

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 (GPRES).....	16
• Departamento de Polícia Municipal e Fiscalização (DPMF)	17
Direção Municipal de Apoio à Gestão (DMA).....	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 (DMGIT).....	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 Reconversão Urbana
DLS	Departamento Local de Saúde e Solidariedade Social
DLU	Departamento Licenciamento Urbanístico
DLVP	Divisão de Licenciamento de Ocupação e Intervenção na Via Pública
DMAG	Direção Municipal de Apoio à Gestão
DMCR	Direção Municipal de Captação de Recursos
DMDE	Divisão de Marca e Design
DME	Departamento de Obras e Manutenção de Edifícios
DMEI	Direção Municipal de Estratégia, Inovação e Qualificação
DMES	Direção Municipal de Projetos Estruturantes
DMGI	Direção Municipal de Gestão e Intervenção Territorial
DMIN	Divisão de Marketing e Inovação
DMP	Departamento de Museus e Promoção Cultural
DMSL	Divisão de Manutenção e Serviços Logísticos
DMUS	Divisão de Museus
DOEE	Divisão de Obras de Edifícios e Equipamentos
DOPA	Divisão de Orçamentos Participativos
DORT	Divisão de Ordenamento e Planeamento do Território
DOVI	Divisão de Obras de Vias e Infraestruturas
DPAF	Divisão de Promoção da Atividade Física
DPCO	Divisão de Plano e Controlo Orçamental
DPE	Departamento de Planeamento Estratégico
DPEL	Divisão de Projetos Estruturantes e Licenciamentos
DPES	Divisão de Projetos Estruturantes
DPF	Departamento de Polícia Municipal e Fiscalização
DPGE	Divisão de Planeamento e Prospeção de Projetos
DPGR	Divisão de Planeamento e Gestão da Rede
DPIE	Divisão de Promoção da Infância e do Envelhecimento Ativo
DPL	Departamento de Projetos e Comparticipação de Fundos
DPMT	Divisão de Planeamento de Mobilidade e Transportes
DPOL	Divisão de Polícia
DPRO	Divisão de Promoção Cultural
DPSE	Divisão de Prevenção e Sensibilização
DPT	Departamento de Promoção do Talento
DPTC	Divisão de Processos de Tribunal de Contas
DPTU	Divisão de Processos de Tutela Urbanística

DQAM	Divisão de Qualificação Ambiental
DRCD	Divisão de Registo e Controlo da Despesas
DRE	Diário da República Eletrónico
DREM	Divisão de Recrutamento e Gestão de Mobilidade
DRES	Divisão de Planeamento e Rede Social
DRGM	Divisão de Regulação, Gestão e Monitorização de Serviço Público de Transporte de Passageiros
DRH	Departamento de Recursos Humanos
DRIH	Divisão de Ribeiras e Inteligências Hídricas
DRIN	Divisão de Relações Internacionais
DRIS	Divisão de Recurso para a Inclusão Social
DRMU	Divisão de Receitas Municipais
DRPP	Divisão de Relações Públicas e Protocolo
DRU	Departamento de Reabilitação Urbana
DSBM	Divisão de Promoção da Saúde e Bem-Estar
DSEC	Divisão de Segurança e Cibersegurança
DSIG	Divisão de Sistemas de Informação Geográfica
DSQV	Divisão de Solidariedade Social e Qualidade de Vida
DSSM	Divisão de Serviços de Suporte Municipal
DSST	Divisão de Saúde e Segurança no Trabalho
DTAS	Divisão da Transição Ambiental e Desenvolvimento Sustentável
DTI	Departamento de Tecnologias de Informação
DTMA	Divisão de Transporte e Manutenção Auto
DTOA	Divisão de Trânsito e Mobilidade
DTRC	Divisão de Transparência e Conformidade
DVOL	Divisão de Voluntariado
GAAM	Gabinete de Apoio à Assembleia Municipal
GACG	Gabinete de Coordenação e Gestão
GACM	Gabinete de Apoio à Câmara Municipal
GAGA	Gabinete de Apoio e Gestão Administrativa
GAGC	Gabinete de Apoio à Gestão e Comunicação Cultural
GAIN	Gabinete de Inovação
GAPG	Gabinete de Planeamento e Gestão
GARE	Gabinete de Apoio ao Recrutamento
GAUD	Gabinete de Auditoria Interna
GCGE	Gabinete de Coordenação e Gestão

GDCC	Sistema de gestão documental
GGEM	Gabinete de Gestão e Coordenação de Eventos Municipais
GGST	Gabinete de Gestão de Stocks
GIPA	Gabinete de Instrução de Processos Administrativos
GISP	Gabinete de Intervenção Socioprofissional
GMED	Gabinete de Medicina no Trabalho
GMOB	Gabinete de Gestão de Mobilidade
GOP	Grandes Opções do Plano
GOSE	Gabinete de Operações de Segurança
GPRE	Gabinete da Presidência
GPRO	Gabinete de Atendimento, Gestão de Processos e de Assiduidade
GREM	Gabinete de Remunerações
GTDI	Gabinete de Transformação Digital
GTEC	Gabinete Técnico
INE	Instituto Nacional de Estatística
IPAI	Instituto Português de Auditoria Interna
ISO	International Organization for Standardization
MENAC	Mecanismo Nacional Anticorrupção
NCI	Norma de Controlo Interno
NP	Norma Portuguesa
RGPC	Regime Geral de Prevenção da Corrupção
RGPDI	Regime Geral de Proteção de Denunciante de Infrações
ROSM	Regulamento de Organização dos Serviços Municipais
SIADAP	Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública
SPC	Serviço Municipal de Proteção Civil
SPO	Sistema de Gestão de Processos
TESM	Tesouraria Municipal
UACP	Unidade de Acessibilidades e do Peão
UADC	Unidade de Acompanhamento de Descentralização de Competências
UADS	Unidade de Análise de Dados
UAPG	Unidade de Apoio à Gestão
UAPL	Unidade de Avaliação de Projetos e Loteamentos
UAPO	Unidade de Planeamento e Gestão
UATE	Unidade de Apoio Técnico
UBIE	Unidade de Gestão das Bibliotecas Escolares

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

ENQUADRAMENTO

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

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.

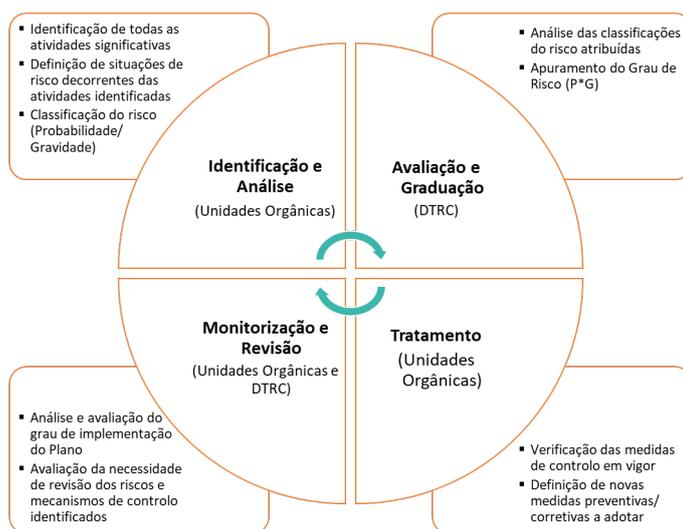
A execução do Plano está sujeita a controlo, pelo que o presente Relatório de Avaliação Intercalar (doravante Relatório) visa quantificar o grau de implementação das medidas identificadas, em particular nas situações de riscos de gestão e operacionais de grau elevado ou máximo, assegurando desta forma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

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

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

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

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

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%

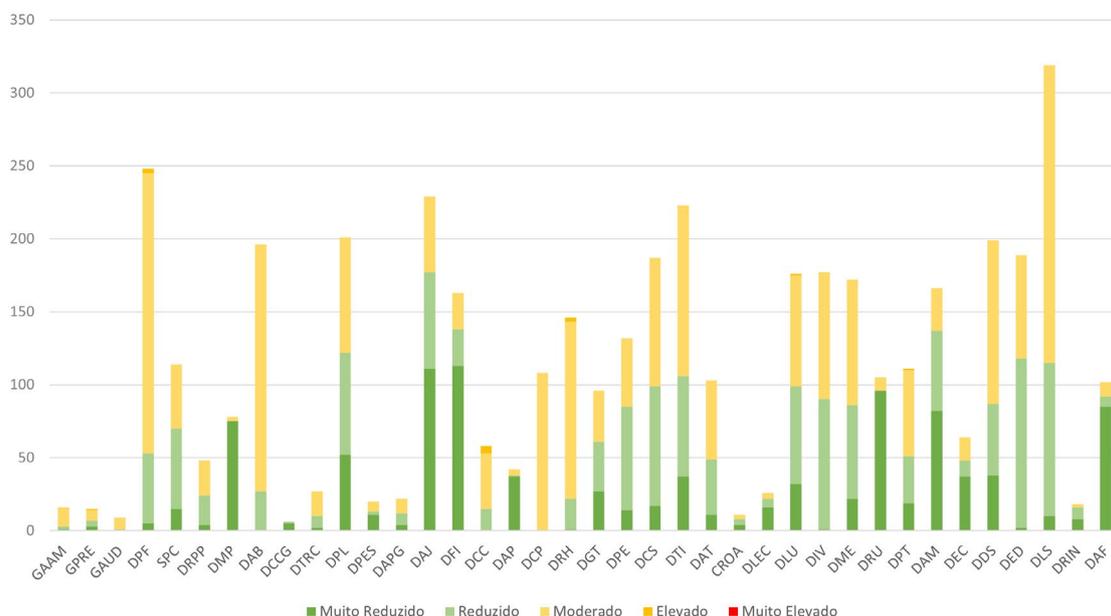
Conjugando a análise dos dois indicadores de risco (probabilidade de ocorrência e gravidade da consequência), constatou-se que 2.278 situações de risco (cerca de 53%) apresentam um grau de risco Muito Reduzido ou Reduzido e 2.030 apresentam um grau de risco Moderado (47%). Em 14 situações (0,3%) foi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

GRAU DE EXPOSIÇÃO AOS RISCOS



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

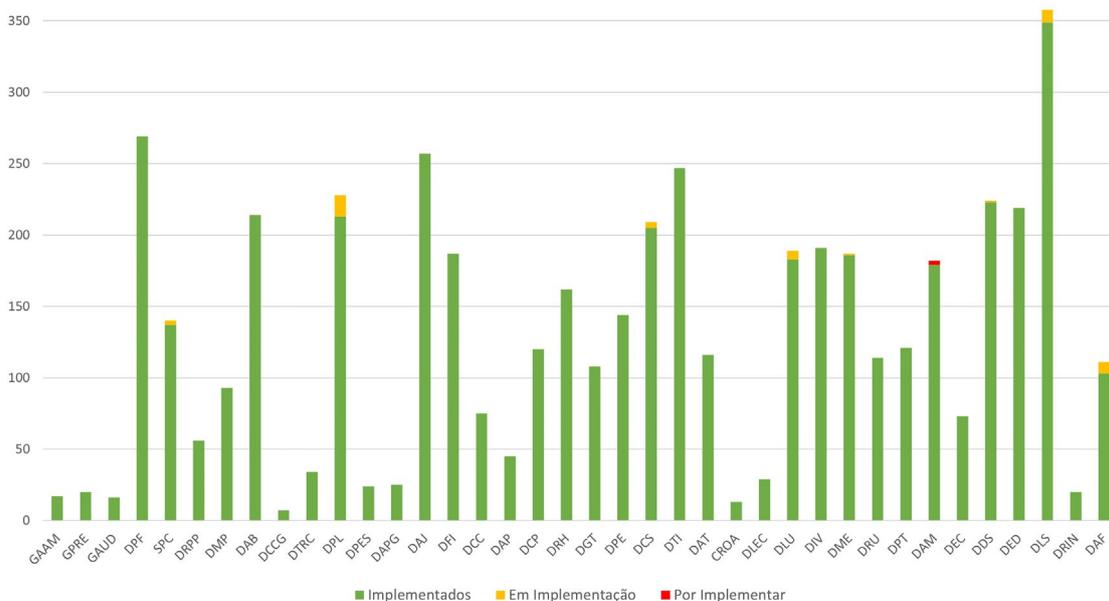
Mecanismos de Controlo		Grau de Risco										Total	
		Muito Reduzido		Reduzido		Moderado		Elevado		Muito Elevado			
Fase de Implementação	Verificação	N.º	(%)	N.º	(%)	N.º	(%)	N.º	(%)	N.º	(%)	N.º	(%)
	Implementados	1.088	99,3%	1.378	98,5%	2.312	99,1%	16	100%	0	0%	4.794	98,9%
	Em implementação	7	0,6%	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 Participação 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		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	I
						Realização de ações de controlo por unidade orgânica distinta	I

Legenda:

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

No Gabinete da Presidência (GPRE), verifica-se que 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	--	--	--	--	M	M	M	--	E	--	--	--	--	Realização de ações de coordenação com os serviços internos envolvidos nos processos; ações de formação contínua dos agentes	1	1	1	--	1	--	--	--	--	--											
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	B	M	R	M	M	E	E	M	M	M	MR	Fenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1										

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	I	I	I
		Erros e/ou omissões no registo contabilístico de imobilizado	M	–	M	M	–	A	M	–	E	Monitorização e verificação dos registos efetuados	I	–	I
		Atrasos e incorreções na elaboração de documentos contabilísticos (Prestação de Contas e Consolidação)	M	M	M	A	A	A	E	E	E	Definição de calendário que permita colmatar atrasos e imprevistos; revisão por funcionário que não tenha participado na sua elaboração	I	I	I

Legenda:

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

No Departamento de Contabilidade e Controlo (DCC) e nas unidades orgânicas nele integradas, foram identificadas 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 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 cozeiros 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	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	GACG						
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							I	I	I	...	I	I	I
		Acréscimo não fundamentado no tempo de apreciação/decisão	B	B	B	B	M	B	B	A	A	A	A	A	A	B	M	M	M	M	E	M	MR	Sistema de alerta dos tempos de apreciação/decisão na aplicação informática de gestão de processos							I	I	I	I	I	I	I
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							I	I	I	I	I	I	...

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

No Departamento de Licenciamento Urbanístico (DLU) e nas unidades orgânicas nele integradas, com exceção do GACG, foram identificadas 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, EI - Em Implementação, 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 ressaltar 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 ressaltar que o grau de risco apurado em nada compromete a atuação de cada unidade orgânica, resultando do profissionalismo dos seus dirigentes na autoavaliação das atividades desenvolvidas, numa perspetiva de mitigação, ou mesmo eliminação, dos riscos de corrupção e infrações conexas identificados.

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

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

ANEXOS

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		
				GPPE	DPF		DCC			DRH		DLU	DPT
					DFIS	DAPT	DCC	DRMU	DRCD	DRH	DGRH	DIES	DJUV
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 Erros e/ou omissões no registo contabilístico de imobilizado Atrasos e incorreções na elaboração de documentos contabilísticos (Prestação de Contas e Consolidação)	Conferência periódica dos registos e movimento das contas					I					
			Monitorização e verificação dos registos efetuados					I					
			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 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							Responsável: Coordenador
Gabinete de Apoio à Assembleia Municipal (GAAM)							
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência	Gravidade da Consequência	Grau de Risco	Mecanismos de Controlo	Fase de Implementação
			GAAM	GAAM	GAAM		GAAM
Ética	Ética e Transparência	Desconhecimento ou falta de aplicação do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais	B	A	M	Sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código	I
		Conflitos de interesses que comprometam a transparência das atividades e/ou dos procedimentos	B	A	M	Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação	I
Gestão Municipal	Organização e apoio a reuniões	Incumprimento dos prazos legais na organização e preparação de reuniões	B	A	M	Acompanhamento regular para cumprimento dos prazos legais	I
		Incumprimento do procedimento administrativo da agenda e/ou atuação extemporânea	B	A	M	Acompanhamento regular em cada uma das fases para o cumprimento dos prazos; responsabilização dos intervenientes	I
		Envio e/ou disponibilização de documentos fora de prazo	B	A	M		I
		Comunicação ineficiente/desadequada com os serviços municipais	B	A	M	Definição de sistema de articulação e comunicação interno	I
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Deficientes condições técnicas de registo e gravação das reuniões para elaboração e conferência das atas	B	A	M	Existência de múltiplos suportes de registo de informação (documento físico, gravação vídeo e áudio das reuniões)	I
		Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	A	M	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)	I
		Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	A	M	Acompanhamento regular para cumprimento dos prazos legais	I
		Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	A	M	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão	I
		Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	B	A	M	Acompanhamento regular para cumprimento dos prazos legais	I
		Acesso indevido a informações sigilosas	B	A	M	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica	I
		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, dadas e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos	I		
Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	B	M	R	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado	I
	Formação	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B	MR	Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação	I

Legenda:

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

Presidência							Responsável: Coordenador
Gabinete da Presidência (GPRE)							
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência	Gravidade da Consequência	Grau de Risco	Mecanismos de Controlo	Fase de Implementação
			GPRE	GPRE	GPRE		GPRE
Ética	Ética e Transparência	Desconhecimento ou falta de aplicação do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais	B	A	M	Sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código	I
		Conflitos de interesses que comprometam a transparência das atividades e/ou dos procedimentos	B	A	M	Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação	I
	Gestão das ofertas institucionais	Controlo deficiente das ofertas institucionais	B	A	M	Cumprimento do estipulado no Código de Ética e Conduta, onde constam as diretrizes de atuação	I
		Desvio ou apropriação de ofertas institucionais	M	A	E	Acompanhamento e supervisão pelos dirigentes Registo de acesso público das ofertas institucionais, disponibilizado no site institucional Realização de ações de controlo por unidade orgânica distinta	I I I
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	M	R	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)	I
		Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	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, dadas e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos	I
Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	M	B	R	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado	I
	Formação	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B	MR	Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação	I
Sistemas de informação	Gestão da comunicação institucional	Falta de encaminhamento, encaminhamento indevido ou extemporâneo de comunicações dirigidas à Presidência	B	M	R	Registo centralizado do respetivo encaminhamento de toda a documentação em sistema de gestão documental (GDCC)	I
		Deficiente ou ineficiente articulação funcional interna com as unidades orgânicas, comprometendo o acesso à informação	B	M	R	Existência de sistema de monitorização de prazos de encaminhamento/resposta Acompanhamento direto e permanente da caixa de correio institucional Definição de sistema de articulação interna de circulação de informação	I I I

Legenda:

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

Presidência							Responsável: Coordenador
Gabinete de Auditoria Interna (GAUD)							
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência	Gravidade da Consequência	Grau de Risco	Mecanismos de Controlo	Fase de Implementação
			GAUD	GAUD	GAUD		GAUD
Ética	Ética e Transparência	Desconhecimento ou falta de aplicação do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais	B	A	M	A obrigatoriedade da entrega no DRH da Declaração de Conhecimento da Política de Gestão de Conflitos de Interesses e do Código de Ética e Conduta, para colocação no arquivo no respetivo processo individual, como forma de sensibilização, supervisão, controlo e responsabilização.	I
						Cruzamento das declarações de conhecimento com as acumulações de funções dos funcionários e dirigentes	I
						Conduta dos auditores internos pautada pelos requisitos estabelecidos na Norma NP ISO 19011	I
		Desconhecimento do Manual de Conflito de Interesses	B	A	M	A obrigatoriedade da entrega no DRH da Declaração de Conhecimento da Política de Gestão de Conflitos de Interesses e do Código de Ética e Conduta, para colocação no arquivo no respetivo processo individual, como forma de sensibilização, supervisão, controlo e responsabilização.	I
					Cruzamento das declarações de conhecimento com as acumulações de funções dos funcionários e dirigentes	I	
Procedimento Administrativo	Normas e Procedimentos	Desconhecimento e Acompanhamento da Norma de Controlo Interno	B	A	M	Obrigatoriedade de Declaração de Conhecimento	I
		Desconhecimento de canais de comunicação de irregularidades	B	A	M	Obrigatoriedade de Declaração de Conhecimento	I
		Falta de fontes de orientações no acompanhamento e controlo dos processos	B	M	R	Acesso e análise do conteúdo da informação dos softwares existentes	I
		Inexistência de Manual de procedimentos do GAUD	B	A	M	Cumprimento dos critérios das normas nacionais e europeias, que embora não obrigatórias, constituem uma referência para a implementação de "boas práticas" de auditoria	I
					A Auditoria Interna da CMC aceitou e transpôs para a CMC a NP ISO 19011:2019	I	
Recursos Humanos	Formação	Ausência de atualização de conhecimentos em auditoria interna	B	A	M	Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação	I
						Iniciativa da Divisão de Formação, depois de incluída nas necessidades de formação, no âmbito das suas competências	I
	Recursos Humanos	Inexistência de recrutamento para o GAUD com um perfil técnico e comportamental adequado	B	A	M	Acesso aos sites das entidades oficiais e de jurisprudência	I
		Falta de pessoal qualificado nas várias vertentes das atribuições e competências do GAUD	B	A	M	Formação/Atualização dos Auditores na NP 19011:2019	I
					Existência de um Auditor com Certificação Académica para exercer o cargo de Auditora Interna	I	
					Auditorias Externas com acompanhamento do GAUD	I	

Legenda:

