



Estratégia da Transparência e Prevenção da Corrupção da Câmara Municipal de Lisboa

Plano de Ação 2023-2026

FICHA TÉCNICA

A construção desta estratégia teve a participação de vários intervenientes, a saber:

Dirigentes responsáveis pela execução das medidas apresentadas:

Diretora do Centro de Gestão e Inteligência Urbana de Lisboa – Célia Aguiar
Diretor do Departamento de Auditoria – António Gramaxo
Diretor do Departamento para os Direitos Sociais – Miguel Soares
Diretor do Departamento de Educação – Luís Nuno Ramos
Diretor do Departamento de Marca e Comunicação – David Monteiro
Diretor do Departamento de Sistemas de informação – Bruno Fragoso
Diretora do Departamento de Transparência e Prevenção da Corrupção – Cecília Moreira
Diretora Municipal do Ambiente, Estrutura Verde, Clima e Energia – Catarina de Freitas
Diretor Municipal de Finanças – Pedro Santos
Diretor Municipal de Recursos Humanos – João Contreiras
Diretora Municipal de Economia e Inovação – Margarida Figueiredo
Diretora Municipal de Habitação e Desenvolvimento Local – Marta Sotto Mayor
Diretor Municipal da Higiene Urbana – Fernando Moutinho
Diretor Municipal da Manutenção e Conservação – Manuel Abílio
Diretora Municipal da Unidade de Coordenação Territorial – Helena Caria
Diretor Municipal do Urbanismo – Paulo Diogo
Secretário Geral – Alberto Laplaine Guimarães

Interlocutores dos gabinetes de vereação:

Vice-Presidente Filipe Anacoreta Correia – Vânia Veiga
Vereador Diogo Moura – André Dores | Carla Tamagnini | Rui Ribeiro
Vereadora Filipa Roseta – Gustavo Namorado
Vereadora Sofia Atháide – Susana Barahona Ferreira

Membros do Grupo de Trabalho para a Transparência e Prevenção da Corrupção:

Vide Despacho n.º 93/P/2022, publicado no Boletim Municipal n.º 1474, de 19 de maio de 2022

Equipa da Transparência e Prevenção da Corrupção do Gabinete da Vereadora Joana Almeida:

Carla Sancho | Inês Simões | Sandra Godinho
Estagiário Nuno Matela

Apoio na revisão:

Ana Paula Pimentel | António Gramaxo
Cecília Moreira | Leonor Gaspar Pinto
Luís Feliciano | Mariana Faria Silva
Olga Ribeiro

Versão n.º:	1/2024
Data:	2024-03-20
Aprovado por:	Deliberação da Câmara Municipal de Lisboa tomada em reunião de 20 de março de 2024.

Design:

Manuela Gonçalves



A existência de uma Estratégia da Transparência e Prevenção da Corrupção da Câmara Municipal de Lisboa é o culminar do trabalho que temos desenvolvido, ao longo dos últimos dois anos, para fortalecer a confiança dos lisboetas na política local. A atuação da Câmara Municipal será tão mais eficiente e próxima das pessoas, quanto mais transparente e escrutinada for.

Queremos conquistar uma posição de destaque dando o exemplo, pelo que, esta estratégia define, também, a nossa política de integridade e reflete o compromisso individual e coletivo, que cada um de nós assume, no exercício das suas funções, na prevenção e no combate à corrupção.

As medidas apresentadas têm como linhas mestras a promoção de uma cultura de ética, no estrito cumprimento das regras, o reforço do controlo interno, através da transparência nos procedimentos e a prestação de contas, de forma clara e inequívoca.

Esta estratégia, assume-se, também, como uma mudança de paradigma com o alinhamento com as melhores práticas no setor público, mas também no setor privado, nomeadamente através de práticas ambientais, sociais e de governança (ESG) para fazer face aos desafios emergentes a vários níveis. Estamos também empenhados em dar o exemplo em matéria de sustentabilidade em perfeito alinhamento com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), a par de uma política social cada vez mais justa e equitativa e de uma governança assente na ética e na integridade.

