Declaração de Conhecimento da Política de Gestão de Conflitos de Interesses	I	I	I	I	I
		Inexistência das informações enviadas através de sistema de reporte	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	R	R	R	R	R	Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação	I	I	I	I	I
Financeira	Reportes Financeiros	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	R	R	R	MR	R	Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam e apreciam; responsabilização dos intervenientes	I	I	I	I	I
		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
Gestão Municipal	Controlo da execução de apoios	Falta de definição e/ou aplicação de ações correctivas em casos de incumprimento, ou cumprimento deficitário, por parte do beneficiário	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	R	R	R	R	R	Sistema de informação para monitorização de aplicação dos apoios concedidos	I	I	I	I	I
		Utilização das verbas concedidas as entidades beneficiárias para fins diferentes dos que justificaram a atribuição	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	Definição clara e disponibilização dos critérios de seleção, bem como das funções a desempenhar	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	Existência de meios de acompanhamento e controlo; relatórios de execução	I	I	I	I	I
		Inexistência ou deficiente controlo da execução das verbas atribuídas	B	B	B	B	B	M	M	M	A	M	R	R	R	M	R	Monitorização e acompanhamento sistemático para o cumprimento dos prazos	I	I	I	I	I
	Elaboração de pareceres, estudos e análise técnica	Incumprimento nos prazos de resposta	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	R	R	R	R	R	Existência de critérios técnicos pré-definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam e apreciam	I	I	I	I	I
		Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	R	R	R	R	R	I	I	I	I	I	
		Violão dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	B	B	M	M	M	A	M	R	R	R	M	R	Definição clara dos níveis de competência de cada entidade	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 de critérios de seleção e de conteúdos funcionais objetivos; rotatividade dos elementos que compõe o júri	I	I	—	—	I
		Falta de equidade no recrutamento	B	B	—	—	B	A	A	—	—	A	M	M	—	—	M	Existência de sistema informático para registo dos pedidos de mobilidade entre AE, de forma a permitir a deteção de qualquer irregularidade nestes processos	I	I	—	—	I
		Favorecimento na colocação do pessoal	B	B	—	—	B	A	A	—	—	A	M	M	—	—	M						

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

Vereação Departamento de Educação (DED) - (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				
			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 decisões, 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 GOF	I	I	I	I	I
		Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	Existência de indicadores de monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização	I	I	I	I	I
	Planeamento das parcerias e atribuições de apoios	Deficiente identificação das necessidades de atribuição de apoios	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	R	R	R	R	R	Elaboração de estudos adequados à fundamentação das propostas; colaboração estreita com outras unidades orgânicas para efeitos das decisões e do apuramento das estimativas de natureza financeira	I	I	I	I	I
		Ausência ou omissão de informação sobre as entidades parceiras	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	R	R	R	R	R	Verificação da legalidade do beneficiário do apoio	I	I	I	I	I
		Falta de instrumentos internos que regulem os procedimentos, regras e critérios para atribuição de benefícios públicos, podendo originar favorecimento no processo de atribuição de apoios	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	R	R	R	R	R	Prazos para execução dos projetos em função do calendário escolar e respetivas exigências	I	I	I	I	I
		Atribuições financeiras parcelares e mediante entrega de relatórios de execução das atividades desenvolvidas	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
		Segregação de funções nas diferentes fases do processo	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 processos de análise e concessão de benefícios de qualquer âmbito	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	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
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	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos	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	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão	I	I	I	I	I
		Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos	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	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica	I	I	I	I	I
		Acesso indevido a informações sigilosas	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático	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	Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos	I	I	I	I	I
		Extravio de documentos/processos	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 a avaliador/avaliado	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	Reuniões de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação	I	I	I	I	I
		Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B	B	B	B	M	M	M	B	M	R	R	R	MR	R	Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação	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	Garantia de acesso a toda a informação necessária: informação, consultas, 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	M	M	M	R	R	R	R	R	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação entregue no sistema de gestão documental (GDCC)	I	I	I	I	I
		Tratamento diferenciado de situação idênticas	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	R	R	R	R	R	Existência de norma interna que garante a uniformização dos procedimentos e a observância dos princípios da isenção, da imparcialidade e da equidade	I	I	I	I	I

Legenda:

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

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

Vereação Departamento Local de Saúde e Solidariedade Social (DLS) - (cont.)													Responsável: Diretor de Departamento																			
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência						Gravidade da Consequência						Grau de Risco						Mecanismos de Controlo	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		
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	M	M	R	R	R	R	R	R	R	Registo e respectiva 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		
		Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	M	M	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos	I	I	I	I	I	I	I		
		Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	M	M	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	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	I	I	I	I	I	I	I		
		Acesso indevido a informações sigilosas	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	M	M	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	M	M	M	M	M	M	M	R	R	R	R	R	R	R	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático	I	I	I	I	I	I	I		
		Extração de documentos/processos	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	M	M	Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos	I	I	I	I	I	I	I		
																									I	I	I	I	I	I	I	
Recursos Humanos	Acidentes de trabalho	Existência de ambiguidades na qualificação dos acidentes em serviço	-	-	-	-	B	B	B	-	-	-	M	M	M	-	-	-	R	R	R	R	R	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	-	-	-	-	B	B	B	-	-	-	A	A	A	-	-	-	M	M	M	M	M	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	-	-	-	M	M	M	M	M	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/validado	I	I	I	I	I	I	I	
	Avaliação de desempenho	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	B	B	B	B	B	B	M	M	M	M	A	A	A	R	R	R	R	M	M	M	M	M	Reuniões de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação	I	EI	I	I	I	I	I
		Favorecimento no processo de escolha de entidades parceiras	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	M	M	M	M	Garantia de transparéncia, equidade e proporcionalidade na relação com entidades que celebraram Protocolos ou Acordos de Colaboração neste âmbito	I	I	I	I	I	I	I
	Bem-estar físico e social	Desadequada racionalização de recursos e parcerias gerando custos desnecessários	B	B	B	B	B	B	A	M	A	A	A	A	A	M	R	M	M	M	M	M	M	M	Planeamento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação	I	I	I	I	I	I	I
		Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	M	M	R	R	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
	Higiene, Saúde e Segurança	Deficiente identificação de necessidades de equipamentos de proteção individual e fardamento	-	-	-	-	B	-	B	-	-	-	A	-	A	-	-	-	M	-	M	-	M	M	Identificação dos equipamentos Entes; levantamento de necessidades dos equipamentos; existência de formação que garante a correta utilização	-	-	-	-	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	-	-	-	M	-	M	-	-	-	R	-	R	-	R	R	Elaboração de planos de manutenção preventiva de segurança e higiene	-	-	-	-	I	-	I
		Não cumprimento das normas de segurança	-	-	-	-	B	-	B	-	-	-	A	-	A	-	-	-	M	-	M	-	M	M	Existência de procedimentos de avaliação e verificação de rotinas de segurança e higiene	-	-	-	-	I	-	I
		Falta de instalação e /ou manutenção dos sistemas de segurança	-	-	-	-	M	-	M	-	-	-	M	-	M	-	-	-	M	-	M	-	M	M	Realização de auditorias periódicas às condições de trabalho que identificam a gravidade do risco profissional; ações de sensibilização e formação	-	-	-	-	I	-	I
	Medicina no trabalho	Acesso e/ou uso indevido de informação reservada	-	-	-	-	B	B	B	-	-	-	A	A	A	-	-	-	M	M	M	M	M	M	Definição de responsáveis de segurança em todos os edifícios municipais, medidas de autoproteção e realização de exercícios	-	-	-	-	EI	-	EI
		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	R	R	R	Existência de um sistema de avaliação para aperfeiçoamento constante com base em deficiências reportadas por trabalhadores	-	-	-	-	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	-	-	-	M	M	M	M	M	M	Planificação e agendamento da medicina do trabalho, atualização da ficha de aptidão médica do funcionário e da base de dados referente à medicina no trabalho	-	-	-	-	I	I	I
		Falta de planificação e agendamento da medicina do trabalho	-	-	-	-	B	B	B	-	-	-	A	A	A	-	-	-	M	M	M	M	M	M	Existência de perfis de acesso reservado; níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático	-	-	-	-	I	I	I
Relação com o cidadão	Relação com o cidadão	Inexatidão da informação prestada ao requerente	B	B	B	B	-	-	-	M	M	M	M	-	-	R	R	R	R	R	R	R	R	R	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	-	-	-
		Tratamento diferenciado de situações idênticas	B	B	B	B	-	-	-	A	A	A	A	-	-	M	M	M	M	M	M	M	M	M	Existência de norma interna que garante 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	B	B	B	-	-	-	A	A	A	A	-	-	M	M	M	M	M	M	M	M	M	Registo e respectiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC)	I	I	I	I	-	-	-
		Falta de acesso dos cidadãos aos serviços protocolados	B	B	B	B	-	-	-	A	A	A	A	-	-	M	M	M	M	M	M	M	M	M	Realização de reuniões e ações de acompanhamento e supervisão dos projetos e análise dos relatórios	I	I	I	I	-	-	-