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

Presidência Departamento de Polícia Municipal e Fiscalização (DPF)		Responsável: Diretor de Departamento																																																	
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência												Gravidade da Consequência												Grau de Risco												Mecanismos de Controlo	Fase de Implementação											
			DPF	DPOL	DFEI	DPFU	DPFS	DAPF	DIPA	GIPA	GAGA	GTEC	DPF	DPOL	DFEI	DPFU	DPFS	DAPF	DIPA	GIPA	GAGA	GTEC	DPF	DPOL	DFEI	DPFU	DPFS	DAPF	DIPA	GIPA	GAGA	GTEC	DPF	DPOL	DFEI	DPFU	DPFS	DAPF		DIPA	GIPA	GAGA	GTEC								
Contratação Pública	Procedimentos de Contratação Pública	Falta de isenção e transparência na fundamentação da decisão de contratar e da escolha do procedimento	B	-	-	-	-	B	B	-	B	B	A	-	-	-	-	B	A	-	A	A	A	M	-	-	-	-	MR	M	-	M	M	Representação 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	A	-	-	-	-	M	A	-	A	A	M	-	-	-	-	-	R	M	-	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	Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em procedimentos de contratação pública, bem como pelos restantes de contratos	I	-	-	-	-	-	I	I	-	I	I						
Ética	Ética e Transparência	Violação dos deveres de transparência, isenção e de imparcialidade	B	-	-	-	-	B	B	-	B	B	A	-	-	-	-	A	A	-	A	A	M	-	-	-	-	M	M	-	M	M	Responsabilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I							
		Desconhecimento ou falta de aplicação do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	Subscrição por todos os trabalhadores e colaboradores da Declaração de Conhecimento da Política de Gestão de Conflitos de Interesses	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I						
		Conflitos de interesses que comprometam a transparência das atividades e/ou dos procedimentos	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I						
Financeira	Recetta	Controlo deficiente do exercício de funções e tarefas de cobrança e registos de valores	B	B	-	-	-	-	B	B	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	A	A	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Existência de manual de procedimentos; verificação e monitorização do seu cumprimento; responsabilização dos intervenientes	I	I	-	-	-	-	-	-	-	-	-						
		Controlo deficiente no acondicionamento de valores monetários à sua guarda	B	B	-	-	-	-	B	B	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	A	A	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Existência de manual de procedimentos; verificação e monitorização do seu cumprimento; responsabilização dos intervenientes	I	I	-	-	-	-	-	-	-	-	-						
		Erros nos pressupostos ou no cálculo das comas / custas	B	B	-	-	-	-	B	B	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	A	A	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Mecanismos automatizados de cálculo de comas e custas; metodologias de verificação sistemática	I	I	-	-	-	-	-	-	-	-	-						
Fiscalização	Fiscalização	Não promoção de todas as medidas de tutela da legalidade, em virtude de eventual fornecimento / suborno	B	B	B	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	A	A	A	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Elaboração de relatórios de fiscalização das ações e medidas de reposição da legalidade devidamente discriminadas/documentadas	I	I	I	-	-	-	-	-	-	-	-						
		Favorecimento na fiscalização da obra	B	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Existência de norma interna que garanta a uniformização dos procedimentos e a observância dos princípios da isenção, da imparcialidade e da equidade	I	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-						
		Tratamento diferenciado de situações idênticas	B	B	B	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Controlo sistemático para verificação do cumprimento dos prazos legais; responsabilização dos intervenientes	I	I	I	-	-	-	-	-	-	-	-						
		Incumprimento nos prazos de resposta e/ou atuação extemporânea	B	B	M	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Elaboração de relatórios de fiscalização das ações executadas; monitorização sistemática de ações agendadas/efetuadas e do expediente tratado	I	I	I	-	-	-	-	-	-	-	-						
		Intervenção de fiscalização não registadas / indevidamente registadas e documentadas, em processo de fiscalização	B	B	B	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Sistema de atribuição indiferenciada de processos; rotatividade de equipas	I	I	I	-	-	-	-	-	-	-	-						
		Omissão e/ou não atuação em situação de irregularidades ou ilícitos, tendo conhecimento dos factos	B	B	B	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Existência de procedimentos internos de incorporação das atualizações de legislação; realização de reuniões de coordenação com os agentes	I	I	I	-	-	-	-	-	-	-	-						
		Falta de imparcialidade potenciada pela atribuição de processo da mesma natureza / zona a determinado agente	B	B	B	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Realização de ações de coordenação com os serviços internos envolvidos nos processos; ações de formação contínua dos agentes	I	I	I	-	-	-	-	-	-	-	-						
		Ausência ou falta de aplicação dos procedimentos definidos	B	B	B	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Elaboração do Auto de Apreensão com indicação de todos os artigos apreendidos e respetivo guia de entrega para posterior conferência	I	I	I	-	-	-	-	-	-	-	-						
		Incumprimento e/ou erro de interpretação da legislação em vigor e/ou de regulamentação municipal	B	B	B	M	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Existência de mecanismos para o cumprimento da norma interna que garantam que o cumprimento é efetuado de forma isenta e imparcial	I	I	I	-	-	-	-	-	-	-	-						
		Deficiente avaliação técnico-urbanística	B	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam e apreciam	I	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-						
		Apropriação indevida de artigos resultantes de apreensões decorrentes da atividade operacional	B	B	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Atribuição indiferenciada dos processos para parecer jurídico	I	I	I	-	-	-	-	-	-	-	-						
		Existência de erros, omissões ou ambiguidade	B	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Existência de um sistema de controlo efetivo e permanente do sistema de gestão de frota	I	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-						
Insuficiente fundamentação / níveis de discricionariedade pouco adequados	B	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Existência de um sistema com a programação integrada das várias atividades; avaliação e monitorização permanente	I	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-								
Gestão de frotas	Gestão de frotas	Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Existência de um sistema de contabilização e registo dos materiais e/ou equipamentos	I	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-							
		Utilização indevida de viaturas da frota municipal	B	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Existência de um controlo efetivo e permanente dos bens armazenados; responsabilização dos intervenientes	I	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-						
		Deficiente programação de atividades gerando conflitos operacionais e inerentes frotas de atuação	B	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Responsabilização dos intervenientes; monitorização do estrito cumprimento do RGPD- Regulamento Geral da Proteção de Dados e do respetivo regulamento interno	I	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-						
Gestão Municipal	Gestão do armazém de provas	Deficiente controlo dos materiais e/ou equipamentos apreendidos	B	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Definição de um sistema de articulação interna de circulação; realização de reuniões de trabalho periódicas	I	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-							
		Utilização e/ou apropriação indevida dos bens	B	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Definição de critérios, pluralidade de decisões, registo e fundamentação das necessidades	I	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-							
		Utilização indevida de imagens captadas via sistema de videovigilância	B	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Existência de fundamentação específica, remetendo as propostas e vinculando-as ao cumprimento da legislação em vigor ou de regulamentação municipal	I	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-						
Gestão operacional	Gestão operacional	Desconhecimento das obrigações de informação e/ou não comunicação relativas a eventos de segurança	B	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Elaboração de análise que garanta a viabilidade da proposta / projeto nos anos futuros - prevista nos GDF	I	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-							
		Incumprimento nos prazos de resposta / prescrição	B	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Existência de indicadores de monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização	I	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-						
		Deficiente ou insuficiente articulação funcional interna com as unidades orgânicas envolvidas no processo	B	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Registos e respetiva verificação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SGP)	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I						
Gestão processual	Gestão processual	Tratamento diferenciado de situações idênticas	B	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I							
		Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I							
		Índice elevado a informações digitais	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I							
Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	B	B	B	B	B	B	B	B	B	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I							
		Extravio de documentos/processos	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I							
		Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	B	B	M	B	B	B	B	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	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							
Relação com o cidadão	Relação com o cidadão	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões publicitárias	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	Previamente atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I							
		Favorecimento no registo de entrada de documentos	B	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Existência de norma interna que garanta a uniformização dos procedimentos e a observância dos princípios da isenção, da imparcialidade e da equidade	I	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-						
		Tratamento diferenciado de situações idênticas	B	B	B	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação entregue no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SGP)	I	I	-	-	-	-	-	-	-	-	-						

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

Presidência													Responsável: Coordenador		
Serviço Municipal de Proteção Civil (SPC)															
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência			Gravidade da Consequência			Grau de Risco			Mecanismos de Controlo	Fase de Implementação		
			SPC	DPSE	DAPO	SPC	DPSE	DAPO	SPC	DPSE	DAPO		SPC	DPSE	DAPO
Contratação Pública	Procedimentos de Contratação Pública	Falta de isenção e transparência na fundamentação da decisão de contratar e da escolha do procedimento	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Apresentação de propostas devidamente enquadradas e fundamentadas nos termos do CCP; privilegiar procedimentos concursais	I	I	I
		Ausência de avaliação da relação custo-benefício	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Análise/estudo de mercado	I	I	I
		Falta de cabimentação prévia da despesa	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Análise e acompanhamento da execução das GOP	I	I	I
		Repartição da despesa desvirtuando o enquadramento do procedimento adequado, nos termos do CCP	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Existência de análise e supervisão das propostas aquisitivas para verificação do cumprimento dos requisitos	I	I	I
		Omissão no caderno de encargos de determinadas especificações técnicas, quanto à natureza do objeto do contrato a celebrar	B	B	B	A	A	A	M	M	M		I	I	I
		Recurso inadequado ao procedimento por ajuste direto	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Apresentação de propostas devidamente enquadradas e fundamentadas nos termos do CCP	I	I	I
Ética	Ética e Transparência	Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados na análise e seleção das propostas	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Existência de critérios de avaliação e equipa multidisciplinar que assegurem uma análise rigorosa e imparcial	I	I	I
		Desconhecimento ou falta de aplicação do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código	I	I	I
		Conflitos de interesses que comprometam a transparência das atividades e/ou dos procedimentos	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em procedimentos de contratação pública, bem como pelos gestores de contratos	I	I	I
Fiscalização	Realização de vistorias técnicas	Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação	B	-	-	A	-	-	M	-	-	Subscrição por todos os trabalhadores e colaboradores da Declaração de Conhecimento da Política de Gestão de Conflitos de Interesses	I	I	I
		Não atuação em situação de irregularidades ou ilícitos tendo conhecimento dos factos	B	-	-	A	-	-	M	-	-	Elaboração de relatórios de vistoria com as ações realizadas e medidas propostas para cumprimento integral da legislação aplicável	I	-	-
		Tratamento diferenciado de situações idênticas	B	-	-	A	-	-	M	-	-	Existência de norma interna que garanta a uniformização dos procedimentos e a observância dos princípios da isenção, da imparcialidade e da equidade	I	-	-

Legenda:

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

Presidência																
Serviço Municipal de Proteção Civil (SPC) - (cont.)																
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência			Gravidade da Consequência			Grau de Risco			Mecanismos de Controlo	Fase de Implementação			
			SPC	DPSE	DAPO	SPC	DPSE	DAPO	SPC	DPSE	DAPO		SPC	DPSE	DAPO	
Gestão Municipal	Controlo da execução de apoios	Ausência e/ou insuficiente acompanhamento e controlo da aplicação de apoios concedidos	B	-	-	M	-	-	R	-	-	Realização de reuniões e ações de acompanhamento e supervisão dos projetos e análise dos relatórios de execução	I	-	-	
		Falta de definição e/ou aplicação de ações corretivas em casos de incumprimento, ou cumprimento defetuoso, por parte do beneficiário	B	-	-	M	-	-	R	-	-		I	-	-	
		Utilização das verbas concedidas às entidades beneficiárias para fins diferentes dos que justificaram a atribuição	B	-	-	A	-	-	M	-	-	Existência de meios de controlo de aplicação dos apoios concedidos	I	-	-	
	Elaboração de pareceres, estudos e análise técnica	Utilização de critérios inadequados / insuficientes	B	-	B	B	-	B	MR	-	MR	Planeamento e definição de objetivos estratégicos	I	-	I	
		Incumprimento dos prazos estipulados para todas as fases do processo / projeto	B	-	B	M	-	B	R	-	MR	Calendarização concertada entre todos os intervenientes; responsabilização dos intervenientes	I	-	I	
		Existência de erros, omissões ou ambiguidade	B	-	B	M	-	B	R	-	MR		I	-	I	
		Insuficiente fundamentação / níveis de discricionariedade pouco adequados	B	-	B	M	-	B	R	-	MR	Existência de critérios de análise pré-definidos; fundamentação técnico-jurídica	I	-	I	
		Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	-	B	M	-	A	R	-	M	Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam e apreciam	I	-	I	
	Gestão e prevenção de riscos	Falta de identificação dos riscos que ponham em causa a segurança de pessoas e bens, bem como de propostas de medidas corretivas		B	B	B	A	M	A	M	R	M	Elaboração dos Planos Municipais de Emergência de Proteção Civil	I	I	I
			Deficiente identificação de necessidades de equipamentos de proteção individual e fardamento	B	B	B	M	M	B	R	R	MR	Elaboração de planos de manutenção preventiva / medidas de autoproteção; monitorização e acompanhamento sistemático de risco	I	I	I
			Falta de imparcialidade e isenção na promoção de parceiros entre entidade externas	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Avaliação periódica, em articulação com entidades externas, nas situações de maior exposição a riscos	I	I	I
			Divulgação de informação incorreta / desatualizada e promoção de ações de sensibilização desadequadas	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Realização de exercícios e simulacros para teste e aferição de instrumentos de planeamento; atualização permanente normas e procedimentos	I	I	I
			Inexistente ou deficiente articulação interna no planeamento e acompanhamento de iniciativas / eventos	B	B	B	M	A	M	R	M	R	Existência de formação que garanta a correta utilização dos equipamentos	I	I	I
	Gestão florestal	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	Existência de registo com a identificação dos equipamentos existentes e do levantamento de necessidades futuras	I	I	I	
		Inexistência ou insuficiente capacidade de articulação interna e externa na resposta a situações de emergência	B	-	B	A	-	A	M	-	M	Elaboração de relatórios técnicos que sustentem as parcerias promovidas; trabalho em equipa	I	I	I	
		Desconhecimento dos recursos existentes e suas capacidades / áreas de atuação	B	-	B	M	-	A	R	-	M	Monitorização de recolha, arquivo e atualização de informação do âmbito da unidade orgânica, garantindo a fiabilidade e utilidade da informação prestada	I	I	I	
		Plano de Defesa da Floresta Contra Incêndios (PDFCI) inadequado e/ou desatualizado e/ou incorretamente elaborado	B	-	-	A	-	-	M	-	-	Realização de reuniões periódicas entre serviços envolvidos para identificação das necessidades e canalização dos recursos existentes; calendarização conjunta de iniciativas	I	I	I	
Incorreta identificação das áreas florestais e das zonas de maior risco, comprometendo a eficácia do PDFCI no combate a uma catástrofe		B	-	-	A	-	-	M	-	-	Elaboração de plano de apoio logístico por equipa multidisciplinar; revisão dos planos sempre que se afigure necessário, com periodicidade máxima de 2 anos	I	-	I		
	Falta de rigor no cumprimento dos prazos legais quanto às ações de prevenção de incêndios florestais	B	-	-	A	-	-	M	-	-	Crítica identificação dos agentes e entidades envolvidas, consoante o tipo de risco; identificação das suas capacidades e complementaridades; promoção de reuniões multidisciplinares	I	-	I		
		B	-	-	A	-	-	M	-	-	Criação de base de dados atualizada, de recursos humanos e outros, de acordo com as valências, capacidades e disponibilidade	I	-	I		
		B	-	-	A	-	-	M	-	-	Elaboração do PDFCI por equipa multidisciplinar, em parceria com entidades externas competentes e sua atempada revisão e atualização	I	-	-		
		B	-	-	A	-	-	M	-	-	Rigorosa elaboração da cartografia das zonas florestais e identificação das suas características; monitorização e atualização da informação	I	-	-		
		B	-	-	A	-	-	M	-	-	Criação de sistema de alerta quanto aos prazos e ações a cumprir	I	-	-		

Legenda:

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

Presidência															
Serviço Municipal de Proteção Civil (SPC) - (cont.)															
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência			Gravidade da Consequência			Grau de Risco			Mecanismos de Controlo	Fase de Implementação		
			SPC	DPSE	DAPO	SPC	DPSE	DAPO	SPC	DPSE	DAPO		SPC	DPSE	DAPO
Planeamento	Planeamento	Falta de priorização das necessidades identificadas	B	B	B	M	M	B	R	R	MR	Definição de critérios, pluralidade de decisores, registo e fundamentação das necessidades	I	I	I
		Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	B	B	B	B	B	M	MR	MR	R	Existência de fundamentação específica, remetendo as propostas e vinculando-as ao cumprimento de legislação em vigor ou de regulamentação municipal	I	I	I
		Falta de avaliação de encargos futuros e outros custos	B	B	B	B	B	M	MR	MR	R	Elaboração de análise que garanta a viabilidade da proposta/projeto nos anos futuros - previsão nas GOP	I	I	I
		Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Existência de indicadores de monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização	EI	EI	EI
	Planeamento das parcerias e atribuições de apoios	Deficiente identificação das necessidades de atribuição de apoio	B	-	-	M	-	-	R	-	-	Existência de regulamento e/ou outros normativos que definem o âmbito da medida e os critérios de atribuição de apoio; análise do histórico da entidade beneficiária	I	-	-
		Deficiente articulação dos recursos existentes entre as várias unidades orgânicas	B	-	-	M	-	-	R	-	-	Realização de reuniões periódicas entre serviços envolvidos para identificação das necessidades e canalização dos recursos existentes; calendarização conjunta de iniciativas	I	-	-
		Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	-	-	A	-	-	M	-	-	Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em processos de análise e concessão de benefícios de qualquer âmbito	I	-	-
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)	I	I	I
		Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos	I	I	I
		Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão	I	I	I
		Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	B	B	B	M	B	B	R	MR	MR	Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos	I	I	I
		Acesso indevido a informações sigilosas	B	B	B	M	A	A	R	M	M	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica	I	I	I
		Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	B	B	B	B	M	M	MR	R	R	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático	I	I	I
		Extravio de documentos/processos	B	B	B	M	A	A	R	M	M	Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos	I	I	I
Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado	I	I	I
	Formação	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Reuniões de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação	I	I	I
Relação com o cidadão	Relação com o cidadão	Inexistência da informação prestada ao requerente	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação	I	I	I
		Tratamento diferenciado de situações idênticas	B	B	B	M	M	B	R	R	MR	Garantia de acesso a toda a informação necessária: informação, consulta, cópias, nos termos da lei	I	I	I
			B	B	B	M	M	B	R	R	MR	Existência de norma interna que garanta a uniformização dos procedimentos e a observância dos princípios da isenção, da imparcialidade e da equidade	I	I	I

Legenda:

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

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

Legenda:

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

Direção Municipal de Conhecimento, Património e Promoção Cultural (DCPP)												Responsável: Diretor de Departamento			
Departamento de Museus e Promoção Cultural (DMP)															
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência			Gravidade da Consequência			Grau de Risco			Mecanismos de Controlo	Fase de Implementação		
			DMP	DMUS	DPRO	DMP	DMUS	DPRO	DMP	DMUS	DPRO		DMP	DMUS	DPRO
Ética	Ética e Transparência	Desconhecimento ou falta de aplicação do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código	I	I	I
		Conflitos de interesses que comprometam a transparência das atividades e/ou dos procedimentos	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Subscrição por todos os trabalhadores e colaboradores da Declaração de Conhecimento da Política de Gestão de Conflitos de Interesses Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação	I	I	I
Gestão Municipal	Controlo da execução de medidas de programas	Ausência e/ou insuficiente acompanhamento e controlo da aplicação dos apoios concedidos	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Realização de reuniões e ações de acompanhamento e supervisão dos projetos e análise dos relatórios de execução	I	I	I
		Falta de definição e/ou aplicação de ações corretivas em casos de incumprimento, ou cumprimento defeituoso, por parte do beneficiário	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR		I	I	I
		Utilização das verbas concedidas às entidades beneficiárias para fins diferentes dos que justificaram a atribuição	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Existência de meios de controlo de aplicação dos apoios concedidos	I	I	I
		Inexistência de avaliação do impacto das iniciativas/programas	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Grupo de trabalho para avaliação do trabalho desenvolvido e monitorização dos resultados esperados	I	I	I
	Elaboração de pareceres, estudos e análise técnica	Insuficiente fundamentação / níveis de discricionariedade pouco adequados	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Existência de critérios pré definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	I	I	I
Gestão e conservação do património	Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR		I	I	I	
		Tratamento desadequado/utilização indevida do património cultural municipal	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Existência de manuais de procedimentos, claros e amplamente divulgados entre os utilizadores; reuniões de monitorização/accompanhamento das ações	I	I	I
Planeamento	Planeamento	Falta de priorização das necessidades identificadas	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Definição de critérios, pluralidade de decisores, registo e fundamentação das necessidades	I	I	I
		Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Existência de fundamentação específica, remetendo as propostas e vinculando-as ao cumprimento da legislação em vigor ou de regulamentação municipal	I	I	I
		Falta de avaliação de encargos futuros e outros custos	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Elaboração de análise que garanta a viabilidade da proposta/projeto nos anos futuros - previsão nas GOP	I	I	I
		Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Existência de indicadores de monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização	I	I	I
	Planeamento cultural	Deficiente identificação das necessidades, eventos e ou conhecimento de ações 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
		Deficiente identificação das necessidades, eventos e ou conhecimento de ações desenvolvidas / programadas pelo Município e/ou entidades externas	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Dinamização do sistema de comunicação e meios de divulgação/articulação interna Planeamento no horizonte temporal adequado (mínimo 1 ano)	I	I	I
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)	I	I	I
		Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos	I	I	I
		Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão	I	I	I
		Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos	I	I	I
		Acesso indevido a informações sigilosas	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica	I	I	I
		Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático	I	I	I
		Extravio de documentos/processos	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos	I	I	I
Recursos Humano	Avaliação de desempenho	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado	I	I	I
	Formação	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Reuniões de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação	I	I	I
Sistemas de informação e comunicação	Gestão da informação e da imagem	Deficiente ou ineficiente articulação funcional interna com as unidades orgânicas, comprometendo a divulgação atualizada de informação	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Auscultação periódica às unidades orgânicas com conteúdos publicados	I	I	I
		Ausência de estratégia de articulação com os meios de comunicação social; divulgação de comunicação incorreta através dos canais oficiais internos (intranet) e externos (portal e redes sociais)	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Coordenação e revisão técnica da informação a prestar; acompanhamento sistemático dos conteúdos disponibilizados Experiência de Plano de Comunicação; definição e disponibilização de orientações e regras de conduta na relação interna/externa	I	I	I

Legenda:

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

Direção Municipal de Conhecimento, Património e Promoção Cultural (DCPP)													Responsável: Diretor de Departamento		
Departamento de Arquivos, Bibliotecas e Património histórico (DAB)															
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência			Gravidade da Consequência			Grau de Risco			Mecanismos de Controlo	Fase de Implementação		
			DAB	DIBI	DAPH	DAB	DIBI	DAPH	DAB	DIBI	DAPH		DAB	DIBI	DAPH
Contratação Pública	Procedimentos de Contratação Pública	Falta de isenção e transparência na fundamentação da decisão de contratar e da recolha do procedimento	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Apresentação de propostas devidamente enquadradas e fundamentadas nos termos do CCP; privilegiar procedimentos concursais	I	I	I
		Ausência da avaliação da relação custo-benefício	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Análise/estudo de mercado	I	I	I
		Falta de cabimentação prévia da despesa	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Análise e acompanhamento da execução das GOP	I	I	I
		Repartição da despesa desvirtuando o enquadramento do procedimento adequado, nos termos do CCP	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Existência de análise e supervisão das propostas aquisitivas para verificação do cumprimento dos requisitos	I	I	I
		Omissão no caderno de encargos de determinadas especificações técnicas, quanto à natureza do objeto do contrato a celebrar	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Existência de critérios de avaliação e equipa multidisciplinar que assegurem uma análise rigorosa e imparcial	I	I	I
		Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados na análise e seleção das propostas	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Monitorização permanente/renovação dos contratos de manutenção	I	I	I
		Deficiente monitorização do processo de contratualização	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em procedimentos de contratação pública, bem como pelos gestores de contratos	I	I	I
Ética	Ética e Transparência	Desconhecimento ou falta de aplicação do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código	I	I	I
		Conflitos de interesses que comprometam a transparência das atividades e/ou dos procedimentos	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Subscrição por todos os trabalhadores e colaboradores da Declaração de Conhecimento da Política de Gestão de Conflitos de Interesses	I	I	I
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	Monitorização do cumprimento dos regulamentos e normas internas especialmente aplicáveis; sensibilização dos munícipes para a solicitação de recibo da operação de pagamento	I	I	I
		Falta de cobrança ou cobrança indevida de taxas definidas	B	B	B	A	A	A	M	M	M				
		Cobrança de valores sem a emissão e entrega de fatura ou documento equivalente	B	B	B	A	A	A	M	M	M				