Prevenimos a corrupção com a transparência.

Carlos Moedas



Atravessamos uma fase da nossa existência, enquanto humanidade, de grandes desafios, a todos os níveis, social, económico e ambiental. Desafios cada vez mais complexos e cujas soluções passam por uma abordagem concertada das várias áreas de atuação municipal. Por isso, a estratégia que apresentamos foi construída de dentro para fora: com foco nas Pessoas – cada um de nós, no funcionamento da Organização e na forma como se reflete no serviço que prestamos à Cidade.

Enquanto Vereadora da Transparência e Prevenção da Corrupção, esta forma de estar – construir de dentro para fora – norteia a minha ação, colocando a Transparência enquanto forma de agir, enquanto valor fundamental para a prossecução do Bem Comum e Serviço Público. Esta estratégia surge de um amplo diagnóstico participado que permitiu caracterizar, por um lado, o ponto de partida da nossa organização em diversas matérias como a ética, a transparência, a prestação de contas, gestão do risco, o controlo interno e o cumprimento normativo, bem como conhecer as expectativas e necessidades das diferentes partes interessadas que se relacionam com o Município de Lisboa, trabalhadores, dirigentes, eleitos e cidadãos representativos do setor político, académico, social e empresarial. Destaco algumas das linhas de ação que iremos reforçar com a implementação desta Estratégia:

- a criação de um programa de simplificação administrativa que visa disponibilizar serviços mais rápidos, digitais e na hora, complementado com um programa de simplificação da linguagem, de modo a conferir maior transparência e possibilidade de escrutínio da nossa atividade;
- o mapeamento e análise dos processos e procedimentos das áreas críticas ou de risco elevado, identificadas no plano de prevenção de riscos, como a contratação pública, as finanças, o património, os recursos humanos e o urbanismo, complementados com a divulgação, através de *dashboards*, dos principais indicadores de atividade.

Uma última nota relativamente à forma como iremos implementar esta Estratégia. Mais do que um conjunto de medidas, trata-se de mobilizar as Pessoas da Organização para um desígnio comum de dar o melhor exemplo no Serviço Público à Cidade de Lisboa.

Joana Almeida

ÍNDICE

MENSAGEM DO PRESIDENTE	5
MENSAGEM DA VEREADORA	7
ÍNDICE DE FIGURAS	10
ÍNDICE DE QUADROS	10
LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS	11
01. INTRODUÇÃO	13
1.1. Enquadramento	13
1.2. A transparência e a prevenção da corrupção na Câmara Municipal de Lisboa	15
1.3. Metodologia e faseamento	17
02. PARTICIPAÇÃO INTERNA E EXTERNA	20
2.1. Metodologia	20
2.2. Participação interna	22
2.3. Participação Externa	23
2.4. Resultados globais	24
03. DIAGNÓSTICO	26
3.1. Análise SWOT	26
04. A ESTRATÉGIA: VISÃO E MATRIZ ESTRATÉGICA	30
4.1. Visão	30
4.2. Matriz estratégica: eixos estratégicos e pilares	30

05. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, MEDIDAS E INDICADORES	32
5.1. Eixo estratégico – Pessoas	33
5.1.1. Objetivo Estratégico 1 – Promover uma cultura de ética e integridade	34
5.1.2. Objetivo Estratégico 2 – Incrementar práticas de gestão pública transparentes e colaborativas	35
5.1.3. Objetivo Estratégico 3 – Implementar mecanismos de meritocracia	35
5.2. Eixo estratégico – Organização	36
5.2.1. Objetivo Estratégico 4 – Implementar uma cultura de melhoria contínua através de planeamento, controlo e gestão do risco	36
5.2.2. Objetivo Estratégico 5 – Desenvolver a comunicação interna e a gestão do conhecimento	38
5.2.3. Objetivo Estratégico 6 – Facilitar o acesso à informação e reutilização de dados	39
5.3. Eixo estratégico – Cidade	40
5.3.1. Objetivo Estratégico 7 – Disponibilizar serviços rápidos e transparentes	41
5.3.2. Objetivo Estratégico 8 – Comunicar e prestar contas de forma clara e uniforme com o cidadão	43
5.3.3. Objetivo Estratégico 9 – Impulsionar a ética na relação com organizações públicas e privadas	44
06. MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO	45
07. MODELO DE COORDENAÇÃO DA ESTRATÉGIA	51
08. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	53
09. CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	56
ANEXO 1 - QUADRO RESUMO DA ETPC	58