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

Vereação Divisão de Relações Internacionais (DRIN)							Responsável: Chefe de Divisão
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência	Gravidade da Consequência	Grau de Risco	Mecanismos de Controlo	Fase de Implementação
			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; privilegar procedimentos concursais	I
		Ausência de avaliação da relação custo-benefício	B	B	MR	Análise/estudo de mercado	I
		Falta de cabimentação prévia da despesa	B	M	R	Análise e acompanhamento da execução das GOP	I
		Violação dos deveres de transparência, isenção e de imparcialidade	B	A	M	Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em procedimentos de contratação pública, bem como pelos gestores de contratos	I
Ética	Ética e Transparência	Desconhecimento ou falta de aplicação do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais	B	M	R	Sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código	I
		Conflitos de interesses que comprometam a transparência das atividades e/ou dos procedimentos	B	A	M	Subscrição por todos os trabalhadores e colaboradores da Declaração de Conhecimento da Política de Gestão de Conflitos de Interesses	I
						Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de actuação	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 decisões, 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 e análise que garanta a viabilidade da proposta / projeto nos anos futuros - previsão nas GOP	I
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	M	R	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)	I
		Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	M	R	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos	I
		Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	M	R	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão	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														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	MR	MR	MR	Apresentação de propostas devidamente enquadradas e fundamentadas nos termos do CCP; privilegiar procedimentos concursais	I	I	I	
		Falta de cabimentação prévia da despesa	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR		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		I	I	I	
		Omissão no caderno de encargos de determinadas especificações técnicas, quanto à natureza do objeto do contrato a celebrar	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Existência de análise e supervisão das propostas aquisitivas para verificação do cumprimento dos requisitos	I	I	I	
		Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados na análise e seleção das propostas	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR		I	I	I	
		Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	A	A	A	M	M	M		I	I	I	
Ética	Ética e Transparéncia	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 transparéncia das atividades e/ou dos procedimentos	B	M	B	B	B	B	MR	R	MR	Subscrição por todos os trabalhadores e colaboradores da Declaração de Conhecimento da Política de Gestão de Conflitos de Interesses	I	I	I	
												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	MR	MR	Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em processos de análise e concessão de benefícios de qualquer âmbito	I	I	I	
		Falta de definição e/ou aplicação de ações correctivas em casos de incumprimento, ou cumprimento defetoso, por parte do beneficiário	B	M	B	B	M	B	MR	M	MR	Segregação de funções nas diferentes fases do processo	I	I	I	
		Utilização das verbas concedidas às entidades beneficiárias para fins diferentes dos que justificaram a atribuição	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Realização de reuniões e ações de acompanhamento e supervisão dos projetos/programas e análise dos relatórios de execução	EI	EI	I	
	Elaboração de pareceres, informações e apoio técnico jurídico	Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Existência de meios de controlo de aplicação dos apoios concedidos; envio de relatório de execução pela entidade beneficiária	I	I	I	
		Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Existência de critérios técnicos pré-definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	I	I	I	
	Gestão operacional	Ausência e/ou insuficiente acompanhamento e controlo de protocolos de parceria	B	M	B	B	M	B	MR	M	MR	Realização de reuniões e ações de acompanhamento e supervisão dos projetos e análise dos relatórios de execução	I	I	I	
		Favorecimento dos candidatos na realização de estágios	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Definição clara e disponibilização dos critérios de seleção, bem como das funções a desempenhar	I	I	I	

Legenda:

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

Vereação Departamento de Desporto e Atividade Física (DAF) - (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		
			DAF	DESP	DPAF	DAF	DESP	DPAF	DAF	DESP	DPAF		DAF	DESP	DPAF
Planeamento	Planeamento de necessidades, apoios e iniciativas	Falta de priorização das necessidades identificadas	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Definição de critérios, pluralidade de decisões, registo e fundamentação das necessidades	I	I	I
		Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	B	M	B	B	B	B	MR	R	MR	Existência de fundamentação específica, remetendo as propostas e vinculando-as ao cumprimento da legislação em vigor ou de regulamentação municipal	I	I	I
		Falta de avaliação de encargos futuros e outros custos	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Elaboração de análise que garanta a viabilidade da proposta/projeto nos anos futuros - previsão nas GOP	I	I	I
		Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Existência de indicadores de monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização	I	I	I
		Deficiente articulação dos recursos existentes entre as várias unidades orgânicas	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Realização de reuniões periódicas entre serviços envolvidos para identificação das necessidades e canalização dos recursos existentes; calendarização conjunta de iniciativas	I	I	I
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)	I	I	I
		Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos	I	I	I
		Auséncia de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	B	B	B	M	B	MR	R	MR	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão	EI	EI	EI
		Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos	I	I	I
		Acesso indevido a informações sigilosas	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica	I	I	I
		Auséncia de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático	I	I	I
Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	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	I	I	I
		Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	B	M	M	M	M	M	R	M	M	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado	I	I	I
	Formação	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação	I	I	I
Relação com o cidadão	Relação com o cidadão	Inexatidão da informação prestada ao Requerente	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Definição de um sistema de articulação interna de circulação de informação	I	I	I
		Falta de verificação e certificação dos documentos entregues	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)	I	I	I
		Tratamento diferenciado de situações idênticas	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Existência de norma interna que garanta que o atendimento é efetuado de forma 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