Legenda:

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

Direção Municipal de Conhecimento, Património e Promoção Cultural (DCPP)													Responsável: Diretor de Departamento		
Departamento de Arquivos, Bibliotecas e Património histórico (DAB) - (cont.)															
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência			Gravidade da Consequência			Grau de Risco			Mecanismos de Controlo	Fase de Implementação		
			DAB	DIBI	DAPH	DAB	DIBI	DAPH	DAB	DIBI	DAPH		DAB	DIBI	DAPH
Gestão Municipal	Elaboração de pareceres, estudos e análise técnica	Insuficiente fundamentação / níveis de discricionariedade pouco adequados	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Existência de critérios pré-definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	I	I	I
		Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	A	A	A	M	M	M				
	Elaboração de planos, estudos e projetos	Não cumprimento dos prazos estipulados para todas as fases do processo / projeto	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Calendarização concertada entre todos os intervenientes; responsabilização dos intervenientes	I	I	I
		Existência de erros, omissões ou ambiguidades	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Existência de critérios pré-definidos; fundamentação técnico-jurídica	I	I	I
		Insuficiente fundamentação / níveis de discricionariedade pouco adequados	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	I	I	I
		Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Reuniões periódicas de discussão de necessidades e monitorização das soluções/projetos a implementar e em execução	I	I	I
		Levantamento e coordenação inadequada de necessidades dos agentes / intervenientes no desenvolvimento de projetos	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Elaboração de relatórios de monitorização e acompanhamento da execução dos projetos em curso; avaliação da eficiência e eficácia dos projetos	I	I	I
		Deficiente acompanhamento dos projetos	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Existência de instrumentos que garantam que a recolha de opiniões é efetuada de forma isenta e imparcial (livro de reclamações e/ou de elogios, endereço eletrónico)	I	I	I
	Gestão de existências	Discriminação na auscultação dos munícipes	B	B	B	A	A	A	M	M	M				
		Deficiente controlo das existências (livros, publicações, outros)	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Existência de um sistema de inventário e registo dos bens adquiridos/distribuídos; segregação de funções	I	I	I
	Gestão e conservação do património	Apropriação indevida ou gestão incorreta de bens	B	B	B	A	A	A	M	M	M				
		Tratamento desadequado/utilização indevida do património cultural municipal	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Existência de manuais de procedimentos, claros e amplamente divulgados entre os utilizadores; reuniões de monitorização/accompanhamento das ações	I	I	I
	Gestão operacional	Deficiente ou insuficiente articulação funcional interna com as unidades orgânicas, comprometendo o serviço de atendimento prestado	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Realização de reuniões; audição regular da satisfação do munícipe	I	I	I
		Gestão operacional do arquivo municipal	Dispersão geográfica/partilha do depósito de documentos em arquivo	-	-	M	-	-	M	-	-	M	Acesso condicionado / vigilância nos espaços de depósito de documentos em arquivo; monitorização do cumprimento dos regulamentos e normas internas especificamente aplicáveis	-	-
	Apropriação indevida/extravio de documentos e/ou processos em arquivo		-	-	B	-	-	A	-	-	M	Existência de mecanismos / levantamento de necessidades de ações de conservação do espólio documental/processual	-	-	I
	Ausência de medidas / práticas de conservação preventiva		-	-	B	-	-	A	-	-	M	Digitalização/desmaterialização de processos	-	-	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	Validação prévia da informação prestada nas ações e campanhas juntos dos cidadãos	I	I	I
Ineficiência das iniciativas com vista à participação dos cidadãos junto do Município		B	B	B	A	A	A	M	M	M	Levantamento e adequação das iniciativas dos interesses e necessidades dos cidadãos	I	I	I	
Ausência ou ineficiente fiscalização e acompanhamento da execução das obras e projetos no âmbito do Orçamento Participativo		B	B	B	A	A	A	M	M	M	Existência de critérios de monitorização pré-definidos; elaboração de relatórios de acompanhamento da execução, com conhecimento da cadeia hierárquica	I	I	I	

Legenda:

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

Direção Municipal de Conhecimento, Património e Promoção Cultural (DCPP)													Responsável: Diretor de Departamento		
Departamento de Arquivos, Bibliotecas e Património histórico (DAB) - (cont.)															
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência			Gravidade da Consequência			Grau de Risco			Mecanismos de Controlo	Fase de Implementação		
			DAB	DIBI	DAPH	DAB	DIBI	DAPH	DAB	DIBI	DAPH		DAB	DIBI	DAPH
Planeamento	Planeamento	Falta de priorização das necessidades identificadas	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Definição de critérios, pluralidade de decisores, registo e fundamentação das necessidades	I	I	I
		Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Existência de fundamentação específica, remetendo as propostas e vinculando-as ao cumprimento da legislação em vigor ou de regulamentação municipal	I	I	I
		Falta de avaliação de encargos futuros e outros custos	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Elaboração de análise que garanta a viabilidade da proposta/projeto nos anos futuros - previsão nas GOP	I	I	I
		Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Existência de indicadores de monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização	I	I	I
	Planeamento cultural	Deficiente identificação das necessidades, eventos e/ou conhecimento de ações desenvolvidas / programadas pelo Município	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Dinamização do sistema de comunicação e meios de divulgação/articulação interna	I	I	I
		Deficiente identificação das necessidades, eventos e/ou conhecimento de ações desenvolvidas / programadas pelo Município e/ou entidades externas	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Dinamização do sistema de comunicação e meios de divulgação/articulação interna Planeamento no horizonte temporal adequado (mínimo 1 ano)	I	I	I
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (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
	Formação	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Reuniões de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação	I	I	I
Relação com o Cidadão	Atendimento não presencial	Incorreto encaminhamento de quem acede para obtenção de informação/serviços	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Sistematização de informação relativamente ao funcionamento dos serviços municipais e serviços prestados; contextualização dos pedidos de informação; formação interna	I	I	I
		Inexistência 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
		Acrescimento 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
	Relação com o Cidadão	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/petições 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
Inexistência 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)													Responsável: Diretor de Departamento		
Departamento de Arquivos, Bibliotecas e Património histórico (DAB) - (cont.)															
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência			Gravidade da Consequência			Grau de Risco			Mecanismos de Controlo	Fase de Implementação		
			DAB	DIBI	DAPH	DAB	DIBI	DAPH	DAB	DIBI	DAPH		DAB	DIBI	DAPH
Sistemas de informação e comunicação	Gestão aplicacional	Não disponibilização/difícil acesso a informação comprometendo o desenvolvimento pretendido/esperado	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Realização de reuniões periódicas e sistemáticas de acompanhamento da execução dos projetos	I	I	I
												Identificação exaustiva das necessidades e do papel de cada interveniente nas várias fases do processo	I	I	I
		Falta de apoio aos utilizadores	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Monitorização periódica dos meios informáticos à disposição, garantindo a correta exploração das aplicações informáticas e de utilização de hardware	I	I	I
	Gestão da informação e da imagem	Deficiente ou ineficiente articulação funcional interna com as unidades orgânicas, comprometendo a divulgação atualizada de informação	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Auscultação periódica às unidades orgânicas com conteúdos publicados	I	I	I
		Ausência de estratégia de articulação com os meios de comunicação social; divulgação de comunicação incorreta através dos canais oficiais internos (intranet) e externos (portal e redes sociais)	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Coordenação e revisão técnica da informação a prestar; acompanhamento sistemático dos conteúdos disponibilizados	I	I	I
	Gestão da informação geográfica municipal	Deficiente ou ineficiente articulação funcional interna com as unidades orgânicas, comprometendo a divulgação atualizada de informação	-	-	B	-	-	A	-	-	M	Experiência de Plano de Comunicação; definição e disponibilização de orientações e regras de conduta na relação interna/externa	I	I	I
		Duplicação no tratamento de informação em serviços diferentes	-	-	B	-	-	A	-	-	M	Auscultação periódica às unidades orgânicas com conteúdos publicados / disponibilizados	-	-	I
		Eliminação indevida de dados	-	-	B	-	-	A	-	-	M	Centralização da informação de modo a evitar redundâncias; responsabilização de serviços pela informação disponibilizada e respetiva atualização	-	-	I
	Gestão e manutenção dos sistemas	Deficiente/negligente gestão de permissões de administração de sistemas entre utilizadores	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Análise periódica dos registos de operações efetuadas; monitorização periódica de dados por parte dos responsáveis pelas aplicações/sistemas; ativação de alertas	-	-	I
		Eliminação indevida de dados	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Revisão periódica das permissões atribuídas	I	I	I
	Produção e gestão da informação	Ausência de informação sistematizada de forma clara e disponível	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Existência de um sistema de controlo e registo dos equipamentos disponíveis / atribuídos permanentemente atualizado	I	I	I
		Dificuldade na obtenção de dados	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
		Incorreto ou inadequado tratamento dos dados recolhidos	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Sensibilização e articulação interna para a disponibilização de informação	I	I	I
		Indicadores estatísticos inadequados, incorretos e/ou desatualizados	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Reuniões multidisciplinares para esclarecimento da necessidade e finalidade da informação pretendida; capacitação/formação dos editores	I	I	I
												Utilização de metodologia, critérios e indicadores uniformizados, nacionais (INE) e internacionais (EUROSTAT)	I	I	I

Legenda:

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

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

Legenda:

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

Direção Municipal de Captação de Recursos (DMCR)							Responsável: Chefe de Divisão
Divisão de Transparência e Conformidade (DTRC)							
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência	Gravidade da Consequência	Grau de Risco	Mecanismos de Controlo	
			DTRC	DTRC	DTRC		DTRC
Contratação Pública	Procedimentos de Contratação Pública	Falta de isenção e transparência na fundamentação da decisão de contratar e da recolha do procedimento	B	A	M	Apresentação de propostas devidamente enquadradas e fundamentadas nos termos do CCP; privilegiar procedimentos concursais	I
		Ausência da avaliação da relação custo-benefício	B	M	R	Análise/estudo de mercado	I
		Falta de cabimentação prévia da despesa	B	M	R	Análise e acompanhamento da execução das GOP	I
		Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	A	M	Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em procedimentos de contratação pública, bem como pelos gestores de contratos	I
Ética	Elaboração e revisão de manuais de procedimentos	Insuficiente conhecimento detalhado de todos os procedimentos transversais a todas as unidades orgânicas	M	M	M	Existência de reuniões com os responsáveis e/ou intervenientes nos procedimentos, para dirimir dificuldades	I
		Falta de isenção e imparcialidade na análise e proposta de manuais de procedimentos de apoio à gestão da transparência e conformidade	B	A	M	Trabalhos realizados com intervenção de equipas multidisciplinares, de diversas unidades orgânicas, com diferentes níveis de validação de conteúdos	I
	Ética e Transparência	Desconhecimento ou falta de aplicação do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais	B	A	M	Sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código	I
		Conflitos de interesses que comprometam a transparência das atividades e/ou dos procedimentos	B	A	M	Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação	I
	Gestão de Denúncias	Acesso indevido a informações sigilosas constantes nas denúncias	B	A	M	Tramitação de todos os procedimentos através de plataforma informática com perfis de acesso reservado, permitindo rastrear toda a atividade; sistema de registo e tratamento da informação com mecanismos de segurança assegurados	I
		Recolha, tratamento e conservação de dados pessoais dos denunciantes	B	A	M	Cumprimento do estabelecido no Regulamento Geral de Proteção de Denunciante de Infrações	I
		Atos de retaliação contra denunciante	B	A	M	Implementação do Manual de Procedimentos dos Canais para a Promoção da Transparência	I
		Morosidade ou ausência de resposta aos denunciante	B	A	M	Cumprimento do estabelecido no Regulamento Geral de Proteção de Dados	I
		Atraso no reporte de informação às entidades legalmente determinadas	B	A	M	Implementação do Manual de Procedimentos dos Canais para a Promoção da Transparência	I
		Manipulação, ocultação ou destruição intencional de informação recebida/enviada	B	A	M	Definição de prazos, implementação de sistema de alerta e monitorização dos prazos de resposta	I
	Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas	Desatualização ou insuficiente identificação de situações de riscos de corrupção e infrações conexas, bem como dos respetivos mecanismos de controlo	B	A	M	Definição dos responsáveis pelo reporte da informação (prazo e qualidade da informação)	I
		Deficiente divulgação do Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, bem como do controlo da sua execução	B	A	M	Tramitação de todos os procedimentos através de plataforma informática com perfis de acesso reservado, permitindo rastrear toda a atividade; sistema de registo e tratamento da informação com mecanismos de segurança assegurados	I
	Promoção da Transparência	Indisponibilidade ou dificuldade de acesso a informação sistematizada relacionada com o Sistema de Conformidade Integrado	B	M	R	Segregação de funções (o visado não participa no processo de averiguação e tomada de decisão)	I
		Indisponibilidade ou dificuldade de acesso a informação relevante, completa e atempada relacionada com a gestão municipal	B	A	M	Acompanhamento por parte de intervenientes de distintos níveis hierárquicos e unidades de estrutura	I

Legenda:

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

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

Legenda:

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

Direção Municipal de Captação de Recursos (DMCR)													Responsável: Diretor de Departamento		
Departamento de Projetos e Comparticipação de Fundos (DPL)															
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência			Gravidade da Consequência			Grau de Risco			Mecanismos de Controlo	Fase de Implementação		
			DPL	DIAP	DCOF	DPL	DIAP	DCOF	DPL	DIAP	DCOF		DPL	DIAP	DCOF
Contratação Pública	Controlo da execução dos contratos	Deficiente orçamento dos encargos e consequente derrapagem	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		I	I	I
		Repartição da despesa desvirtuando o enquadramento do procedimento adequado, nos termos do CCP	B	B	B	A	M	A	M	R	M	Análise e acompanhamento da execução das GOP	I	I	I
		Omissão no caderno de encargos de determinadas especificações técnicas, quanto à natureza do objeto do contrato a celebrar	B	B	B	A	M	A	M	R	M	Existência de análise e supervisão das propostas aquisitivas para verificação do cumprimento dos requisitos	I	I	I
		Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados na análise e seleção das propostas	B	B	B	A	M	A	M	R	M	Existência de critérios de avaliação e equipa multidisciplinar que assegurem uma análise rigorosa e imparcial	I	I	I
		Deficiente monitorização do processo de contratualização	B	B	B	A	M	A	M	R	M	Monitorização permanente/renovação dos contratos de manutenção	I	I	I
		Inexistência ou existência deficiente de um sistema de controlo interno, destinado a verificar e a certificar os procedimentos pré-contratuais	B	B	B	A	M	A	M	R	M	Sistema de controlo interno, que garanta a legalidade dos procedimentos	I	I	I
		Recurso inadequado ao procedimento por ajuste direto	B	B	B	A	M	A	M	R	M	Existência de critérios de avaliação e equipa multidisciplinar que assegurem uma análise rigorosa e imparcial	I	I	I
		Admissão de propostas de entidades com impedimentos	B	B	B	A	M	A	M	R	M	Acompanhamento e validação dos documentos da proposta	I	I	I
		Falta de avaliação pós-contratual dos fornecedores	B	B	B	A	M	A	M	R	M	Definição de metodologia para elaboração de relatório final de procedimento de contratação; realização de avaliação ao fornecedor; atualização da base de dados	I	I	I
		Violação dos deveres de transparência, isenção e de imparcialidade	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Privilegiar procedimentos concursais; publicação da informação contratual no portal BASE	I	I	I
		Ética	Ética e Transparência	Desconhecimento ou falta de aplicação do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código	I
Conflitos de interesses que comprometam a transparência das atividades e/ou dos procedimentos	B			B	B	A	A	A	M	M	M	Subscrição por todos os trabalhadores e colaboradores da Declaração de Conhecimento da Política de Gestão de Conflitos de Interesses Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação	I	I	I

Legenda:

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

Direção Municipal de Captação de Recursos (DMCR)										Responsável: Diretor de Departamento					
Departamento de Projetos e Participação de Fundos (DPL) - (cont.)															
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência			Gravidade da Consequência			Grau de Risco			Mecanismos de Controlo	Fase de Implementação		
			DPL	DIAP	DCOF	DPL	DIAP	DCOF	DPL	DIAP	DCOF		DPL	DIAP	DCOF
Financiera	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
	Orçamento e execução	Incurreções na elaboração do Orçamento e Grandes Opções do Plano do Município	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Definição de calendário que permita colmatar atrasos e imprevistos; revisão por funcionário que não tenha participado na sua elaboração	I	I	I
		Incumprimento de princípios e regras, orçamentais e previsionais, definidos em diploma legal	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Reuniões com os responsáveis das diversas áreas para apoio na previsão orçamental da área da sua responsabilidade	I	I	I
		Deficiente acompanhamento da execução orçamental, originando e/ou antecipando desvios	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Monitorização do enquadramento, viabilidade e legalidade dos objetivos propostos	I	I	I
		Registo incorreto das alterações orçamentais no sistema	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Existência de informação atualizada, catalogada e disponível de legislação e jurisprudência	I	I	I
		Incumprimento das regras e normas legais de elaboração do plano e orçamento	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Monitorização dos indicadores, preferencialmente, de forma semi-automática e criação de alertas através de programa informático	I	I	I
		Incorreto, incompleto ou desajustado planeamento de atividades; dotação insuficiente das GOP face aos compromissos assumidos a às atividades planeadas, por falta de informação	M	B	M	M	M	M	M	R	M	Existência de sistema de alertas, por UO e por atividade, conforme previsto em orçamento; elaboração de boletim de execução orçamental	I	I	I
		Deficiente controlo da execução das atividades, originando situações de saldos insuficientes nas rubricas necessárias	M	B	M	M	M	M	M	R	M	Análise periódica dos mapas de alteração orçamental enviados pelas unidades orgânicas	I	I	I
		Alterações e revisões propostas desajustadas das necessidades	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Monitorização do cumprimento escrupuloso de todas as exigências legais e normativos municipais	I	I	I
		Incumprimento dos prazos de reporte e/ou reporte de informação desatualizada ou incorreta	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Realização de reuniões prévias e de acompanhamento com os responsáveis das UO, no decorrer do processo de elaboração do Orçamento e Grandes Opções de Plano	I	I	I
		Incumprimento dos prazos de produção e divulgação das peças contabilísticas exigidas por lei - Prestação e consolidação de contas	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Monitorização e acompanhamento da execução orçamental, através de ferramentas informáticas disponíveis - criação de base de dados; atualização sistemática dessas bases de dados	I	I	I
		Ineficiência na prestação de informação de gestão de apoio à decisão	M	M	M	B	B	B	R	R	R	Existência de base de dados com as necessidades de cada momento; reuniões de monitorização antes de fechar as propostas	I	I	I
		Não cumprimento das exigências legais e procedimentos formais na contratação de empréstimos, podendo comprometer o limite de endividamento	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Existência de base de dados, automatizada, que forneça os dados de reporte obrigatório; utilizar, sempre que possível, os dados produzidos pelo sistema de contabilidade; criação de alertas	I	I	I
		Incumprimento do princípio de segregação de funções	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Calendarização das várias fases de elaboração das peças, e sua divulgação, junto das UO que devem preparar e remeter essa informação; reuniões periódicas de acompanhamento, com a hierarquia	I	I	I
	Reportes Financeiros	Incumprimento dos prazos legais para prestação de informação financeira do Município	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Existência de dashboard com os principais indicadores, atualizado com periodicidade previamente definida	I	I	I
		Incurreção dos dados reportados	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Existência (ou criação) de equipa de técnicos responsáveis pelo acompanhamento do serviço da dívida e endividamento do Município	I	I	I
		Alteração dos princípios contabilísticos utilizados, comprometendo a análise e comparabilidade da situação financeira	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Garantir o cumprimento do Princípio de Segregação de Funções e cumprimento da NCI	I	I	I
			B	B	B	M	M	M	R	R	R	Sistema de alerta automático, de modo a garantir a disponibilidade da informação a reportar dentro da data limite	I	I	I
			B	B	B	M	M	M	R	R	R	Definição de sistema de articulação interna de envio/receção de informação entre as unidades orgânicas, para o cumprimento dos prazos legais	I	I	I
			B	B	B	M	M	M	R	R	R	Utilização de base de dados, com campos pré-formatados, como forma de disponibilização de informação fidedigna	EI	EI	EI

Legenda:

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

Direção Municipal de Captação de Recursos (DMCR)													Responsável: Diretor de Departamento		
Departamento de Projetos e Participação de Fundos (DPL) - (cont.)															
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência			Gravidade da Consequência			Grau de Risco			Mecanismos de Controlo	Fase de Implementação		
			DPL	DIAP	DCOF	DPL	DIAP	DCOF	DPL	DIAP	DCOF		DPL	DIAP	DCOF
Gestão Municipal	Gestão de projetos financiados	Desconhecimento de avisos de abertura/impossibilidade de submissão de potenciais candidaturas	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Acompanhamento diário dos avisos de abertura; divulgação permanente de potenciais candidaturas	I	I	I
		Incumprimento dos prazos para a instrução de candidaturas	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Sistema de conferência e acompanhamento sistemático para garantir a instrução adequada dos procedimentos de candidatura, para cumprimento integral dos requisitos aplicáveis	I	I	I
		Preenchimento incorreto de candidaturas, sem ter em consideração todos os requisitos estabelecidos pelos regulamentos/avisos	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Divulgação sistemática dos resultados das candidaturas apresentadas	I	I	I
		Falhas no preenchimento da candidatura pela sua complexidade técnica	M	M	M	M	M	M	M	M	M	Apresentação de candidaturas em parceria com as UO responsáveis pelas mesmas	I	I	I
		Concretização de projetos com pressuposto de cofinanciamento, sem prévia aprovação de candidatura	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Monitorização dos financiamentos para acompanhamento da evolução dos pagamentos	I	I	I
		Não apresentação/apresentação deficiente dos pedidos de pagamento, inviabilizando o atempado recebimento do montante do cofinanciamento	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Divulgação da informação e sensibilização dos serviços para preenchimento dos requisitos aplicáveis	I	I	I
	Gestão operacional	Existência de erros, omissões ou ambiguidades	M	B	M	M	B	M	M	MR	M	Existência de critérios de análise pré-definidos; fundamentação técnico-jurídica	I	I	I
		Insuficiente fundamentação / níveis de discriminalidade pouco adequados	M	M	M	M	M	M	M	M	M	Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	I	I	I
		Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Atribuição indiferenciada dos processos aos técnicos	I	I	I
	Gestão processual	Falta de imparcialidade potenciada pela atribuição de processo da mesma natureza/zona a determinado técnico	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Existência de norma interna que garanta a uniformização dos procedimentos e a observância dos princípios da isenção, da imparcialidade e da equidade	I	I	I
		Tratamento diferenciado de situações idênticas	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Controle sistemático para verificação do cumprimento dos prazos legais	I	I	I
		Incumprimento nos prazos de resposta e/ou atuação extemporânea	B	B	B	M	M	A	R	R	M	Monitorização e acompanhamento sistemático dos respetivos pagamentos	I	I	I
		Falta de acompanhamento / incumprimento dos planos de pagamento	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Definição de um sistema de articulação interna de circulação de informação; realização de reuniões de trabalho periódicas	I	I	I
		Deficiente ou insuficiente articulação funcional interna com as unidades orgânicas envolvidas no processo	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Disponibilização de informação sobre critérios e especialidade dos processos de execução fiscal, bem como os seus trâmites	I	I	I
		Falta de transparência quanto aos procedimentos e regras Entes	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR				
Planeamento	Planeamento	Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	M	B	M	M	M	M	M	R	M	Existência de fundamentação específica, remetendo as propostas e vinculando-as ao cumprimento da legislação em vigor ou de regulamentação municipal	I	I	I
		Falta de avaliação de encargos futuros e outros custos	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Elaboração de análise que garanta a viabilidade da proposta/projeto nos anos futuros - previsão nas GOP	I	I	I
		Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Existência de indicadores de monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização	I	I	I
		Deficiente articulação entre as várias unidades orgânicas / intervenientes	M	M	M	M	M	M	M	M	M	Realização de reuniões periódicas entre serviços envolvidos para identificação das necessidades; calendarização conjunta de operações / intervenções	I	I	I
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SFO)	I	I	I
		Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos	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				
Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado	I	I	I
	Formação	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B	M	B	B	M	MR	MR	M	Reuniões de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação	I	I	I
			B	B	M	B	B	M	MR	MR	M	Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação	I	I	I

Legenda:

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

Direção Municipal de Projetos Estruturantes (DMES)							Responsável: Chefe de Divisão	
Divisão de Projetos Estruturantes (DPES)								
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência	Gravidade da Consequência	Grau de Risco	Mecanismos de Controlo	Fase de Implementação	
			DPES	DPES	DPES		DPES	
Contratação Pública	Controlo da Execução dos contratos	Deficiente orçamento dos encargos e consequente derrapagem	B	A	M	Existência de metodologias de verificação e acompanhamento dos cronogramas de execução e dos encargos assumidos	I	
		Falta de advertência quando sejam detetadas situações irregulares ou derrapagens nos custos e prazos	B	A	M	Formalização das advertências assim que as irregularidades sejam identificadas	I	
		Deficiente acompanhamento dos contratos	B	A	M	Realização de ações de acompanhamento e supervisão dos projetos e análise dos relatórios de execução	I	
Ética	Ética e Transparência	Desconhecimento ou falta de aplicação do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais	B	A	M	Análise e encaminhamento das reclamações efetuadas pelos serviços	I	
		Conflitos de interesses que comprometam a transparência das atividades e/ou dos procedimentos	Sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código	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	B	A	M		I
Gestão Municipal	Gestão de Obras	Falta de garantia de segurança, qualidade, prazo e preço da obra	B	A	M	Atribuição indiferenciada dos processos aos técnicos de modo a garantir que a fiscalização seja efetuada de forma isenta e imparcial	I	
		Omissão de informação quanto a discrepâncias em obras	B	B	MR		I	
		Intervenções de fiscalização não registadas ou registadas indevidamente	B	B	MR	Realização de ações de fiscalização planeadas e enquadradas pela cadeia hierárquica	I	
		Deficiente controlo de faturação	B	A	M		I	
	Monitorização	Ausência de reporte ou reporte deficiente	B	B	MR	Acompanhamento periódico da evolução dos projetos	I	
Não cumprimento dos prazos estipulados para todas as fases do projeto		M	B	R	Regras e procedimentos especificamente definidos	I		
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	B	MR	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)	I	
		Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	M	B	R	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos	I	
		Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	B	MR	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão	I	
		Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	B	B	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, dadas e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos	I	
Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	B	B	MR	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado	I	
	Formação	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B	MR	Reuniões de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação	I	
						Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação	I	

Legenda:

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

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

Legenda:

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

Direção Municipal de Apoio à Gestão (DMAG)															Responsável: Diretor de Departamento								
Departamento Financeiro (DFI)																							
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência					Gravidade da Consequência					Grau de Risco					Mecanismos de Controlo	Fase de Implementação				
			DFI	DEFI	DPCO	DEXP	TESM	DFI	DEFI	DPCO	DEXP	TESM	DFI	DEFI	DPCO	DEXP	TESM		DFI	DEFI	DPCO	DEXP	TESM
Contratação Pública	Procedimentos de contratação pública	Falta de isenção e transparência na fundamentação da decisão de contratar e da escolha do procedimento	-	B	-	B	-	-	B	-	A	-	-	MR	-	M	-	Apresentação de propostas devidamente enquadradas e fundamentadas nos termos do CCP; privilegiar procedimentos concursais	-	I	-	I	-
		Ausência de avaliação da relação custo-benefício	-	B	-	B	-	-	B	-	M	-	-	MR	-	R	-	Análise/estudo de mercado	-	I	-	I	-
		Falta de cabimentação prévia da despesa	-	B	B	B	-	-	B	M	M	-	-	MR	R	R	-	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 contratualização	-	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-contrauais	-	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 de procedimento de contratação; realização de avaliação ao fornecedor; atualização da base de dados	-	I	-	-	-
Falta de avaliação pós-contratual dos fornecedores	-	B	-	-	-	-	B	-	-	-	-	MR	-	-	-	Privilegiar procedimentos concursais; publicação da informação contratual no portal BASE	-	I	-	-	-		
Violação dos deveres de transparência, isenção e de imparcialidade	-	B	-	B	-	-	A	-	A	-	-	M	-	M	-	Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em procedimentos de contratação pública, bem como pelos gestores de contratos	-	I	-	I	-		
Ética	Ética e Transparência	Desconhecimento ou falta de aplicação do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais	B	B	B	B	B	B	B	B	A	B	MR	MR	MR	M	MR	Sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código	I	I	I	I	I
		Conflitos de interesses que comprometam a transparência das atividades e/ou dos procedimentos	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	Subscrição por todos os trabalhadores e colaboradores da Declaração de Conhecimento da Política de Gestão de Conflitos de Interesses	I	I	I	I	I
																		Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação	I	I	I	I	I
Financeira	Orçamento e Execução	Incumprimento das regras e normas legais de elaboração do plano e orçamento	B	-	B	-	-	B	-	B	-	-	MR	-	MR	-	-	Monitorização do cumprimento escrupuloso de todas as exigências legais e normativos municipais	I	-	I	-	-
		Existência de informação atualizada, catalogada e disponível de legislação e jurisprudência																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	-	-
		Incorreções na elaboração do Orçamento e Grandes Opções do Plano do Município; dotação insuficiente das GOP face aos compromissos assumidos a às atividades planeadas, por falta de informação	B	-	B	-	-	B	-	B	-	-	MR	-	MR	-	-	Monitorização e acompanhamento da execução orçamental, através de ferramentas informáticas disponíveis - criação de base de dados; atualização 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 base de dados com as necessidades de cada momento; reuniões de monitorização antes de fechar as propostas	I	-	I	-	-
		Incumprimento dos prazos de reporte e/ou reporte de informação desatualizada ou incorreta	B	-	B	-	-	B	-	B	-	-	MR	-	MR	-	-	Existência de base de dados, automatizada, que forneça os dados de reporte obrigatório; utilizar, sempre que possível, os dados produzidos pelo sistema de contabilidade; criação de alertas	I	-	I	-	-
		Incumprimento dos prazos de produção e divulgação das peças contabilísticas exigidas por lei - Prestação e consolidação de contas	B	-	B	-	-	B	-	B	-	-	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	-	-
		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 (ou criação) de equipa de técnicos responsáveis pelo acompanhamento do serviço da dívida e endividamento do Município	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 NCI	I	-	I	-	-	
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 do data limite	I	I	I	-	-	
	Incorreção dos dados reportados	B	B	B	-	-	B	B	B	-	-	MR	MR	MR	-	-	Definição de sistema de articulação interna de envio/receção de informação entre as unidades orgânicas, para o cumprimento dos prazos legais	I	I	I	-	-	
																	Utilização de dados gerados automaticamente, por sistema contabilístico	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	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	Conferência e acompanhamento sistemático para garantir a instrução adequada dos procedimentos	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	Sistema de alerta automático, de modo a garantir o cumprimento dos requisitos dentro dos prazos aplicáveis	I	I	I	I	I
		Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	B	B	B	B	B	M	M	MR	MR	MR	R	R	Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	I	I	I	I	I
	Gestão processual	Falta de imparcialidade potenciada pela atribuição de processo da mesma natureza / zona a determinado técnico	-	B	-	B	-	-	B	-	B	-	-	MR	-	MR	-	Atribuição indiferenciada dos processos aos técnicos	-	I	-	I	-
		Tratamento diferenciado de situações idênticas	B	B	B	B	B	B	M	A	A	MR	MR	R	M	M	Existência de norma interna que garanta a uniformização dos procedimentos e a observância dos princípios da isenção, da imparcialidade e da equidade	I	I	I	I	I	
		Incumprimento nos prazos de resposta e/ou atuação extemporânea	B	B	-	B	-	B	B	-	B	-	MR	MR	-	MR	-	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	-	-	-	MR	MR	-	-	-	Definição de um sistema de articulação interna de circulação de informação; realização de reuniões de trabalho periódicas	I	I	-	-	-
		Falta de transparência quanto aos procedimentos e regras existentes	B	B	-	-	-	B	B	-	-	-	MR	MR	-	-	-	Disponibilização de informação sobre critérios e especialidade dos processos de execução fiscal, bem como os seus trâmites	I	I	-	-	-
Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em procedimentos sancionatórios	I	I	I	I	I		
Planeamento	Planeamento	Falta de priorização da identificação das necessidades	B	B	-	B	B	B	-	M	B	MR	MR	-	R	MR	Definição de critérios, pluralidade de decisores, registo e fundamentação	I	I	-	I	-	
		Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	B	B	M	B	B	B	M	M	B	MR	R	M	R	MR	Existência de fundamentação específica, remetendo as propostas e vinculando-as ao cumprimento da legislação em vigor ou de regulamentação municipal	I	I	I	I	-	
		Falta de avaliação de encargos futuros e outros custos	B	-	M	-	B	B	-	M	-	B	MR	-	M	-	MR	Elaboração de análise que garanta a viabilidade da proposta/projeto nos anos futuros - previsão nas GOP	I	-	I	-	-
		Deficiente articulação entre as várias unidades orgânicas / intervenientes	-	B	-	B	-	-	A	-	A	-	-	M	-	M	-	Realização de reuniões periódicas entre serviços envolvidos para identificação das necessidades; calendarização conjunta de operações / intervenções	-	I	-	I	-
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	B	B	B	B	B	B	M	M	MR	MR	MR	R	R	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)	I	I	I	I	I	
		Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	B	B	B	B	B	B	M	M	MR	MR	MR	R	R	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos	I	I	I	I	I	
		Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	B	B	B	B	B	B	M	M	MR	MR	MR	R	R	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão	I	I	I	I	I	
		Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	B	B	B	B	B	B	B	A	M	MR	MR	MR	M	R	Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos	I	I	I	I	I	
		Acesso indevido a informações sigilosas	B	B	B	B	B	B	A	B	A	M	MR	M	MR	M	R	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica	I	I	I	I	I
		Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	B	B	B	B	B	B	B	B	M	MR	MR	MR	MR	R	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático	I	I	I	I	I	
		Extravio de documentos/processos	B	B	B	B	B	B	B	M	M	MR	MR	MR	R	R	Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos	I	I	I	I	I	
Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	B	B	B	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	MR	MR	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado	I	I	I	I	I	
	Formação	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B	B	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	MR	MR	Reuniões de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação	-	I	-	-	-	
Relação com o Cidadão	Relação com o Cidadão	Tratamento diferenciado de situações idênticas	-	B	B	B	-	-	B	B	A	-	-	MR	MR	M	-	Existência de mecanismos para cumprimento da norma interna que garantam que o atendimento é efetuado de forma isenta e imparcial	-	I	I	I	-
		Falta de registo de reclamações / petições e sugestões	-	B	-	B	-	-	B	-	B	-	-	MR	-	MR	-	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)	-	I	-	I	-
		Falta de verificação e certificação dos documentos entregues	-	B	B	B	-	-	B	B	M	-	-	MR	MR	R	-	Garantia de acesso a toda a informação necessária: informação, consulta, cópias, nos termos da lei	-	I	I	I	-
		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)													Responsável: Diretor de Departamento		
Departamento de Contabilidade e Controlo (DCC)															
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência			Gravidade da Consequência			Grau de Risco			Mecanismos de Controlo	Fase de Implementação		
			DCC	DRMU	DRCD	DCC	DRMU	DRCD	DCC	DRMU	DRCD		DCC	DRMU	DRCD
Ética	Ética e Transparência	Desconhecimento ou falta de aplicação do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código	I	I	I
		Conflitos de interesses que comprometam a transparência das atividades e/ou dos procedimentos	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Subscrição por todos os trabalhadores e colaboradores da Declaração de Conhecimento da Política de Gestão de Conflitos de Interesses Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação	I	I	I
Financeira	Contabilidade	Incumprimento das regras legais inerentes aos processamentos de despesa (nomeadamente o pagamento de faturas sem a Declaração de não dívida às Finanças e Segurança Social)	B	-	B	A	-	A	M	-	M	Cumprimento do estabelecido na NCI; supervisão da hierarquia; segregação de funções	I	-	I
		Incumprimento da Lei dos Compromissos e Pagamentos em Atraso (Lei n.º 8/R01R, de R1 de fevereiro)	B	-	B	A	-	A	M	-	M	Sistema ou ferramenta informática que garanta a fiabilidade dos dados, o correto cálculo e acompanhamento dos fundos disponíveis Monitorização das faturas não pagas, cujo prazo de vencimento foi ultrapassado; controlo pelo superior hierárquico	I	-	I
		Discricionariedade na priorização dos pagamentos	M	-	M	B	-	B	R	-	R	Cumprimento do estabelecido na NCI; segregação de funções	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 Definição de sistema de articulação interna de envio/receção de informação entre as unidades orgânicas, para o cumprimento dos prazos legais	I	I	I
		Incorreção dos dados reportados	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Utilização de dados gerados automaticamente, por sistema contabilístico Verificação e validação da informação através da conferência dos dados reportados entre os diversos mapas	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	Identificação clara e justificada das alterações, nos reportes e documentos elaborados e apresentados	I	I	I
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SFO)	I	I	I
		Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos	I	I	I
		Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos	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	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica	I	I	I
		Acesso indevido a informações sigilosas	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático	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	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	A	A	A	M	M	M		I	I	I
Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado	I	I	I
	Formação	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B	B	M	M	M	R	R	R	Reuniões de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação	I	I	I

Legenda:

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

Direção Municipal de Apoio à Gestão (DMAG)							Responsável: Diretor de Departamento
Departamento de Assuntos Patrimoniais (DAP)							
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência	Gravidade da Consequência	Grau de Risco	Mecanismos de Controlo	Fase de Implementação
			DAP	DAP	DAP		DAP
Contratação Pública	Procedimentos de Contratação Pública	Falta de isenção e transparência na fundamentação da decisão de contratar e da escolha do procedimento	B	B	MR	Apresentação de propostas devidamente enquadradas e fundamentadas nos termos do CCP; privilegiar procedimentos concursais	I
		Ausência de avaliação da relação custo-benefício	B	B	MR	Análise/estudo de mercado	I
		Falta de cabimentação prévia da despesa	B	B	MR	Análise e acompanhamento da execução das GOP	I
		Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	A	M	Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em procedimentos de contratação pública, bem como pelos gestores de contratos	I
Ética	Ética e Transparência	Desconhecimento ou falta de aplicação do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais	B	A	M	Sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código	I
		Conflitos de Interesses que comprometam a transparência das atividades e/ou dos procedimentos	B	A	M	Subscrição por todos os trabalhadores e colaboradores da Declaração de Conhecimento da Política de Gestão de Conflitos de Interesses Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação	I
Gestão Municipal	Elaboração de pareceres, estudos e análise técnica	Incumprimento nos prazos de resposta	B	B	MR	Monitorização e acompanhamento sistemático para o cumprimento dos prazos	I
		Existência de erros, omissões ou ambiguidades	B	B	MR	Existência de critérios de análise pré-definidos; fundamentação técnico-jurídica	I
		Insuficiente fundamentação / níveis de discricionariedade pouco adequados	B	B	MR	Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	I
		Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	MR		I
	Gestão operacional	Incumprimento nos prazos de resposta	B	B	MR	Monitorização e acompanhamento sistemático para o cumprimento dos prazos	I
		Existência de erros, omissões ou ambiguidades	B	B	MR	Existência de critérios de análise pré-definidos; fundamentação técnico-jurídica	I
		Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados	B	B	MR	Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam e apreciam	I
		Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	MR		I
	Licenciamento	Ausência de informação e/ou documentação sistematizada para as áreas de atuação	B	B	MR	Existência de equipa técnica multidisciplinar com intervenção neste domínio visando concertar intervenções	I
		Deficiente instrução dos processos pelos requerentes	M	B	R	Disponibilização ao requerente de informação clara e simples sobre a instrução de processos e /ou apreciação liminar de pedidos; formulários com maior especificação	I
		Deficiente avaliação técnico-urbanística dos processos e pedidos	B	B	MR	Existência de critérios técnicos pré-definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam e apreciam	I
		Incumprimento dos prazos	B	B	MR	Monitorização e acompanhamento sistemático	I
		Acréscimo não fundamentado no tempo de apreciação/decisão	B	B	MR	Sistema de alerta dos tempos de apreciação/decisão na aplicação informática de gestão de processos	I
Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	A	M	Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em processos de licenciamento	I		

Legenda:

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

Direção Municipal de Apoio à Gestão (DMAG)							Responsável: Diretor de Departamento
Departamento de Assuntos Patrimoniais (DAP) - (cont.)							
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência	Gravidade da Consequência	Grau de Risco	Mecanismos de Controlo	Fase de Implementação
			DAP	DAP	DAP		DAP
Planeamento	Planeamento	Falta de priorização das necessidades identificadas	B	B	MR	Definição de critérios, pluralidade de decisores, registo e fundamentação das necessidades	I
		Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	B	B	MR	Existência de fundamentação específica, remetendo as propostas e vinculando-as ao cumprimento da legislação em vigor ou de regulamentação municipal	I
		Falta de avaliação de encargos futuros e outros custos	B	B	MR	Elaboração de análise que garanta a viabilidade da proposta/projeto nos anos futuros - previsão nas GOP	I
		Insuficiente fundamentação / níveis de discricionariedade pouco adequados	B	B	MR	Existência de critérios técnicos pré-definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	I
		Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	MR	Existência de critérios técnicos pré-definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	I
		Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão	B	B	MR	Existência de indicadores de monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização	I
		Ausência de informação processual sistematizada	B	B	MR	Existência de critérios técnicos pré-definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	I
		Dificuldade de acesso à informação sobre o andamento de processos	B	B	MR	Existência de critérios técnicos pré-definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	I
		Falta de informação clara sobre o cálculo dos valores a cobrar que constam na Tabela de Taxas	B	B	MR	Uniformização da informação a prestar	I
Existência de erros, omissões ou ambiguidades nas ações a executar	B	B	MR	Análise interna /externa do projeto/programa; pluralidade de intervenientes; identificação de níveis de responsabilização	I		
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	B	MR	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)	I
		Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	B	MR	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos	I
		Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	B	MR	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão	I
		Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	B	B	MR	Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos	I
		Acesso indevido a informações sigilosas	B	B	MR	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica	I
		Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	B	B	MR	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático	I
Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	B	B	MR	Metodologias e regras definidas, dadas e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos	I
	Formação	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B	MR	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado	I
						Reuniões de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação	I
Relação com o cidadão	Relação com o cidadão	Inexatidão da informação prestada ao requerente	B	B	MR	Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação	I
		Falta de verificação e certificação dos documentos entregues	B	B	MR	Garantia de acesso a toda informação necessária: informação, consulta, cópias, nos termos da lei	I
		Tratamento diferenciado de situações idênticas	B	B	MR	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)	I
						Existência de norma interna que garanta que o atendimento é efetuado de forma isenta imparcial	I

Legenda:

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

Direção Municipal de Apoio à Gestão (DMAG)												Responsável: Diretor de Departamento			
Departamento de Contratação Pública (DCP)															
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência			Gravidade da Consequência			Grau de Risco			Mecanismos de Controlo	Fase de Implementação		
			DCP	DACP	DGEC	DCP	DACP	DGEC	DCP	DACP	DGEC		DCP	DACP	DGEC
Contratação Pública	Procedimentos de contratação pública	Falta de isenção e transparência na fundamentação da decisão de contratar e da escolha do procedimento	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Apresentação de propostas devidamente enquadradas e fundamentadas nos termos do CCP; privilegiar procedimentos concursais	I	I	I
		Ausência de avaliação da relação custo-benefício	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Confirmação da Análise/estudo de mercado	I	I	I
		Falta de cabimento prévio da despesa	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Análise e verificação da existência de cabimento prévio/GOP no pedido de aquisição	I	I	I
		Repartição da despesa desvirtuando o enquadramento do procedimento adequado, nos termos do CCP	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Plano Anual de Atividades e análise dos pedidos de aquisição à luz do artigo 22.º do CCP	I	I	I
		Omissão no caderno de encargos de determinadas especificações técnicas, quanto à natureza do objeto do contrato a celebrar	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Existência de documento junto ao pedido aquisitivo que contemple as especificações técnicas	I	I	I
		Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados na análise e seleção das propostas	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Existência de critérios de avaliação e equipa multidisciplinar que assegurem uma análise rigorosa e imparcial	I	I	I
		Deficiente monitorização do processo de contratualização	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Monitorização permanente/renovação dos contratos de manutenção	I	I	I
		Não respeitar o triénio das entidades a convidar	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Confirmação dos valores acumulados em triénio	I	I	I
		Não respeitar a relação entre empresas	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Confirmação da não existência de relacionamento entre empresas	I	I	I
		Inexistência ou existência deficiente de um sistema de controlo interno, destinado a verificar e a certificar os procedimentos pré-contratuais	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Sistema de controlo interno, que garanta a legalidade dos procedimentos	I	I	I
	Recurso inadequado ao procedimento por ajuste direto	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Existência de critérios de avaliação e equipa multidisciplinar que assegurem uma análise rigorosa e imparcial	I	I	I	
	Admissão de propostas de entidades com impedimentos	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Acompanhamento e validação dos documentos da proposta	I	I	I	
	Falta de avaliação pós-contratual dos fornecedores	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Ficha de Contrato; realização de avaliação ao fornecedor; atualização da base de dados	I	I	I	
	Violação dos deveres de transparência, isenção e de imparcialidade	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Privilegiar procedimentos concursais; publicação da informação contratual no portal BASE	I	I	I	
	Procedimentos de contratação pública em situações de urgência	Realização de consultas preliminares ao mercado sem suporte documental	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Definição de metodologia a adotar nestas situações, onde os serviços, após a realização verbal da consulta preliminar ao mercado, devem redigir uma informação fundamentando a impossibilidade de suporte documental das consultas preliminares e identifiquem quais foram as entidades contactadas, quais os preços praticados, bem como os prazos de entrega dos bens/prestação dos serviços a contratualizar	I	I	I
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 contratualizar; publicação da informação contratual no portal BASE	I	I	I	
Ética	Ética e Transparência	Desconhecimento ou falta de aplicação do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código	I	I	I
		Conflitos de interesses que comprometam a transparência das atividades e/ou dos procedimentos	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Subscrição por todos os trabalhadores e colaboradores da Declaração de Conhecimento da Política de Gestão de Conflitos de Interesses Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação	I	I	I

Legenda:

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.)															
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
			Responsável: Diretor de Departamento												
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	Existência de um controlo efetivo e permanente do sistema de gestão de stocks; responsabilização dos intervenientes	I	I	I
		Utilização e ou apropriação de materiais, matérias-primas e ferramentas	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Definição de critérios, pluralidade de decisores, registo e fundamentação	I	I	I
Planeamento	Planeamento	Falta de priorização da identificação das necessidades	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
		Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	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
		Falta de avaliação de encargos futuros e outros custos	B	B	B	A	A	A	M	M	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	A	A	M	M	M	Realização de reuniões periódicas entre serviços envolvidos para identificação das necessidades; calendarização conjunta de operações / intervenções	I	I	I
		Deficiente articulação entre as várias unidades orgânicas / intervenientes	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos	I	I	I
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão	I	I	I
		Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos	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	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica	I	I	I
		Acesso indevido a informações reservadas no decurso dos processos	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Níveis diferenciados de acesso de acordo com as fases de tramitação do processo	I	I	I
		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
		Extravio de documentos/processos	B	B	B	A	A	A	M	M	M		I	I	I
Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado	I	I	I
	Formação	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Reuniões de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação	I	I	I
												Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação	I	I	I

Legenda:

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

Direção Municipal de Apoio à Gestão (DMAG)													Responsável: Diretor de Departamento						
Departamento de Recursos Humanos (DRH)																			
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco Operacionais	Probabilidade de Ocorrência				Gravidade da Consequência				Grau de Risco				Mecanismos de Controlo	Fase de Implementação			
			DRH	DGRH	DREM	DFOR	DRH	DGRH	DREM	DFOR	DRH	DGRH	DREM	DFOR		DRH	DGRH	DREM	DFOR
Contratação Pública	Procedimentos de Contratação Pública	Falta de isenção e transparência na fundamentação da decisão de contratar e da escolha do procedimento	B	B	B	B	A	A	A	A	M	M	M	M	Apresentação de propostas devidamente enquadradas e fundamentadas nos termos do CCP; privilegiar procedimentos concursais	I	I	I	I
		Ausência de avaliação da relação custo-benefício	B	B	B	B	A	A	A	A	M	M	M	M	Análise/estudo de mercado	I	I	I	I
		Falta de cabimentação prévia da despesa	B	B	B	B	A	A	A	A	M	M	M	M	Análise e acompanhamento da execução das GOP	I	I	I	I
		Repartição da despesa desvirtuando o enquadramento do procedimento adequado, nos termos do CCP	B	B	B	B	A	A	A	A	M	M	M	M	Existência de análise e supervisão das propostas aquisitivas para verificação do cumprimento dos requisitos	I	I	I	I
		Omissão no caderno de encargos de determinadas especificações técnicas, quanto à natureza do objeto do contrato a celebrar	B	B	B	B	A	A	A	A	M	M	M	M	Existência de critérios de avaliação e equipa multidisciplinar que assegurem uma análise rigorosa e imparcial	I	I	I	I
		Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados na análise e seleção das propostas	B	B	B	B	A	A	A	A	M	M	M	M	Controlo periódico dos fornecedores; realização de avaliação de fornecedores e qualidade dos materiais fornecidos	I	I	I	I
		Inexistência de aplicação das penalidades contratuais	B	B	B	M	A	A	A	M	M	M	M	M	Existência de perfis de acesso reservado; níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático	I	I	I	I
Ética	Acesso a dados pessoais	Acesso indevido às informações de cadastro, remunerações mensais e quebras de sigilo, bem como às declarações de registo de interesses	B	B	B	B	A	A	A	A	M	M	M	M	Acesso restrito ao arquivo físico de processos individuais dos trabalhadores	I	I	I	I
	Ética e Transparência	Desconhecimento ou falta de aplicação do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais	B	B	B	B	A	A	A	A	M	M	M	M	Sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código	I	I	I	I
		Conflitos de interesses que comprometam a transparência das atividades e/ou dos procedimentos	B	B	B	B	A	A	A	A	M	M	M	M	Subscrição por todos os trabalhadores e colaboradores da Declaração de Conhecimento da Política de Gestão de Conflitos de Interesses	I	I	I	I
Financeira	Reportes Financeiros	Inexatidão das informações enviadas através do sistema de reporte	B	B	B	M	M	M	M	B	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
		Incumprimento dos prazos legais para prestação de informação financeira do Município	B	B	B	B	M	M	M	B	R	R	R	MR	Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam e apreciam; responsabilização dos intervenientes; sistema de alerta para controlo de prazos	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	-	-	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 permita 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	-	-	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	-	-	Existência de norma interna que garanta a uniformização dos procedimentos e a observância dos princípios da isenção, da imparcialidade e da equidade	I	I	-	-
		Deficiente gestão das quotas atribuídas na avaliação de desempenho	B	B	-	-	A	A	-	-	M	M	-	-	Monitorização das avaliações atribuídas e das percentagens máximas legalmente permitidas	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 decisores, registo e fundamentação das necessidades	I	I	I	I
		Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	B	B	B	B	A	A	A	A	M	M	M	M	Existência de fundamentação específica, remetendo as propostas e vinculando-as ao cumprimento da legislação em vigor ou de regulamentação municipal	I	I	I	I
		Falta de avaliação de encargos futuros e outros custos	B	B	B	B	A	A	A	A	M	M	M	M	Elaboração de análise que garanta a viabilidade da proposta / projeto nos anos futuros - previsão nas GOP	I	I	I	I
		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 (SPD)	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)													Responsável: Diretor de Departamento						
Departamento de Recursos Humanos (DRH) – (cont.)																			
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco Operacionais	Probabilidade de Ocorrência				Gravidade da Consequência				Grau de Risco				Mecanismos de Controlo	Fase de Implementação			
			DRH	DGRH	DREM	DFOR	DRH	DGRH	DREM	DFOR	DRH	DGRH	DREM	DFOR		DRH	DGRH	DREM	DFOR
Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	Ausência de calendarização e divulgação atempada das várias fases do processo avaliativo	B	B	-	-	A	A	-	-	M	M	-	-	Existência de cronograma interno contendo os vários momentos de divulgação de informação junto dos interessados	I	I	-	-
		Falta de suporte na definição de objetivos por parte dos avaliadores	B	B	-	-	A	A	-	-	M	M	-	-	Existência de equipa de apoio à aplicação do SIADAP; ações de formação que potenciem uma correta aplicação do SIADAP	I	I	-	-
		Controlo inadequado das percentagens e consequente falta de rigor na diferenciação de desempenhos	B	B	-	-	A	A	-	-	M	M	-	-	Mecanismos e/ou adoção de procedimentos de alerta em cada uma das fases para o cumprimento dos prazos	I	I	-	-
		Não cumprimento dos prazos legais estipulados para todas as fases do processo de avaliação	B	B	-	-	A	A	-	-	M	M	-	-	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões a avaliador/avaliado	-	I	-	-
	Formação	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	-	M	-	-	-	A	-	-	-	E	-	-	Reuniões de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação	-	I	-	-
		Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	-	-	B	M	-	-	M	R	-	-	R	Elaboração de plano anual de formação com as necessidades identificadas ao nível do SIADAP	I	-	-	I
	Gestão e remuneração de trabalhadores	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
		Benefícios / prejuízos indevidos resultantes de deficiente registo e avaliação de ausências	B	B	-	-	A	A	-	-	M	M	-	-	Base de dados atualizada com entidades certificadas; bolsa de formadores externos e internos	I	-	-	I
		Inserção inadequada de certificados de incapacidade temporária para o trabalho e de outros documentos justificativos da ausência ao serviço	B	B	-	-	A	A	-	-	M	M	-	-	Segregação de funções com dois níveis de validação	I	I	-	-
		Complicação indevida de despesas médicas	B	B	-	-	A	A	-	-	M	M	-	-	Restrição no acesso a códigos de justificação de ausências por doença e existência de dois níveis de conferência da informação inserida	I	I	-	-
	Mapa de pessoal	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	-	-
		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	-
		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	-
	Mobilidade	Favorecimento na apreciação dos pedidos	B	-	B	-	A	-	A	-	M	-	M	-	Definição clara e disponibilização dos critérios de seleção, bem como das funções a desempenhar	I	-	I	-
Tratamento diferenciado de situações idênticas		B	-	B	-	A	-	A	-	M	-	M	-	Existência de norma interna que garanta a uniformização dos procedimentos e a observância dos princípios da isenção, da imparcialidade e da equidade	I	-	I	-	
Recrutamento e seleção	Violação dos deveres de transparência, isenção e de imparcialidade	B	-	B	-	A	-	A	-	M	-	M	-	Garantia de adequação dos métodos de seleção ao perfil do posto de trabalho; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	I	-	I	-	
	Discricionariedade, ambiguidade e/ou subjetividade na definição de critérios de seleção	B	-	B	-	A	-	A	-	M	-	M	-	Definição de critérios que permitam que o recrutamento do pessoal seja levado a cabo dentro de princípios de equidade	I	-	I	-	
Relação com o Cidadão	Atendimento presencial	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 efetuado de forma isenta e imparcial	I	I	I	-
		Falta de registo de reclamações / petições e sugestões	B	B	B	-	M	M	M	-	R	R	R	-	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação entregue no sistema de gestão documental (GDCC)	I	I	I	-
		Falta de verificação e certificação dos documentos entregues	B	B	B	-	M	M	M	-	R	R	R	-	Formação contínua dos trabalhadores que exercem funções no atendimento. Encaminhamento dos trabalhadores para a área especializada nas questões colocadas.	I	I	I	-
		Inexatidão da informação prestada ao requerente	B	B	B	-	M	M	M	-	R	R	R	-		I	I	I	-

Legenda:

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

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

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

Direção Municipal de Estratégia, Inovação e Qualificação (DMEI)														Responsável: Diretor de Departamento					
Departamento de Planeamento Estratégico (DPE)																			
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência				Gravidade da Consequência				Grau de Risco				Mecanismos de Controlo	Fase de Implementação			
			DPE	DORT	DAMA	DEME	DPE	DORT	DAMA	DEME	DPE	DORT	DAMA	DEME		DPE	DORT	DAMA	DEME
Contratação Pública	Procedimentos de Contratação Pública	Falta de isenção e transparência na fundamentação da decisão de contratar e da escolha do procedimento	B	B	B	B	M	M	M	M	R	R	R	R	Apresentação de propostas devidamente enquadradas e fundamentadas nos termos do CCP; privilegiar procedimentos concursais	I	I	I	I
		Ausência de avaliação da relação custo-benefício	B	B	B	B	M	M	M	M	R	R	R	R	Análise/estudo de mercado	I	I	I	I
		Falta de cabimentação prévia da despesa	B	B	B	B	M	M	M	M	R	R	R	R	Análise e acompanhamento da execução das GOP	I	I	I	I
		Violação dos deveres de transparência, isenção e de imparcialidade	B	B	B	B	A	A	A	A	M	M	M	M	Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em procedimentos de contratação pública, bem como pelos gestores de contratos	I	I	I	I
Ética	Ética e Transparência	Desconhecimento ou falta de aplicação do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais	B	B	B	B	M	M	M	M	R	R	R	R	Sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código	I	I	I	I
		Conflitos de interesses que comprometam a transparência das atividades e/ou dos procedimentos	B	B	B	B	A	A	A	A	M	M	M	M	Subscrição por todos os trabalhadores e colaboradores da Declaração de Conhecimento da Política de Gestão de Conflitos de Interesses	I	I	I	I
Gestão Municipal	Avaliação	Utilização de critérios de avaliação inadequados/insuficientes	B	B	B	B	M	M	M	B	R	R	R	MR	Planeamento e definição de objetivos estratégicos	I	I	I	I
		Ausência ou deficiente fundamentação dos resultados da avaliação	B	B	B	B	M	M	M	B	R	R	R	MR	Regras e procedimentos especificamente definidos	I	I	I	I
		Não cumprimento dos prazos estipulados para todas as fases do processo de avaliação	B	B	B	B	M	M	M	B	R	R	R	MR		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	Existência de critérios de análise pré-definidos; fundamentação técnico-jurídica	I	I	I	I
		Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados	B	B	B	B	A	A	A	M	M	M	M	R	Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	I	I	I	I
	Monitorização	Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	B	A	A	A	M	M	M	M	R		I	I	I	I
		Deficiência/inadequação dos indicadores	B	B	B	B	M	M	M	B	R	R	R	MR	Metodologias de produção de indicadores e de controlo de dados;	I	I	I	I
		Ausência de reporte ou reporte deficiente	B	B	B	B	M	M	M	B	R	R	R	MR	acompanhamento periódico da evolução dos indicadores	I	I	I	I
Planeamento	Planeamento	Falta de priorização das necessidades identificadas	B	B	B	B	M	M	M	M	R	R	R	R	Definição de critérios, pluralidade de decisores, registo e fundamentação das necessidades	I	I	I	I
		Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	B	B	B	B	A	M	A	A	M	R	M	M	Existência de fundamentação específica, remetendo as propostas e vinculando-as ao cumprimento da legislação em vigor ou de regulamentação municipal	I	I	I	I
		Falta de avaliação de encargos futuros e outros custos	B	B	B	B	A	A	A	M	M	M	M	R	Elaboração de análise que garanta a viabilidade da proposta/projeto nos anos futuros - previsão nas GOP	I	I	I	I
		Existência de erros, omissões ou ambiguidades nas ações a executar	B	B	B	B	A	A	A	A	M	M	M	M	Análise interna /externa do projeto/programa; pluralidade de intervenientes; identificação de níveis de responsabilização	I	I	I	I
		Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão	B	B	B	B	M	M	M	M	R	R	R	R	Existência de indicadores de monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização	I	I	I	I
		Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados	B	B	B	B	A	A	A	A	M	M	M	M	Existência de critérios de análise pré-definidos; fundamentação técnico-jurídica	I	I	I	I
	Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	B	A	A	A	M	M	M	M	R	Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	I	I	I	I	
	Planeamento territorial	Deficiente coordenação interna/externa	B	B	B	B	M	M	M	M	R	R	R	R	Identificação e mapeamento das diversas fases e intervenientes no processo de elaboração dos planos/programas	I	I	I	I

Legenda:

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

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

Legenda:

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

Direção Municipal de Estratégia, Inovação e Qualificação (DMEI) Departamento de Comunicação e Serviço ao Cidadão (DCS)																Responsável: Diretor de Departamento													
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência						Gravidade da Consequência						Grau de Risco						Mecanismos de Controlo	Fase de Implementação							
			DCS	DCOM	DMIN	DIAC	DCOC	DMDE	DCS	DCOM	DMIN	DIAC	DCOC	DMDE	DCS	DCOM	DMIN	DIAC	DCOC	DMDE		DCS	DCOM	DMIN	DIAC	DCOC	DMDE		
Contratação Pública	Procedimentos de Contratação Pública	Falta de isenção e transparência na fundamentação da decisão de contratar e da recolha do procedimento	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	M	Apresentação de propostas devidamente enquadradas e fundamentadas nos termos do CCP; privilegiar procedimentos concursais	I	I	I	I	I	I	I	
		Ausência da avaliação da relação custo-benefício	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	M	Análise/estudo de mercado	I	I	I	I	I	I	I	
		Falta de cabimentação prévia da despesa	B	B	B	B	B	B	A	A	M	A	A	A	M	M	R	M	M	M	Análise e acompanhamento da execução das GOP	I	I	I	I	I	I	I	
		Repartição da despesa desvirtuando o enquadramento do procedimento adequado, nos termos do CCP	B	B	B	B	B	B	A	A	M	A	A	A	M	M	R	M	M	M	Existência de análise e supervisão das propostas aquisitivas para verificação do cumprimento dos requisitos	I	I	I	I	I	I	I	
		Omissão no caderno de encargos de determinadas especificações técnicas, quanto à natureza do objeto do contrato a celebrar	B	B	B	B	B	B	A	A	M	A	A	A	M	M	R	M	M	M	Existência de critérios de avaliação e equipa multidisciplinar que assegurem uma análise rigorosa e imparcial	I	I	I	I	I	I	I	
		Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados na análise e seleção das propostas	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	M	Monitorização permanente/renovação dos contratos de manutenção	I	I	I	I	I	I	I	
		Deficiente monitorização do processo de contratualização	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	M	Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em procedimentos de contratação pública, bem como pelos gestores de contratos	I	I	I	I	I	I	I	
Ética	Ética e Transparência	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	Existência de critérios de avaliação e equipa multidisciplinar que assegurem uma análise rigorosa e imparcial	I	I	I	I	I	I	I	
		Desconhecimento ou falta de aplicação do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais	B	B	M	B	B	B	M	A	M	B	M	M	R	M	M	MR	R	R	Sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código	I	I	I	I	I	I	I	
Financieira	Receta	Conflitos de interesses que comprometam a transparência das atividades e/ou dos procedimentos	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	M	M	M	M	M	R	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	I	I	I	I		
		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	-	-	Monitorização do cumprimento dos regulamentos e normas internas especialmente aplicáveis; sensibilização dos municípios para a solicitação de recibo da operação de pagamento	-	-	-	I	-	-
Gestão Municipal	Gestão operacional	Falta de cobrança ou cobrança indevida de taxas definidas	-	-	-	B	-	-	-	-	B	-	-	-	-	-	-	-	MR	-	-	Monitorização do cumprimento dos regulamentos e normas internas especialmente aplicáveis; sensibilização dos municípios para a solicitação de recibo da operação de pagamento	-	-	-	I	-	-	-
	Promoção da cidadania	Cobrança de valores sem a emissão e entrega de fatura ou documento equivalente	-	-	-	B	-	-	-	-	B	-	-	-	-	-	-	-	MR	-	-	Monitorização do cumprimento dos regulamentos e normas internas especialmente aplicáveis; sensibilização dos municípios para a solicitação de recibo da operação de pagamento	-	-	-	I	-	-	-
Planeamento	Planeamento	Deficiente ou insuficiente articulação funcional interna com as unidades orgânicas, comprometendo o serviço de atendimento prestado	-	B	-	M	-	-	-	M	-	M	-	-	-	R	-	M	-	-	Realização de reuniões periódicas; audição regular da satisfação do município	-	I	-	EI	-	-	-	
		Informação incorreta/desadequada transmitida aos cidadãos	-	B	-	B	-	-	-	A	-	M	-	-	-	M	-	R	-	-	Validação prévia da informação prestada nas ações e campanhas juntos dos cidadãos	-	I	-	I	-	-	-	
		Falta de priorização das necessidades identificadas	B	B	B	M	M	B	M	M	M	B	M	M	R	R	R	R	M	R	Definição de critérios, pluralidade de decisores, registo e fundamentação das necessidades	I	I	I	I	I	I	I	
		Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	B	B	B	B	M	M	M	M	M	B	M	M	R	R	R	MR	M	M	Existência de fundamentação específica, remetendo as propostas e vinculando-as ao cumprimento da legislação em vigor ou de regulamentação municipal	I	I	I	I	I	I	I	
		Falta de avaliação de encargos futuros e outros custos	B	B	M	B	M	M	M	M	M	B	M	M	R	R	M	MR	M	M	Elaboração de análise que garanta a viabilidade da proposta/projeto nos anos futuros - previsão nas GOP	I	I	I	I	I	I	I	
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão	M	B	B	B	M	M	M	M	M	B	M	M	M	R	R	MR	M	M	Existência de indicadores de monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização	I	I	I	I	I	I	I	
		Deficiente identificação das necessidades, eventos e ou conhecimento de ações estratégicas desenvolvidas / programadas pelo Município	M	B	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	R	M	M	M	M	Dinamização do sistema de comunicação e meios de divulgação/articulação interna	I	I	I	I	I	I	I
		Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	M	R	R	R	R	R	R	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)	I	I	I	I	I	I	I	
		Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	B	-	B	B	B	M	M	-	M	M	M	R	R	-	R	R	R	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos	EI	I	-	EI	EI	I	I	
		Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	M	R	R	R	R	R	R	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão	I	I	I	I	I	I	I	
		Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	B	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	M	R	R	R	R	R	R	Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos	I	I	I	I	I	I	I	
		Acesso indevido a informações sigilosas	B	B	B	B	B	M	A	M	M	M	M	M	R	M	R	R	R	R	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	A	M	M	M	M	R	M	R	R	R	R	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático	I	I	I	I	I	I	I			
Extravio de documentos/processos	B	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	M	R	R	R	R	R	R	Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos	I	I	I	I	I	I	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) - (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						
			DCS	DCOM	DMIN	DIAC	DCOC	DMDE	DCS	DCOM	DMIN	DIAC	DCOC	DMDE	DCS	DCOM	DMIN	DIAC	DCOC	DMDE		DCS	DCOM	DMIN	DIAC	DCOC	DMDE	
Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	-	M	M	B	B	B	-	M	M	B	M	M	-	M	M	MR	R	R	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado	-	I	I	I	I	I	
	Formação	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	M	R	R	R	R	R	R	Reuniões de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação	-	I	I	I	I	I	
Relação com o Cidadão	Atendimento não presencial	Incorreto encaminhamento de quem acede para obtenção de informação/serviços	-	B	-	B	-	-	-	M	-	B	-	-	-	R	-	MR	-	-	Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação	I	I	I	I	I	I	
		Inexatidão da informação prestada ao requerente	B	B	-	B	-	-	M	A	-	B	-	-	R	M	-	MR	-	-	Sistematização de informação relativamente ao funcionamento dos serviços municipais e serviços prestados; contextualização dos pedidos de informação; formação interna	-	I	-	I	-	-	
	Atendimento presencial	Acréscimo não fundamentado de tempo de atendimento	-	-	-	B	-	-	-	-	-	A	-	-	-	-	-	M	-	-	Garantia de acesso a toda a informação necessária: informação, consulta, cópias, nos termos da lei	I	I	-	I	-	-	
		Favorecimento no registo de entrada de documentos	-	-	-	B	-	-	-	-	-	B	-	-	-	-	-	MR	-	-	Existência de sistema para reciclagem de conhecimentos	I	I	-	I	-	-	
		Tratamento diferenciado de situações idênticas	-	-	-	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	-	-	
		Falta de registo de reclamações/petições e sugestões	-	-	-	B	-	-	-	-	-	B	-	-	-	-	-	MR	-	-	Existência de mecanismos para o cumprimento da norma interna que garantam que o atendimento é efetuado de forma sã e imparcial	-	-	-	I	-	-	
		Falta de verificação e certificação dos documentos entregues	-	-	-	B	-	-	-	-	-	B	-	-	-	-	-	MR	-	-	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação entregue no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou de gestão de processos (SPO)	-	-	-	I	-	-	
		Inexatidão da informação prestada ao requerente	-	-	-	B	-	-	-	-	-	B	-	-	-	-	-	MR	-	-	Garantia de acesso a toda a informação necessária: informação, consulta, cópias, nos termos da lei	-	-	-	I	-	-	
Sistemas de informação e comunicação	Gestão da informação e da imagem	Deficiente ou ineficiente articulação funcional interna com as unidades orgânicas, comprometendo a divulgação atualizada de informação	-	B	-	-	-	-	M	-	-	-	-	-	R	-	-	-	-	Existência de sistema para reciclagem de conhecimentos	-	-	-	I	-	-		
		Ausência de estratégia de articulação com os meios de comunicação social; divulgação de comunicação incorreta através dos canais oficiais internos (intranet) e externos (portal e redes sociais)	-	B	-	-	-	-	M	-	-	-	-	-	R	-	-	-	-	Auscultação periódica às unidades orgânicas com conteúdos publicados	-	I	-	-	-	-		
	Produção e gestão da informação	Ausência de informação sistematizada de forma clara e disponível	B	B	B	B	M	B	A	M	M	A	M	M	M	R	R	R	M	M	R	Coordenação e revisão técnica da informação a prestar; acompanhamento sistemático dos conteúdos disponibilizados	-	I	-	-	-	-
		Dificuldade na obtenção de dados	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	Experiência de Plano de Comunicação; definição e disponibilização de orientações e regras de conduta na relação interna/externa	-	I	-	-	-	-
		Incorreto ou inadequado tratamento dos dados recolhidos	B	B	B	B	M	M	M	M	M	B	M	M	R	R	R	MR	M	M	Existência de mecanismos que assegurem a recolha, compilação e consolidação de informação e a sua atualidade/ atualização	I	I	I	I	I	I	
		Indicadores estatísticos inadequados, incorretos e/ou desatualizados	M	M	M	M	M	M	M	M	M	B	M	M	M	M	M	R	M	M	Sensibilização e articulação interna para a disponibilização de informação	I	I	I	I	I	I	
																				Reuniões multidisciplinares para esclarecimento da necessidade e finalidade da informação pretendida; capacitação/formação dos editores	I	I	I	I	I	I		
																				Utilização de metodologia, critérios e indicadores uniformizados, nacionais (INE) e internacionais (EUROSTAT)	I	I	I	I	I	I		