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Eixos estratégicos	16
Figura 2 – Fases da Estratégia da Transparência e Prevenção da Corrupção da CML	19
Figura 3 – Principais resultados por categoria	24
Figura 4 – Análise <i>SWOT</i>	27
Figura 5 – Sugestões resultantes da 'Análise <i>SWOT</i> '	28
Figura 6 – Objetivos Estratégicos	29
Figura 7 – Matriz Estratégica da Estratégia da Transparência e Prevenção da Corrupção	30
Figura 8 – Eixos, Objetivos e Pilares da Estratégia da Transparência e Prevenção da Corrupção da CML	32
Figura 9 – Composição da Estratégia da Transparência e Prevenção da Corrupção da CML	32
Figura 10 – Distribuição de Medidas por Eixo Estratégico	33
Figura 11 – Modelo de Coordenação	51
Figura 12 – Fatores críticos de sucesso	53

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Cruzamento dos eixos estratégicos com as questões colocadas nas sessões participativas	21
Quadro 2 – Participação interna Medidas mais representativas	22
Quadro 3 – Participação externa Medidas mais representativas	23
Quadro 4 – Medidas que contribuem para o Objetivo Estratégico 1	34
Quadro 5 – Medidas que contribuem para o Objetivo Estratégico 2	35
Quadro 6 – Medidas que contribuem para o Objetivo Estratégico 3	36
Quadro 7 – Medidas que contribuem para o Objetivo Estratégico 4	38
Quadro 8 – Medidas que contribuem para o Objetivo Estratégico 5	39
Quadro 9 – Medidas que contribuem para o Objetivo Estratégico 6	40
Quadro 10 – Medidas que contribuem para o Objetivo Estratégico 7	42
Quadro 11 – Medidas que contribuem para o Objetivo Estratégico 8	43
Quadro 12 – Medidas que contribuem para o Objetivo Estratégico 9	44
Quadro 13 – Sistema de indicadores da Estratégia da Transparência e Prevenção da Corrupção	45

LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS

CGIUL – Centro de Gestão e Inteligência Urbana de Lisboa
CML – Câmara Municipal de Lisboa
CNUCC – Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção
DE – Departamento de Educação
DMCom – Departamento de Marca e Comunicação
DMEI – Direção Municipal de Economia e Inovação
DMF – Direção Municipal de Finanças
DMMC – Direção Municipal de Manutenção e Conservação
DMRH – Direção Municipal de Recursos Humanos
DMU – Direção Municipal de Urbanismo
DSI – Departamento de Sistemas de Informação
DTPC – Departamento de Transparência e Prevenção da Corrupção
ENAC – Estratégia Nacional Anticorrupção
ENH – Espaços Não Habitacionais
ETPC – Estratégia da Transparência e Prevenção da Corrupção
GOP – Grandes Opções do Plano
GPCML – Gabinete do Presidente da Câmara Municipal de Lisboa
GRECO – Group of States Against Corruption
GVDM – Gabinete do Vereador Diogo Moura
GVFR – Gabinete da Vereadora Filipa Roseta
GVJA – Gabinete da Vereadora Joana Almeida
GVPFA – Gabinete do Vice-Presidente Filipe Anacoreta Correia
GVSA – Gabinete da Vereadora Sofia Athayde
MENAC – Mecanismo Nacional Anticorrupção
OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
ODS – Objetivo de Desenvolvimento Sustentável
OE – Objetivo Estratégico
PPR – Plano de Prevenção de Riscos
RAAML – Regulamento de Atribuição de Apoios do Município de Lisboa
RAI – Responsável pelo Acesso à Informação
RGPDI – Regime Geral de Proteção de Denunciante de Infrações
SG – Secretaria Geral
UCT – Unidade de Coordenação Territorial
UO – Unidade Orgânica

01.