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

Direção Municipal de Estratégia, Inovação e Qualificação (DMEI)														Responsável: Diretor de Departamento					
Departamento de Autoridade de Transportes (DAT)																			
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência				Gravidade da Consequência				Grau de Risco				Mecanismos de Controlo	Fase de Implementação			
			DAT	DPMT	DRGM	DFMT	DAT	DPMT	DRGM	DFMT	DAT	DPMT	DRGM	DFMT		DAT	DPMT	DRGM	DFMT
Contratação Pública	Controlo da execução dos contratos	Deficiente orçamentação dos encargos e consequente derrapagem	-	-	B	-	-	-	M	-	-	-	R	-	Existência de metodologias de verificação e acompanhamento dos cronogramas de execução e dos encargos assumidos	-	-	I	-
		Falta de advertência quando sejam detetadas situações irregulares ou derrapagens nos custos e prazos	-	-	B	-	-	-	A	-	-	-	M	-	Formalização das advertências assim que as irregularidades sejam identificadas	-	-	I	-
		Não acompanhamento e avaliação regular de desempenho, de acordo com os níveis de qualidade estabelecidos no contrato (Deficiente acompanhamento dos contratos)	-	-	B	-	-	-	M	-	-	-	R	-	Realização de ações de acompanhamento e supervisão dos contratos; análise de relatórios de execução	-	-	I	-
	Procedimentos de Contratação Pública	Falta de isenção e transparência na fundamentação da decisão de contratar e da escolha do procedimento	B	B	B	-	A	A	A	-	M	M	M	-	Apresentação de propostas devidamente enquadradas e fundamentadas nos termos do CCP; privilegiar procedimentos concursais	I	I	I	-
		Ausência de avaliação da relação custo-benefício	B	B	B	-	M	M	M	-	R	R	R	-	Análise/estudo de mercado	I	I	I	-
		Falta de cabimentação prévia da despesa	B	B	B	-	A	A	M	-	M	M	R	-	Análise e acompanhamento da execução das GOP	I	I	I	-
		Repartição da despesa desvirtuando o enquadramento do procedimento adequado, nos termos do CCP	B	B	B	-	M	M	M	-	R	R	R	-	Existência de análise e supervisão das propostas aquisitivas para verificação do cumprimento dos requisitos	I	I	I	-
		Omissão no caderno de encargos de determinadas especificações técnicas, quanto à natureza do objeto do contrato a celebrar	-	-	B	-	-	-	A	-	-	-	M	-	Estreita colaboração com serviços requisitantes para a definição das especificações dos requisitos técnicos do caderno de encargos	-	-	I	-
		Aceitação de propostas (de entidades / operadores) que não cumpram os requisitos legais e normativos municipais	-	-	B	-	-	-	A	-	-	-	M	-	Análise prévia da exigibilidade das entidades / operadores; Monitorização do devido enquadramento e fundamentação das propostas nos termos do CCP	-	-	I	-
		Insuficiente fundamentação / níveis de discricionariedade pouco adequados na análise e seleção das propostas	B	B	B	-	A	A	A	-	M	M	M	-	Existência de critérios de avaliação e equipa multidisciplinar que assegurem uma análise rigorosa e imparcial	I	I	I	-
Violação dos deveres de transparência, isenção e de imparcialidade	B	B	B	-	A	A	A	-	M	M	M	-	Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em procedimentos de contratação pública, bem como pelos gestores de contratos	I	I	I	-		
Ética	Ética e Transparência	Desconhecimento ou falta de aplicação do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais	B	B	B	B	M	M	M	M	R	R	R	R	Sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código	I	I	I	I
		Conflitos de interesses que comprometam a transparência das atividades e/ou dos procedimentos	B	B	B	B	A	A	A	A	M	M	M	M	Subscrição por todos os trabalhadores e colaboradores da Declaração de Conhecimento da Política de Gestão de Conflitos de Interesses	I	I	I	I
			B	B	B	B	A	A	A	A	M	M	M	M	Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação	I	I	I	I
Gestão Municipal	Elaboração de pareceres, informações e apoio técnico jurídico	Insuficiente fundamentação / níveis de discricionariedade pouco adequados	-	-	B	-	-	-	A	-	-	-	M	-	Existência de critérios técnicos pré-definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam e apreciam	-	-	I	-
		Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	-	-	B	-	-	-	A	-	-	-	M	-	-	-	-	I	-
	Elaboração de planos, estudos e projetos	Utilização de critérios inadequados / insuficientes	-	B	-	-	-	B	-	-	-	MR	-	-	Planeamento e definição de objetivos estratégicos	-	I	-	-
		Não cumprimento dos prazos estipulados para todas as fases do processo / projeto	-	B	-	-	-	B	-	-	-	MR	-	-	-	-	I	-	-
		Existência de erros, omissões ou ambiguidade	-	B	-	-	-	B	-	-	-	MR	-	-	Existência de critérios de análise pré-definidos; fundamentação técnico-jurídica	-	I	-	-
	Gestão operacional	Insuficiente fundamentação / níveis de discricionariedade pouco adequados	-	B	-	-	-	B	-	-	-	MR	-	-	Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	-	I	-	-
		Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	-	B	-	-	-	B	-	-	-	MR	-	-	-	-	I	-	-
Gestão operacional	Ausência ou inadequada supervisão e fiscalização da atividade dos operadores	-	-	-	B	-	-	-	A	-	-	-	M	Acompanhamento presencial da atividade dos operadores; monitorização da qualidade do serviço prestado	-	-	-	I	
	Ausência ou inadequada supervisão e fiscalização das infraestruturas inerentes ao serviço de transportes públicos	-	-	-	B	-	-	-	M	-	-	-	R	Visitas regulares aos locais onde estão sediadas as infraestruturas; existência de regras e indicadores, sistematizados, a verificar aquando das visitas de supervisão; elaboração de relatórios de fiscalização, validado pela hierarquia	-	-	-	I	
	Não realização de inquéritos ou inquéritos desajustados da realidade, quanto à mobilidade	-	-	-	B	-	-	-	M	-	-	-	R	Elaboração de análise dos resultados dos inquéritos e sua disponibilização; avaliação da taxa de concretização dos objetivos propostos	-	-	-	I	

Legenda:

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

Direção Municipal de Estratégia, Inovação e Qualificação (DMEI)														Responsável: Diretor de Departamento					
Departamento de Autoridade de Transportes (DAT) - (cont.)																			
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência				Gravidade da Consequência				Grau de Risco				Mecanismos de Controlo	Fase de Implementação			
			DAT	DPMT	DRGM	DFMT	DAT	DPMT	DRGM	DFMT	DAT	DPMT	DRGM	DFMT		DAT	DPMT	DRGM	DFMT
Planeamento	Planeamento	Falta de priorização das necessidades identificadas	B	B	B	B	M	M	M	M	R	R	R	R	Definição de critérios, pluralidade de decisores, registo e fundamentação das necessidades	I	I	I	I
		Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	B	B	B	B	A	M	M	M	M	R	R	R	Existência de fundamentação específica, remetendo as propostas e vinculando-as ao cumprimento da legislação em vigor ou de regulamentação municipal	I	I	I	I
		Falta de avaliação de encargos futuros e outros custos	B	B	B	B	A	A	A	A	M	M	M	M	Elaboração de análise que garanta a viabilidade da proposta / projeto nos anos futuros - previsão nas GOP	I	I	I	I
		Inadequada monitorização da exploração de serviço público de transporte de passageiros	M	B	B	B	M	M	M	A	M	R	R	M	Elaboração de relatório de acompanhamento e monitorização periódico	I	I	I	I
		Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão	B	B	B	B	M	M	A	A	R	R	M	M	Existência de indicadores de monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização	I	I	I	I
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	B	B	B	A	A	A	A	M	M	M	M	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)	I	I	I	I
		Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	B	B	B	A	A	A	A	M	M	M	M	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos	I	I	I	I
		Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	B	B	B	A	A	A	A	M	M	M	M	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão	I	I	I	I
		Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	B	B	B	B	A	A	A	A	M	M	M	M	Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos	I	I	I	I
		Acesso indevido a informações sigilosas	B	B	B	B	M	M	M	M	R	R	R	R	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica	I	I	I	I
		Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	B	B	B	B	M	M	M	M	R	R	R	R	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático	I	I	I	I
		Extravio de documentos/processos	B	B	B	B	A	A	A	A	M	M	M	M	Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos	I	I	I	I
Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	B	B	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	MR	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões a avaliador/avaliado	I	I	I	I
	Formação	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B	B	B	M	M	M	M	R	R	R	R	Reuniões de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação	I	I	I	I
Relação com o cidadão	Relação com o cidadão	Inexistência da informação prestada ao requerente	-	B	B	-	-	B	A	-	-	MR	M	-	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	-	-	-	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)							Responsável: Coordenador
Centro de Recolha Oficial Animal (CROA)							
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência	Gravidade da Consequência	Grau de Risco	Mecanismos de Controlo	Fase de Implementação
			CROA	CROA	CROA		CROA
Ética	Ética e Transparência	Desconhecimento ou falta de aplicação do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais	B	M	R	Sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código	I
		Conflitos de interesses que comprometam a transparência das atividades e/ou dos procedimentos	B	A	M	Subscrição por todos os trabalhadores e colaboradores da Declaração de Conhecimento da Política de Gestão de Conflitos de Interesses	I
						Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação	I
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	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
						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	M	M	M	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica	I
		Acesso indevido a informações sigilosas	B	B	MR	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático	I
		Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	B	M	R	Metodologias e regras definidas, dadas e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos	I
Extravio de documentos/processos	B	A	M				
Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	B	M	R	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado	I
	Formação	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B	MR	Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação	I

Legenda:

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

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

Legenda:

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

Direção Municipal de Gestão e Intervenção Territorial (DMGIT)														Responsável: Diretor de Departamento																		
Departamento de Licenciamento Urbanístico (DLU)																																
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência						Gravidade da Consequência						Grau de Risco						Mecanismos de Controlo	Fase de Implementação										
			DLU	DLOU	DLRA	DGEA	DIES	DICH	GACG	DLU	DLOU	DLRA	DGEA	DIES	DICH	GACG	DLU	DLOU	DLRA	DGEA		DIES	DICH	GACG	DLU	DLOU	DLRA	DGEA	DIES	DICH	GACG	
Ética	Ética e Transparência	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	M	R	M	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 transparência 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	M	R	MR	Subscrição por todos os trabalhadores e colaboradores da Declaração de Conhecimento da Política de Gestão de Conflitos de Interesses Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação	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	M	R	R	M	R	M	M	M	R	Existência de critérios técnicos pré-definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	I	I	I	I	I	I	I
		Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	M	M	M	R	Existência de critérios técnicos pré-definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	I	I	I	I	I	I	I
		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	M	MR	Disponibilização ao requerente de informação clara e simples sobre a instrução de processos e /ou apreciação liminar de pedidos; formulá-los com maior especificação	I	I	I	I	I	I	I
		Deficiente avaliação técnico-urbanística dos processos e pedidos	B	B	B	M	B	M	B	M	M	M	M	M	M	B	R	R	R	R	M	R	MR	Existência de critérios técnicos pré-definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	I	I	I	I	I	I	I	
		Incumprimento dos prazos	B	B	B	-	B	B	B	M	A	A	-	A	A	B	R	M	M	-	M	M	MR	Sistema de monitorização e acompanhamento para o cumprimento dos prazos	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	Atribuição indiferenciada dos processos aos técnicos	I	I	I	I	I	I	I	
Planeamento	Planeamento	Acréscimo não fundamentado no tempo de apreciação/decisão	B	B	B	B	M	B	B	A	A	A	A	A	A	B	M	M	M	M	E	M	MR	Sistema de alerta dos tempos de apreciação/decisão na aplicação informática de gestão de processos	I	I	I	I	I	I	I	
		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	Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	I	I	I	-	I	I	I	
		Falta de priorização das necessidades identificadas	B	B	M	B	M	B	B	B	B	B	B	B	B	B	MR	MR	R	MR	R	MR	MR	Definição de critérios, pluralidade de decisores, registo e fundamentação das necessidades	I	EI	EI	I	EI	EI	I	
		Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	B	B	B	B	M	B	B	B	B	B	B	M	B	B	MR	MR	MR	MR	M	MR	MR	Existência de fundamentação específica, remetendo as propostas e vinculando-as ao cumprimento da legislação em vigor ou de regulamentação municipal	I	I	I	I	I	I	I	
		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	Existência de critérios técnicos pré-definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	I	I	I	I	I	I	I	
		Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	A	B	M	M	M	M	M	M	MR	Existência de indicadores de monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização	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	Existência de critérios técnicos pré-definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	I	I	I	I	I	I	I	
		Ausência de informação processual sistematizada	B	B	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	M	B	R	R	R	R	R	R	MR	Existência de sistema informático que permita a agregação/catalogação de dados, para disponibilização de informação intuitiva sobre as diferentes fases de tramitação dos processos	I	I	I	I	I	I	I	
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Dificuldade de acesso à informação sobre o andamento de processos	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	A	B	M	M	M	M	M	M	MR	Uniformização da informação a prestar	I	I	EI	I	I	EI	-		
		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	-	R	R	R	R	R	R	-	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)	-	-	-	I	-	-	-		
		Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	-	-	-	B	-	-	-	-	-	M	-	-	-	-	-	-	-	R	-	-	-	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos	-	-	-	I	-	-	-	
		Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	-	-	-	B	-	-	-	-	-	M	-	-	-	-	-	-	-	R	-	-	-	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão	-	-	-	I	-	-	-	
		Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	B	B	B	-	B	B	M	M	M	M	-	M	M	R	R	R	R	-	R	R	Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos	I	I	I	I	-	I	I	
		Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	-	-	-	B	-	-	-	-	-	M	-	-	-	-	-	-	-	R	-	-	-	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica	-	-	-	I	-	-	-	
Recursos Humanos	Formação	Acesso indevido a informações sigilosas	B	B	B	B	B	-	A	A	A	A	A	A	-	M	M	M	M	M	M	-	Triagem periódica de acessos, pelo menos anual	I	I	I	I	I	I	-		
		Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	-	-	-	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		
		Extravio de documentos/processos	-	-	-	B	-	-	-	-	-	M	-	-	-	-	-	-	-	R	-	-	-	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado	-	-	-	I	-	-	-	
		Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	B	B	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	M	M	R	R	R	R	R	R	R	Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação	I	I	I	I	I	I	I	
Relação com o cidadão	Relação com o cidadão	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B	B	B	B	B	B	B	B	M	B	B	B	MR	MR	MR	R	MR	MR	MR	Garantia de acesso a toda a informação necessária: formação, consulta, cópias, nos termos da lei	I	I	I	I	I	I	I		
		Inexistência da informação prestada ao requerente	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	M	M	M	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação entregue no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)	I	I	I	I	I	I	I		
		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	Existência de norma interna que garanta que o atendimento é efetuado de forma aberta e imparcial e da equidade	I	I	I	I	I	I	I		
Relação com o cidadão	Relação com o cidadão	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		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										
Departamento de Infraestrutura e Vias (DIV)																											
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência					Gravidade da Consequência					Grau de Risco					Mecanismos de Controlo	Fase de Implementação								
			DIV	DOVI	DOA	DLVP	DEPR	GAGC	DIV	DOVI	DOA	DLVP	DEPR	GAGC	DIV	DOVI	DOA		DLVP	DEPR	GAGC	DIV	DOVI	DOA	DLVP	DEPR	GAGC
Contratação Pública	Controlo da execução dos contratos	Deficiente orçamento da obra e consequente derrapagem	B	B	-	-	B	-	M	M	-	-	M	-	R	R	-	-	R	-	Existência de metodologias de verificação e acompanhamento dos cronogramas de execução e dos encargos assumidos	I	I	-	-	I	-
		Falta de advertência quando sejam detetadas situações irregulares ou derrapagens nos custos e prazos	B	B	-	-	B	-	M	M	-	-	M	-	R	R	-	-	R	-	Formalização das advertências assim que as irregularidades sejam identificadas	I	I	-	-	I	-
		Deficiente acompanhamento dos contratos	B	B	-	-	B	-	M	M	-	-	M	-	R	R	-	-	R	-	Análise e encaminhamento das reclamações efetuadas pelos serviços	I	I	-	-	I	-
		Falta de isenção e transparência na fundamentação da decisão de contratar e da escolha do procedimento	B	B	-	-	B	-	A	A	-	-	A	-	M	M	-	-	M	-	Apresentação de propostas devidamente enquadradas e fundamentadas nos termos do CCP; privilegiar procedimentos concursais	I	I	-	-	I	-
		Ausência da avaliação da relação custo-benefício	B	B	-	-	B	-	M	M	-	-	M	-	R	R	-	-	R	-	Análise/estudo de mercado	I	I	-	-	I	-
	Procedimentos de Contratação Pública	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	-
Ética	Ética e Transparência	Violação dos deveres de transparência, isenção e de imparcialidade	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	-
		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	-	Sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código	I	I	I	I	I	-
Financeira	Receta	Conflitos de interesses que comprometam a transparência das atividades e/ou dos procedimentos	B	B	B	B	B	-	A	A	A	A	M	-	M	M	M	M	R	-	Subscrição por todos os trabalhadores e colaboradores da Declaração de Conhecimento da Política de Gestão de Conflitos de Interesses	I	I	I	I	I	-
		Falta de cobrança, ou cobrança indevida, dos preços e taxas definidas	B	-	-	B	-	-	A	-	-	A	-	-	M	-	-	M	-	-	Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação	I	I	I	I	I	-
Gestão Municipal	Elaboração de pareceres, estudos e análise técnica	Existência de erros, omissões ou ambiguidades	B	B	B	-	M	-	A	M	A	-	M	-	M	R	M	-	M	-	Sensibilização dos municípios para a solicitação de recibo da operação de pagamento; conferência e validação das operações de caixa	I	-	-	I	-	-
		Insuficiente fundamentação / níveis de discricionariedade pouco adequados	B	B	B	-	M	-	A	M	A	-	M	-	M	R	M	-	M	-	Existência de critérios pré-definidos; fundamentação técnico-jurídica	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 uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam; segregação de funções	I	I	I	-	I	-
	Elaboração de pareceres, informações e apoio técnico jurídico	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	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	I	-
	Elaboração e execução de projetos da responsabilidade do Município	Existência de erros, omissões ou ambiguidades nos projetos	B	B	B	-	M	-	A	M	M	-	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	-
		Omissão de informação quanto a discrepâncias em obras	B	B	-	-	B	-	A	M	-	-	M	-	M	R	-	-	R	-	Realização de reuniões de projeto para levantamento das necessidades de intervenção dos vários intervenientes no processo; responsabilização dos intervenientes	I	I	-	-	I	-
Tratamento diferenciado de situações idênticas		B	B	-	B	B	-	A	A	-	A	M	-	M	M	-	M	R	-	Controlo sistemático para verificação do cumprimento dos requisitos legais; responsabilização dos intervenientes	I	I	-	-	I	-	
Gestão operacional	Intervenções de fiscalização não registadas ou registadas indevidamente	Intervenções de fiscalização não registadas ou registadas indevidamente	B	B	-	B	B	-	M	M	-	M	M	-	R	R	-	R	R	-	Realização de ações de fiscalização planeadas e enquadradas pela cadeia hierárquica	I	I	-	-	I	-
		Deficiente controlo interno na gestão da atividade, que impede o cumprimento dos objetivos definidos	B	B	-	-	-	-	M	M	-	-	-	-	R	R	-	-	-	-	Reuniões de coordenação e elaboração de relatórios internos periódicos	I	I	-	-	-	-
	Deficiente acompanhamento dos pedidos internos de intervenção	Deficiente acompanhamento dos pedidos internos de intervenção	B	B	-	-	-	-	M	M	-	-	-	-	R	R	-	-	-	-	Análise e encaminhamento dos pedidos para uma intervenção atempada	I	I	-	-	-	-

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

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

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

Direção Municipal de Gestão e Intervenção Territorial (DMGI)										Responsável: Diretor de Departamento													
Departamento de Obras e Manutenção de Edifícios (DME)																							
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência					Gravidade da Consequência					Grau de Risco					Mecanismos de Controlo	Fase de Implementação				
			DME	DOEE	DTMA	DMSL	GACG	DME	DOEE	DTMA	DMSL	GACG	DME	DOEE	DTMA	DMSL	GACG		DME	DOEE	DTMA	DMSL	GACG
Contratação Pública	Controlo da execução dos contratos	Deficiente orçamento da obra e consequente derrapagem	B	B	B	B	-	A	A	A	A	-	M	M	M	M	-	Existência de metodologias de verificação e acompanhamento dos cronogramas de execução e dos encargos assumidos	I	I	I	I	-
		Falta de advertência quando sejam detetadas situações irregulares ou derrapagens nos custos e prazos	B	B	B	B	-	A	A	A	A	-	M	M	M	M	-	Formalização das advertências assim que as irregularidades sejam identificadas	I	I	I	I	-
	Procedimentos de Contratação Pública	Deficiente acompanhamento dos contratos	B	-	B	B	-	A	-	A	A	-	M	-	M	M	-	Análise e encaminhamento das reclamações efetuadas pelos serviços	I	-	I	I	-
		Falta de isenção e transparência na fundamentação da decisão de contratar e da escolha do procedimento	B	B	B	B	-	M	M	M	A	-	R	R	R	M	-	Apresentação de propostas devidamente enquadradas e fundamentadas nos termos do CCP; privilegiar procedimentos concursais	I	I	I	I	-
		Ausência da avaliação da relação custo-benefício	B	B	B	B	-	M	M	M	A	-	R	R	R	M	-	Análise/estudo de mercado	I	-	I	I	-
		Falta de cabimentação prévia da despesa	B	B	B	B	-	M	M	M	A	-	R	R	R	M	-	Análise e acompanhamento da execução das GOP	I	I	I	I	-
		Deficiente ou incompleto conhecimento dos procedimentos pré-contratuais de empreitadas e de aquisição de serviços, nos termos do CCP	B	B	B	B	-	M	M	M	A	-	R	R	R	M	-	Realização de ações de formação aos técnicos envolvidos nos respetivos procedimentos	I	I	I	I	-
		Repartição da despesa desvirtuando o enquadramento do procedimento adequado, nos termos do CCP	B	B	B	B	-	M	M	M	A	-	R	R	R	M	-	Existência de análise e supervisão das propostas aquisitivas para verificação do cumprimento dos requisitos	I	I	I	I	-
Omissão no caderno de encargos de determinadas especificações técnicas, quanto à natureza do objeto do contrato a celebrar	B	B	B	B	-	M	M	M	A	-	R	R	R	M	-	Existência de critérios de avaliação e equipa multidisciplinar que assegurem uma análise rigorosa e imparcial	I	I	I	I	-		
Ética	Ética e Transparência	Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados/ violação dos deveres de transparência, isenção e imparcialidade na análise e seleção das propostas	B	B	B	B	-	A	A	A	A	-	M	M	M	M	-	Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em procedimentos de contratação pública, bem como pelos gestores de contratos.	I	I	I	I	-
		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	-
Financeira	Receta	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	-
		Controlo deficiente de exercício de funções e tarefas de cobrança e registo de valores	-	-	-	B	-	-	-	-	B	-	-	-	-	MR	-	Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação	I	I	I	I	-
		Controlo deficiente no acondicionamento de valores monetários à sua guarda	-	-	-	B	-	-	-	-	B	-	-	-	-	MR	-	Existência de manual de procedimentos; verificação e monitorização do seu cumprimento; responsabilização dos intervenientes	-	-	-	I	-
Gestão Municipal	Elaboração de pareceres, estudos e análise técnica	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	-
		Existência de erros, omissões ou ambiguidades	B	B	-	B	-	A	A	-	A	-	M	M	-	M	-	Existência de critérios pré-definidos; fundamentação técnico-jurídica	I	I	-	I	-
		Insuficiente fundamentação / níveis de discricionariedade pouco adequados	B	B	-	B	-	M	M	-	M	-	R	R	-	R	-	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	Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	-	B	-	A	A	-	A	-	M	M	-	M	-	Análise interna/externa do projeto; pluralidade de intervenientes; identificação de níveis de responsabilização	I	I	-	I	-
		Existência de erros, omissões ou ambiguidades nos projetos	B	B	-	-	-	A	A	-	-	-	M	M	-	-	-	Realização prévia de reuniões de projeto para levantamento das necessidades de intervenção dos vários intervenientes no processo; responsabilização dos intervenientes	I	I	-	-	-
		Deficiente articulação interna	B	B	-	-	-	M	M	-	-	-	R	R	-	-	-	Existência de programação nas diversas etapas do projeto; sistema de monitorização e acompanhamento para o cumprimento dos prazos	I	I	-	-	-
	Gestão de armazéns e controlo de stocks	Deficiente controlo do cumprimento dos prazos	B	B	-	-	-	M	M	-	-	-	R	R	-	-	-	Existência de um sistema de inventário e registo dos materiais adquiridos/atribuídos; segregação de funções	-	-	I	I	-
		Deficiente controlo das existências (materiais e equipamentos)	-	-	B	B	-	-	-	A	M	-	-	-	M	R	-	Existência de quadros de consumo de combustível em função da quilometragem, para as máquinas e viaturas	-	-	I	I	-
		Apropriação indevida ou gestão incorreta de combustível	-	-	B	B	-	-	-	A	A	-	-	-	M	M	-	Existência de um controlo efetivo e permanente do sistema de gestão de stocks; responsabilização dos intervenientes	-	-	I	I	-
	Gestão de cemitérios	Utilização e ou apropriação indevida de matérias-primas e ferramentas	-	-	B	B	-	-	-	A	A	-	-	-	M	M	-	Existência de minutos de ofícios para aumentar a clareza nas notificações expedidas	-	-	I	I	-
		Falta de comunicação clara e acessível das regras Entes aos municípios	-	-	-	M	-	-	-	-	M	-	-	-	-	M	-	Garantia de acesso a toda a informação necessária: informação, consulta, cópias, nos termos da lei	-	-	-	I	-
		Inexistência da informação prestada ao requerente	-	-	-	M	-	-	-	-	M	-	-	-	-	M	-	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação entregue no sistema de gestão documental (GDCC)	-	-	-	I	-
	Gestão de frotas	Falta de verificação e certificação dos documentos entregues	-	-	-	B	-	-	-	-	B	-	-	-	-	MR	-	Existência de norma interna que garanta uniformização dos procedimentos e a observância dos princípios da isenção, da imparcialidade e da equidade	-	-	-	I	-
		Tratamento diferenciado de situações idênticas	-	-	-	B	-	-	-	-	B	-	-	-	-	MR	-	Existência de um controlo efetivo e permanente do sistema de gestão de frota	-	-	I	I	-
		Utilização indevida de viaturas da frota municipal	-	-	B	B	-	-	-	B	A	-	-	-	MR	M	-	Existência de verificação sistemática das viaturas no sentido de priorizar eventuais intervenções	-	-	I	I	-
	Gestão de obras	Utilização de viaturas que não reúnam as condições necessárias para circular	-	-	B	B	-	-	-	B	A	-	-	-	MR	M	-	Existência de sistema de gestão de stocks; responsabilização dos intervenientes	-	-	I	I	-
		Favorecimento na fiscalização de obras	B	B	-	B	-	M	M	-	A	-	R	R	-	M	-	Existência de minutos de ofícios para aumentar a clareza nas notificações expedidas	I	I	-	I	-
		Omissão de informação quanto a discrepâncias em obras	B	B	-	B	-	M	M	-	A	-	R	R	-	M	-	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação entregue no sistema de gestão documental (GDCC)	I	I	-	I	-
Gestão operacional	Tratamento diferenciado de situações idênticas	B	B	-	B	-	M	M	-	M	-	R	R	-	R	-	Existência de norma interna que garanta uniformização dos procedimentos e a observância dos princípios da isenção, da imparcialidade e da equidade	-	-	-	I	-	
	Intervenções de fiscalização não registadas ou registadas indevidamente	B	B	-	B	-	M	M	-	A	-	R	R	-	M	-	Realização de 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	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	-		I	I	I	I	-

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

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

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

Direção Municipal de Gestão e Intervenção Territorial (DMGI)													Responsável: Diretor de Departamento			
Departamento de Reabilitação Urbana (DRU)																
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência			Gravidade da Consequência			Grau de Risco			Mecanismos de Controlo	Fase de Implementação			
			DRU	DIEP	DPGE	DRU	DIEP	DPGE	DRU	DIEP	DPGE		DRU	DIEP	DPGE	
Contratação Pública	Procedimentos de Contratação Pública	Falta de isenção e transparência na fundamentação da decisão de contratar e da escolha do procedimento	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Apresentação de propostas devidamente enquadradas e fundamentadas nos termos do CCP; privilegiar procedimentos concursais	I	I	I	
		Ausência de avaliação da relação custo-benefício	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Análise/estudo de mercado	I	I	I	
		Falta de cabimentação prévia da despesa	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Análise e acompanhamento da execução das GOP	I	I	I	
		Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em procedimentos de contratação pública, bem como pelos gestores de contratos	I	I	I	
Ética	Ética e Transparência	Desconhecimento ou falta de aplicação do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código	I	I	I	
		Conflitos de interesses que comprometam a transparência das atividades e/ou dos procedimentos	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Subscrição por todos os trabalhadores e colaboradores da Declaração de Conhecimento da Política de Gestão de Conflitos de Interesses	I	I	I	
			MR	MR	MR	Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação	I	I	I							
Gestão Municipal	Elaboração de pareceres, estudos e análise técnica	Deficiente instrução dos processos pelos requerentes	M	M	M	M	M	M	M	M	M	Disponibilização ao requerente de informação clara e simples sobre a instrução de processos e /ou apreciação liminar de pedidos; formulários com maior especificação	I	I	I	
		Deficiente avaliação técnico-urbanística dos processos e pedidos	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Existência de critérios técnicos pré-definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam e apreciam	I	I	I	
		Acréscimo não fundamentado no tempo de apreciação/decisão	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Sistema de alerta dos tempos de apreciação/decisão na aplicação informática de gestão de processos	I	I	I	
		Incumprimento dos prazos	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Sistema de monitorização e acompanhamento para o cumprimento dos prazos	I	I	I	
		Existência de erros, omissões ou ambiguidades	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Existência de critérios de análise pré-definidos; fundamentação técnico-jurídica	I	I	I	
		Insuficiente fundamentação / níveis de discricionariedade pouco adequados	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	I	I	I	
	Gestão operacional	Gestão operacional	Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em processos de análise e concessão de benefícios de qualquer âmbito	I	I	I
			Incumprimento nos prazos de resposta	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Monitorização e acompanhamento sistemático para o cumprimento dos prazos	I	I	I
			Existência de erros, omissões ou ambiguidades	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Existência de critérios de análise pré-definidos; fundamentação técnico-jurídica	I	I	I
			Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam e apreciam	I	I	I
			Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Existência de equipa técnica multidisciplinar com intervenção neste domínio visando concertar intervenções	I	I	I
Ausência de informação e/ou documentação sistematizada para as áreas de atuação	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR		I	I	I			

Legenda:

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

Direção Municipal de Gestão e Intervenção Territorial (DMGI)													Responsável: Diretor de Departamento		
Departamento de Reabilitação Urbana (DRU) - (cont.)															
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência			Gravidade da Consequência			Grau de Risco			Mecanismos de Controlo	Fase de Implementação		
			DRU	DIEP	DPGE	DRU	DIEP	DPGE	DRU	DIEP	DPGE		DRU	DIEP	DPGE
Planeamento	Planeamento	Falta de priorização das necessidades identificadas	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Definição de critérios, pluralidade de decisores, registo e fundamentação das necessidades	I	I	I
		Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Existência de fundamentação específica, remetendo as propostas e vinculando-as ao cumprimento da legislação em vigor ou de regulamentação municipal	I	I	I
		Falta de avaliação de encargos futuros e outros custos	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Elaboração de análise que garanta a viabilidade da proposta/projeto nos anos futuros - previsão nas GOP	I	I	I
		Existência de erros, omissões ou ambiguidades nas ações a executar	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Análise interna /externa do projeto/programa; pluralidade de intervenientes; identificação de níveis de responsabilização	I	I	I
		Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Existência de indicadores de monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização	I	I	I
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)	I	I	I
		Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos	I	I	I
		Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão	I	I	I
		Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos	I	I	I
		Acesso indevido a informações sigilosas	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica	I	I	I
		Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático	I	I	I
		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
	Formação	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Reuniões de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação	I	I	I
Relação com o cidadão	Relação com o cidadão	Inexatidão da informação prestada ao requerente	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação	I	I	I
		Falta de verificação e certificação dos documentos entregues	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Garantia de acesso a toda informação necessária: informação, consulta, cópias, nos termos da lei	I	I	I
		Tratamento diferenciado de situações idênticas	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)	I	I	I
			B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Existência de norma interna que garanta que o atendimento é efetuado de forma isenta e imparcial	I	I	I

Legenda:

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

Direção Municipal de Gestão e Intervenção Territorial (DMGI)														Responsável: Diretor de Departamento					
Departamento de Promoção de Talento (DPT)																			
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência				Gravidade da Consequência				Grau de Risco				Mecanismos de Controlo	Fase de Implementação			
			DPT	DJUV	DEPT	DASS	DPT	DJUV	DEPT	DASS	DPT	DJUV	DEPT	DASS		DPT	DJUV	DEPT	DASS
Contratação Pública	Procedimentos de Contratação Pública	Falta de isenção e transparência na fundamentação da decisão de contratar e da escolha do procedimento	-	B	M	-	-	M	M	-	-	R	M	-	Apresentação de propostas devidamente enquadradas e fundamentadas nos termos do CCP; privilegiar procedimentos concursais	-	I	I	-
		Ausência de avaliação da relação custo-benefício	-	B	B	-	-	A	A	-	-	M	M	-	Análise/estudo de mercado	-	I	I	-
		Falta de cabimentação prévia da despesa	-	B	B	-	-	A	A	-	-	M	M	-	Análise e acompanhamento da execução das GOP	-	I	I	-
		Repartição da despesa desvirtuando o enquadramento do procedimento adequado, nos termos do CCP	-	B	B	-	-	A	A	-	-	M	M	-	Existência de análise e supervisão das propostas aquisitivas para verificação do cumprimento dos requisitos	-	I	I	-
		Omissão no caderno de encargos de determinadas especificações técnicas, quanto à natureza do objeto do contrato a celebrar	-	B	B	-	-	A	A	-	-	M	M	-	Existência de critérios de avaliação e equipa multidisciplinar que assegurem uma análise rigorosa e imparcial	-	I	I	-
		Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados na análise e seleção das propostas	-	B	B	-	-	A	A	-	-	M	M	-	Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em procedimentos de contratação pública, bem como pelos gestores de contratos	-	I	I	-
		Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	-	B	B	-	-	A	A	-	-	M	M	-	Sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código	I	I	I	I
Ética	Ética e Transparência	Desconhecimento ou falta de aplicação do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais	B	B	B	B	M	A	A	B	R	M	M	MR	Subscrição por todos os trabalhadores e colaboradores da Declaração de Conhecimento da Política de Gestão de Conflitos de Interesses	I	I	I	I
		Conflitos de interesses que comprometam a transparência das atividades e/ou dos	B	B	B	B	A	A	A	A	M	M	M	M	Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação	I	I	I	I
Gestão Municipal	Concessão e desenvolvimento de programas e projetos	Falta de rigor na verificação da satisfação dos requisitos legais quanto à elegibilidade/exigibilidade das entidades	-	B	B	B	-	A	A	M	-	M	M	R	Existência de regulamento e/ou outros normativos que definem os critérios de elegibilidade/exigibilidade	-	I	I	I
		Favorecimento no processo de atribuição de apoios	-	B	B	B	-	A	A	M	-	M	M	R	Existência de equipa multidisciplinar que assegure uma análise rigorosa e imparcial; análise do histórico da entidade beneficiária	-	I	I	I
		Ausência e/ou insuficiente acompanhamento e controlo da aplicação dos apoios concedidos	-	B	B	B	-	A	A	M	-	M	M	R	Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em processos de análise e concessão de benefícios de qualquer âmbito	-	I	I	I
		Falta de definição e/ou aplicação de ações corretivas em casos de incumprimento, ou cumprimento defeituoso, por parte do beneficiário	-	B	B	B	-	M	M	M	-	R	R	R	Segregação de funções nas diferentes fases do processo	-	I	I	I
		Utilização das verbas concedidas às entidades beneficiárias para fins diferentes dos que justificaram a atribuição	-	B	B	B	-	A	A	M	-	M	M	R	Realização de reuniões e ações de acompanhamento e supervisão dos projetos/programas e análise dos relatórios de execução	-	I	I	I
	Elaboração de pareceres, estudos e análise técnica	Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados	B	B	B	-	B	A	A	-	MR	M	M	-	Existência de meios de controlo de aplicação dos apoios concedidos; envio de relatório de execução pela entidade beneficiária	-	I	I	I
		Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	-	B	A	A	-	MR	M	M	-	Existência de critérios técnicos pré-definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	I	I	I	-
Gestão operacional	Ausência e/ou insuficiente acompanhamento e controlo de protocolos de parceria	-	B	B	B	-	A	A	B	-	M	M	MR	Realização de reuniões e ações de acompanhamento e supervisão dos projetos e análise dos relatórios de execução	-	I	I	I	
	Favorecimento dos candidatos na realização de estágios	-	B	B	B	-	A	A	B	-	M	M	MR	Definição clara e disponibilização dos critérios de seleção, bem como das funções a desempenhar	-	I	I	I	
		Deficiente articulação e/ou levantamento das necessidades das entidades empregadoras	-	B	B	-	-	B	M	-	-	MR	R	-	Dinamização de um sistema de comunicação e articulação interna para promoção/divulgação de propostas de emprego	-	I	I	-

Legenda:

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

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

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		I	I	I	I	I		
		Repartição da despesa desvirtuando o enquadramento do procedimento adequado, nos termos do CCP	B	B	B	B	B	M	B	B	M	A	R	MR	MR	R	M	Análise e acompanhamento da execução das GOP	I	I	I	I	I		
		Omissão no caderno de encargos de determinadas especificações técnicas, quanto à natureza do objeto do contrato a celebrar	B	B	B	B	B	A	B	B	M	A	M	MR	MR	R	M	Existência de análise e supervisão das propostas aquisitivas para verificação do cumprimento dos requisitos	I	I	I	I	I		
		Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados na análise e seleção das propostas	B	B	B	B	B	M	B	B	M	A	R	MR	MR	R	M	Existência de critérios de avaliação e equipa multidisciplinar que assegurem uma análise rigorosa e imparcial	I	I	I	I	I		
Ética	Ética e Transparência	Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em procedimentos de contratação pública, bem como pelos gestores de contratos	I	I	I	I	I		
		Desconhecimento ou falta de aplicação do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais	B	B	B	B	B	B	B	B	M	A	MR	MR	MR	R	M	Sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código	I	I	I	I	I		
Gestão Municipal	Elaboração de pareceres, estudos e análise técnica	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		
		Existência de erros, omissões ou ambiguidades	B	B	B	B	B	M	B	B	M	M	R	MR	MR	R	R	Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação	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	Existência de critérios de análise pré-definidos; fundamentação técnico-jurídica; articulação com os objetivos estratégicos definidos	I	I	I	I	I		
		Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	B	B	B	M	B	M	M	MR	R	MR	R	R	Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	I	I	I	I	I		
	Gestão de armazéns e controlo de stocks	Incumprimento dos prazos estipulados para todas as fases do processo / projeto	M	M	B	B	B	M	M	B	M	M	M	M	MR	R	R	Calendarização concertada entre todos os intervenientes; responsabilização dos intervenientes	PI	I	I	I	I		
		Deficiente controlo das existências (material e equipamentos)	-	B	B	-	-	-	B	B	-	-	-	MR	MR	-	-	Existência de um sistema de inventário e registo dos materiais adquiridos/atribuídos	-	I	I	-	-		
		Utilização e ou apropriação indevida de matérias-primas e ferramentas	-	M	B	-	-	-	M	M	-	-	-	M	R	-	-	Existência de um controlo efetivo e permanente do sistema de gestão de stocks; responsabilização dos intervenientes	-	I	I	-	-		
	Gestão operacional	Falta de imparcialidade na avaliação/fiscalização de espaços verdes cuja manutenção esteja protocolada com entidade exterior	B	B	B	-	-	B	B	B	-	-	MR	MR	MR	-	-	Atribuição indiferenciada dos processos aos técnicos	I	I	I	-	-		
		Inexistência de plano estruturado e transversal a todos os serviços e de deteção de situações de risco	B	B	B	-	-	B	B	B	-	-	MR	MR	MR	-	-	Realização de levantamento das necessidades de intervenção no espaço público; responsabilização dos intervenientes	I	I	I	-	-		
		Deficiente identificação de necessidades de equipamentos de proteção individual e fardamento	B	B	-	-	-	B	B	-	-	-	MR	MR	-	-	-	Identificação dos equipamentos Entes; levantamento de necessidades dos equipamentos; existência de formação que garanta a sua correta utilização	I	I	-	-	-		
		Ausência e/ou insuficiente acompanhamento e controlo de protocolos de parcerias/projetos de sustentabilidade ambiental	B	B	B	-	-	B	B	B	-	-	MR	MR	MR	-	-	Realização de reuniões e ações de acompanhamento e supervisão dos projetos e análise dos relatórios de execução	I	I	I	-	-		
		Ausência de meios de informação e/ou deficiente articulação interna	B	B	B	-	-	M	B	B	-	-	R	MR	MR	-	-	Realização de reuniões periódicas entre serviços envolvidos; calendarização conjunta de iniciativas	I	I	I	-	-		
		Inexistência de avaliação do impacto das iniciativas/programas	M	B	B	-	-	M	B	B	-	-	M	MR	MR	-	-	Avaliação do trabalho desenvolvido e monitorização dos resultados esperados	I	I	I	-	-		
	Licenciamento	Deficiente instrução dos processos pelos requerentes	B	-	B	-	-	M	-	B	-	-	R	-	MR	-	-	Disponibilização ao requerente de informação clara e simples sobre a instrução de processos e/ou apreciação linear de pedidos	I	-	I	-	-		
		Deficiente avaliação técnica - urbanística dos processos e pedidos	B	-	B	-	-	M	-	B	-	-	R	-	MR	-	-	Existência de critérios técnicos pré-definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	I	-	I	-	-		
Falta de imparcialidade potenciada pela atribuição de processo da mesma natureza/zona a determinado técnico		B	-	B	-	-	B	-	B	-	-	MR	-	MR	-	-	Atribuição indiferenciada dos processos aos técnicos	I	-	I	-	-			
Acréscimo não fundamentado no tempo de apreciação/decisão		B	-	B	-	-	B	-	B	-	-	MR	-	MR	-	-	Sistema de alerta dos tempos de apreciação / decisão na aplicação informática de gestão de processos	PI	-	I	-	-			
Incumprimento dos prazos		B	-	B	-	-	M	-	B	-	-	R	-	MR	-	-	Sistema de monitorização e acompanhamento para o cumprimento dos prazos	I	-	I	-	-			
Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	-	B	-	-	A	-	A	-	-	M	-	M	-	-	Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	I	-	I	-	-				
																Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em processos de licenciamento	I	-	I	-	-				

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

Vereação																Responsável: Diretor de Departamento							
Departamento de Ambiente e do Mar (DAM) - (cont.)																							
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência					Gravidade da Consequência					Grau de Risco					Mecanismos de Controlo	Fase de Implementação				
			DAM	DGEV	DQAM	DRIH	DTAS	DAM	DGEV	DQAM	DRIH	DTAS	DAM	DGEV	DQAM	DRIH	DTAS		DAM	DGEV	DQAM	DRIH	DTAS
Planeamento	Planeamento	Falta de priorização das necessidades identificadas	M	B	B	B	B	M	B	B	M	B	M	MR	MR	R	MR	Definição de critérios, pluralidade de decisores, registo e fundamentação das necessidades	I	I	I	I	I
		Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	B	B	B	B	B	B	B	B	M	B	MR	MR	MR	R	MR	Existência de fundamentação específica, remetendo as propostas e vinculando-as ao cumprimento da legislação em vigor ou de regulamentação municipal	I	I	I	I	I
		Falta de avaliação de encargos futuros e outros custos	B	B	B	B	B	M	B	B	M	B	R	MR	MR	R	MR	Elaboração de análise que garanta a viabilidade da proposta/projeto nos anos futuros - previsão nas GOP	I	I	I	I	I
		Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão	M	B	B	B	B	B	B	B	M	B	R	MR	MR	R	MR	Existência de indicadores de monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização	I	I	I	I	I
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	-	B	B	B	M	-	B	M	M	R	-	MR	R	R	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)	I	-	I	I	I
		Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	M	-	B	B	B	M	-	B	M	M	M	-	MR	R	R	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos	PI	-	I	I	I
		Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	-	B	B	B	M	-	B	M	M	R	-	MR	R	R	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão	I	-	I	I	I
		Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	B	-	B	B	B	B	-	B	M	M	MR	-	MR	R	R	Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos	I	-	I	I	I
		Acesso indevido a informações sigilosas	B	-	B	B	B	B	-	B	M	M	MR	-	MR	R	R	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica	I	-	I	I	I
		Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	B	-	B	B	B	B	-	B	B	M	MR	-	MR	MR	R	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático	I	-	I	I	I
		Extravio de documentos/processos	B	-	B	B	B	M	-	B	M	M	R	-	MR	R	R	Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos	I	-	I	I	I
Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	B	B	B	B	B	B	B	B	B	M	MR	MR	MR	MR	R	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado	I	I	I	I	I
	Formação	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B	B	B	B	B	B	B	B	M	MR	MR	MR	MR	R	Reuniões de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação	I	I	I	I	I
Relação com o Cidadão	Relação com o cidadão	Inexatidão da informação prestada ao requerente	B	-	B	B	B	M	-	B	M	A	R	-	MR	R	M	Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação	I	I	I	I	I
		Falta de verificação e certificação dos documentos entregues	B	-	B	B	B	M	-	B	M	M	R	-	MR	R	R	Garantia de acesso a toda a informação necessária: informação, consulta, cópias, nos termos da lei	I	-	I	I	I
		Tratamento diferenciado de situações idênticas	-	-	B	-	B	-	-	B	-	A	-	-	MR	-	M	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)	I	-	I	I	I
		Existência de uma norma interna que garanta que o atendimento é efetuado de forma isenta e imparcial e da equidade	-	-	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														Responsável: Diretor de Departamento					
Departamento de Cidadania (DEC)																			
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência				Gravidade da Consequência				Grau de Risco				Mecanismos de Controlo	Fase de Implementação			
			DEC	DCIP	DOPA	DVOL	DEC	DCIP	DOPA	DVOL	DEC	DCIP	DOPA	DVOL		DEC	DCIP	DOPA	DVOL
Ética	Ética e Transparência	Desconhecimento ou falta de aplicação do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais	B	B	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	MR	Sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código	I	I	I	I
		Conflitos de interesses que comprometam a transparência das atividades e/ou dos procedimentos	B	B	B	B	A	A	A	B	M	M	M	MR	Subscrição por todos os trabalhadores e colaboradores da Declaração de Conhecimento da Política de Gestão de Conflitos de Interesses Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação	I	I	I	I
Gestão Municipal	Controlo da execução de medidas de programas	Ausência e/ou insuficiente acompanhamento e controlo da aplicação dos apoios concedidos	-	M	M	-	-	B	M	-	-	R	M	-	Realização de reuniões e ações de acompanhamento e supervisão dos projetos e análise dos relatórios de execução	-	I	I	-
		Falta de definição e/ou aplicação de ações corretivas em casos de incumprimento, ou cumprimento defeituoso, por parte do beneficiário	-	B	B	-	-	B	M	-	-	MR	R	-	Existência de meios de controlo de aplicação dos apoios concedidos	-	I	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	Grupo de trabalho para avaliação do trabalho desenvolvido e monitorização dos resultados esperados	-	I	I	I	
	Inexistência de avaliação do impacto das iniciativas/programas	-	B	B	B	-	B	A	B	-	MR	M	MR	Validação prévia da informação prestada nas ações e campanhas junto dos cidadãos	-	I	I	I	
Promoção da cidadania	Informação incorreta/desadequada transmitida aos cidadãos	B	B	B	B	B	B	A	B	MR	MR	M	MR	Levantamento e adequação das iniciativas aos interesses e necessidades dos cidadãos	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	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
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	B	B	B	B	B	M	B	MR	MR	R	MR	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos	I	I	I	I
		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
	Formação	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B	B	B	M	M	M	M	R	R	R	R	Reuniões de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação	I	I	I	I
			B	B	B	B	M	M	M	M	R	R	R	R	Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação	I	I	I	I

Legenda:

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

Vereação															Responsável: Diretor de Departamento										
Departamento Coesão e Desenvolvimento Social (DDS)																									
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência					Gravidade da Consequência					Grau de Risco					Mecanismos de Controlo	Fase de Implementação						
			DDS	DRES	DPIE	DRIS	GACG	DDS	DRES	DPIE	DRIS	GACG	DDS	DRES	DPIE	DRIS	GACG		DDS	DRES	DPIE	DRIS	GACG		
Contratação Pública	Procedimentos de Contratação Pública	Falta de isenção e transparência na fundamentação da decisão de contratar e da escolha do procedimento	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	Apresentação de propostas devidamente enquadradas e fundamentadas nos termos do CCP; privilegiar procedimentos concursais	I	I	I	I	I	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	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	I	
		Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em procedimentos de contratação pública, bem como pelos gestores de contratos	I	I	I	I	I	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	I	
		Conflitos de interesses que comprometam a transparência das atividades e/ou dos procedimentos	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	Subscrição por todos os trabalhadores e colaboradores da Declaração de Conhecimento da Política de Gestão de Conflitos de Interesses Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação	I	I	I	I	I	I	
Gestão Municipal	Apoio não financeiro a municípios	Falta de equidade na avaliação das candidaturas	B	-	-	B	B	B	-	-	A	B	MR	-	-	M	MR	Existência de regulamento e/ou outros normativos que definem o âmbito da medida e os critérios de atribuição de apoio	I	-	-	I	I	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	I	
	Concessão e desenvolvimento de programas e projetos	Falta de rigor na verificação da satisfação dos requisitos legais quanto à elegibilidade das entidades	B	B	B	B	B	A	M	A	A	A	M	R	M	M	M	Existência de regulamento e/ou outros normativos que definem os critérios de elegibilidade das entidades	I	I	I	I	I	I	
		Utilização de critérios inadequados/insuficientes para atribuição de apoios (corrente)	B	B	B	B	B	A	M	A	A	A	M	R	M	M	M	Definição prévia, rigorosa e clara, de critérios, objetividade e transparência nos procedimentos de concessão de apoios (correntes e/ou capital)	I	I	I	I	I	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	I	
		Existência de erros, omissões ou ambiguidades	B	M	B	B	B	M	M	M	A	M	R	M	R	M	R	Existência de manual de procedimentos interno que regule o princípio da transparência, igualdade de tratamento e salvaguarda de conflitos de interesses; segregação de funções	I	I	I	I	I	I	
		Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em processos de análise e concessão de benefícios de qualquer âmbito Segregação de funções nas diferentes fases do processo	I	I	I	I	I	I	
	Controlo da execução de medidas de programas	Ausência e/ou insuficiente acompanhamento e controlo da aplicação dos apoios concedidos	M	B	M	M	M	M	M	M	M	M	M	R	M	M	M	Realização de reuniões e ações de acompanhamento e supervisão dos projetos e análise dos relatórios de execução	I	I	I	I	I	I	
		Falta de definição e/ou aplicação de ações corretivas em casos de incumprimento, ou cumprimento defeituoso, por parte do beneficiário	B	B	M	M	B	A	B	M	M	A	M	MR	M	M	M	Sistema de informação para monitorização da aplicação dos apoios concedidos	I	I	I	I	I	I	
		Utilização das verbas concedidas às entidades beneficiárias para fins diferentes dos que justificaram a atribuição	B	M	B	B	B	A	B	B	A	A	M	R	MR	M	M	Existência de meios de controlo de aplicação dos apoios concedidos	-	-	-	I	-	-	
	Elaboração de pareceres, estudos e análise técnica	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	I	
		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	I	
		Existência de erros, omissões ou ambiguidades nos estudos	B	M	-	B	B	M	M	-	M	M	R	M	-	R	R	Existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	I	I	-	I	I	I	
	Monitorização	Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	-	B	B	A	M	-	M	A	M	R	-	R	M	Existência de equipa técnica multidisciplinar com intervenção neste domínio com o intuito de concertar intervenções	I	I	I	I	I	I	
		Ausência de informação e/ou documentação sistematizada para as áreas de atuação	B	M	B	M	B	B	M	B	B	B	MR	M	MR	R	MR	Metodologia de produção de indicadores e de controlo de dados; acompanhamento periódico da evolução dos indicadores	I	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	-	-	
			Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão	-	-	M	M	-	-	-	M	M	-	-	-	M	M	-		-	-	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) - (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 decisores, registo e fundamentação das necessidades	I	I	I	I	I
		Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	B	M	B	A	B	B	B	A	B	B	MR	R	M	M	MR	Existência de fundamentação específica, remetendo as propostas e vinculando-as ao cumprimento da legislação em vigor ou de regulamentação municipal	I	I	I	I	I
		Falta de avaliação de encargos futuros e outros custos	B	M	B	B	B	M	B	A	B	M	R	R	M	MR	R	Elaboração de análise que garanta a viabilidade da proposta/projeto nos anos futuros- previsão nas GOP	I	I	I	I	I
		Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão	B	M	B	M	B	M	B	M	M	M	R	R	R	M	R	Existência de indicadores e monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização	I	I	I	I	I
		Falta de instrumentos internos que regulem os procedimentos, regras e critérios para atribuição de benefícios públicos, podendo originar favorecimento no processo de atribuição de apoios	-	-	B	B	-	-	-	A	A	-	-	-	M	M	-	Existência de regulamento e/ou outros normativos que definem o âmbito da medida e os critérios de atribuição de apoio; análise do histórico da entidade beneficiária e de acompanhamento sistemáticos	-	-	I	I	-
		Falta ou não aplicação de instrumentos internos que regulem os procedimentos, regras e critérios para atribuição de apoios	-	-	B	B	-	-	-	A	A	-	-	-	M	M	-	Verificação da legalidade do beneficiário do apoio	-	-	I	I	-
		Insuficiente fundamentação / níveis de discricionariedade pouco adequados	-	-	B	B	-	-	-	A	A	-	-	-	M	M	-	Existência de critérios técnicos pré-definidos; existência de uma cadeia com diversos intervenientes que analisam, apreciam e autorizam	-	-	I	I	-
	Existência de erros, omissões ou ambiguidades na elaboração de plano / programa	-	M	B	A	-	-	B	A	B	-	-	R	M	M	-	Análise interna /externa do projeto/programa; pluralidade de intervenientes; identificação de níveis de responsabilização	-	I	I	I	-	
	Planeamento das parcerias e atribuições de apoios	Deficiente identificação das necessidades de atribuição de apoio	-	-	B	M	-	-	-	A	M	-	-	-	M	M	-	Existência de regulamento e/ou outros normativos que definem o âmbito da medida e os critérios de atribuição de apoio; análise do histórico da entidade beneficiária	-	-	I	I	-
		Deficiente articulação dos recursos existentes entre as várias unidades orgânicas	-	-	B	A	-	-	-	A	B	-	-	-	M	M	-	Realização de reuniões periódicas entre serviços envolvidos para identificação das necessidades e canalização dos recursos Entes; calendarização conjunta de iniciativas	-	-	I	I	-
Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade		-	-	B	B	-	-	-	A	A	-	-	-	M	M	-	Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em processos de análise e concessão de benefícios de qualquer âmbito	-	-	I	I	-	
Procedimento Administrativo	Procedimento Administrativo	Ausência ou deficiente registo e/ou tramitação da documentação	B	B	B	A	B	B	B	M	B	B	MR	MR	R	M	MR	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC) e/ou gestão de processos (SPO)	I	I	I	I	I
		Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	B	B	A	B	A	M	A	B	A	M	R	M	M	M	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos	I	I	I	I	I
		Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	B	B	-	B	A	M	A	-	A	M	R	M	-	M	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão	I	I	I	I	I
		Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	B	B	B	B	B	B	B	M	M	B	MR	MR	R	R	MR	Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos	I	I	I	-	I
		Acesso indevido a informações sigilosas	B	B	B	A	B	A	B	A	B	A	M	MR	M	M	M	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica	I	I	I	I	I
		Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	B	B	B	A	B	B	B	M	B	B	MR	MR	R	M	MR	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático	I	I	I	I	I
		Extravio de documentos/processos	B	B	B	A	B	M	B	A	B	M	R	MR	M	M	R	Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos	I	I	I	I	I
Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	B	M	B	M	B	B	M	M	M	B	MR	M	R	M	MR	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado	I	I	I	I	I
	Formação	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	M	B	B	B	B	M	M	B	B	MR	M	R	MR	MR	Reuniões de trabalho entre avaliadores para harmonização do processo de avaliação.	I	I	I	I	I
Relação com o cidadão	Relação com o cidadão	Inexatidão da informação prestada ao requerente	B	-	B	A	B	A	-	B	B	A	M	-	MR	M	M	Preenchimento atempado das necessidades de formação e o seu envio ao serviço de formação	I	-	I	I	I
		Tratamento diferenciado de situações idênticas	B	-	B	B	B	A	-	B	A	A	M	-	MR	M	M	Definição de sistema de articulação interna de circulação de informação	I	-	I	I	I
		Falta de verificação e certificação dos documentos entregues	-	-	B	M	-	-	-	A	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	I
		Falta de acesso dos cidadãos aos serviços protocolados	B	-	M	M	B	A	-	M	M	A	M	-	M	M	M	Registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo no sistema de gestão documental (GDCC)	-	-	I	I	-
		Realização de reuniões e ações de acompanhamento e supervisão dos projetos e análise dos relatórios	I	-	I	I	I																

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

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

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

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

Legenda:

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

Vereação															
Departamento de Desporto e Atividade Física (DAF)											Responsável: Diretor de Departamento				
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência			Gravidade da Consequência			Grau de Risco			Mecanismos de Controlo	Fase de Implementação		
			DAF	DESP	DPAF	DAF	DESP	DPAF	DAF	DESP	DPAF		DAF	DESP	DPAF
Contratação Pública	Procedimentos de Contratação Pública	Falta de isenção e transparência na fundamentação da decisão de contratar e da escolha do procedimento	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Apresentação de propostas devidamente enquadradas e fundamentadas nos termos do CCP; privilegiar procedimentos concursais	I	I	I
		Falta de cabimentação prévia da despesa	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Análise e acompanhamento da execução das GOP	I	I	I
		Repartição da despesa desvirtuando o enquadramento do procedimento adequado, nos termos do CCP	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Existência de análise e supervisão das propostas aquisitivas para verificação do cumprimento dos requisitos	I	I	I
		Omissão no caderno de encargos de determinadas especificações técnicas, quanto à natureza do objeto do contrato a celebrar	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Existência de critérios de avaliação e equipa multidisciplinar que assegurem uma análise rigorosa e imparcial	I	I	I
		Insuficiente fundamentação/níveis de discricionariedade pouco adequados na análise e seleção das propostas	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Subscrição obrigatória da Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses pelos intervenientes em procedimentos de contratação pública, bem como pelos gestores de contratos	I	I	I
Ética	Ética e Transparência	Violação dos deveres de isenção e de imparcialidade	B	B	B	A	A	A	M	M	M	Sensibilização para os princípios éticos institucionais que constam do referido Código	I	I	I
		Desconhecimento ou falta de aplicação do Código de Ética e Conduta do Município de Cascais	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Subscrição por todos os trabalhadores e colaboradores da Declaração de Conhecimento da Política de Gestão de Conflitos de Interesses	I	I	I
Gestão Municipal	Concessão e desenvolvimento de programas e projetos	Conflitos de interesses que comprometam a transparência das atividades e/ou dos procedimentos	B	M	B	B	B	B	MR	R	MR	Cumprimento do estipulado no Manual de Gestão de Conflitos de Interesses, onde constam as diretrizes de atuação	I	I	I
		Falta de rigor na verificação da satisfação dos requisitos legais quanto à elegibilidade/exigibilidade das entidades	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	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 corretivas em casos de incumprimento, ou cumprimento defeituoso, por parte do beneficiário	B	M	B	B	M	B	MR	M	MR	Segregação de funções nas diferentes fases do processo	I	I	I
		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
Favorecimento dos candidatos na realização de estágios	B		B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Definição clara e disponibilização dos critérios de seleção, bem como das funções a desempenhar	I	I	I	

Legenda:

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

Vereação													Responsável: Diretor de Departamento		
Departamento de Desporto e Atividade Física (DAF) - (cont.)															
Grandes Áreas	Áreas Específicas	Identificação das Situações de Risco	Probabilidade de Ocorrência			Gravidade da Consequência			Grau de Risco			Mecanismos de Controlo	Fase de Implementação		
			DAF	DESP	DPAF	DAF	DESP	DPAF	DAF	DESP	DPAF		DAF	DESP	DPAF
Planeamento	Planeamento de necessidades, apoios e iniciativas	Falta de priorização das necessidades identificadas	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Definição de critérios, pluralidade de decisores, registo e fundamentação das necessidades	I	I	I
		Ausência ou deficiente fundamentação das propostas	B	M	B	B	B	B	MR	R	MR	Existência de fundamentação específica, remetendo as propostas e vinculando-as ao cumprimento da legislação em vigor ou de regulamentação municipal	I	I	I
		Falta de avaliação de encargos futuros e outros custos	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Elaboração de análise que garanta a viabilidade da proposta/projeto nos anos futuros - previsão nas GOP	I	I	I
		Ausência ou deficiente monitorização dos instrumentos de gestão	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Existência de indicadores de monitorização dos objetivos estratégicos; relatórios periódicos de monitorização	I	I	I
		Deficiente articulação dos recursos existentes entre as várias unidades orgânicas	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Realização de reuniões periódicas entre serviços envolvidos para identificação das necessidades e canalização dos recursos existentes; calendarização conjunta de iniciativas	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 (SFO)	I	I	I
		Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Existência de sistema de alerta para o cumprimento dos prazos	I	I	I
		Ausência de decisão, decisão não fundamentada ou tomada de decisão extemporânea	B	B	B	B	M	B	MR	R	MR	Fundamentação técnica e ou jurídica das propostas submetidas a decisão	EI	EI	EI
		Deficiente conhecimento dos níveis de controlo das decisões, comprometendo a eficiência dos processos	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Utilização de mecanismos e adoção de procedimentos de alerta para o cumprimento dos prazos	I	I	I
		Acesso indevido a informações sigilosas	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Despachos com periodicidade frequente com a cadeia hierárquica	I	I	I
		Ausência de metodologia e não cumprimento das regras de arquivamento, por tipo de processo	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Níveis diferenciados de acesso às pastas de arquivo informático	I	I	I
Recursos Humanos	Avaliação de desempenho	Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos	B	M	M	M	M	M	R	M	M	Metodologias e regras definidas, claras e divulgadas entre os utilizadores, na gestão documental de todos os processos	I	I	I
	Formação	Ausência ou incorreto levantamento das necessidades de formação	B	B	B	B	B	B	MR	MR	MR	Definição clara dos objetivos, que devem ser exequíveis e coerentes; reuniões avaliador/avaliado	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	Definição de um sistema de articulação interna de circulação de informação	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 (SFO)	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