INTRODUÇÃO

1.1. Enquadramento

O combate à corrupção é uma preocupação que os estados têm assumido, com especial relevância, desde a década de 90 do séc. XX. Exemplo disso é a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção (CNUCC)¹, tendo entrado em vigor em 2005 – dois anos após a assinatura, tornar-se-ia um dos principais instrumentos internacionais no combate à corrupção.

Ainda no âmbito das Nações Unidas, a definição da Agenda 2030² reveste-se de grande importância pela definição dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). No âmbito da transparência e prevenção da corrupção, importa referir o ODS 16 “Paz, Justiça e Instituições eficazes”, e em concreto, as metas 16.5 e 16.6, que visam a redução substancial da corrupção em todas as suas formas, bem como o desenvolvimento de instituições eficazes, responsáveis e transparentes, seja ao nível da utilização do dinheiro público ou da prestação de serviços públicos de qualidade.

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) tem também desempenhado um papel de relevância na emissão de recomendações e boas-práticas no que concerne à transparência, integridade e prevenção da corrupção. A OCDE define integridade pública como o “alinhamento consistente e adesão de valores, princípios e normas éticas comuns para sustentar e priorizar o interesse público sobre os interesses privados no setor público”³.

“A corrupção tem efeitos extremamente nefastos sobre sociedade, as nossas democracias, a economia e os indivíduos. Compromete as instituições de que dependemos, enfraquecendo a sua credibilidade, bem como a sua capacidade para implementar políticas públicas e fornece

1 - ONU. Convenção das Nações Unidas contra a corrupção. Brasília: UNODOC, 2007. Disponível em https://www.unodc.org/documents/lpo-brazil//Topics_corruption/Publicacoes/2007_UNCAC_Port.pdf

2 - ONU. Assembleia Geral. Resolution 70/1 (2015) - Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. Disponível em <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld/publication>

3 - OCDE. Manual de Integridade Pública (2022). Disponível em: <https://www.oecd.org/gov/manual-de-integridade-publica-da-ocde-db62f5a7-pt.htm>

serviços públicos de qualidade”⁴ . Pelo que, para a Comissão Europeia, é imperativa a aposta na transparência e na integridade no exercício dos poderes públicos.

No âmbito do Conselho da Europa, o Grupo de Estados contra a Corrupção (GRECO), estabelecido em 1999, com a função de monitorizar a conformidade dos estados em relação aos padrões anticorrupção da organização, ajuda a identificar as deficiências nacionais no combate à corrupção, de forma a conduzir às necessárias reformas legislativas, através da realização de visitas de avaliação por pares a cada estado-membro.

No âmbito nacional, reveste-se de particular importância a Estratégia Nacional Anticorrupção 2020-2024 (ENAC), aprovada pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 37/2021, de 6 de abril, onde estão identificadas as sete prioridades de atuação que visam, sobretudo, atuar na prevenção do fenómeno da corrupção, bem como de práticas que possam desencadeá-lo.

Através do Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro, o Governo criou o Mecanismo Nacional Anticorrupção (MENAC). Esta entidade administrativa independente, com personalidade jurídica de direito público e poderes de autoridade, dotada de autonomia administrativa e financeira, de âmbito nacional no domínio da prevenção da corrupção e infrações conexas (artigo 1.º), tem por missão a promoção da transparência e da integridade na ação pública e a garantia da efetividade das políticas de prevenção da corrupção e infrações conexas (artigo 2.º). Para além do MENAC, nesse diploma foi também estabelecido o Regime Geral de Prevenção da Corrupção (RGPC), que prevê quatro medidas preventivas, a adotar pelas entidades abrangidas: um plano de prevenção de riscos; um código de conduta que estabeleça os princípios, valores e regras de atuação de todos os dirigentes e trabalhadores em matéria de ética profissional; canais de denúncia, ao abrigo da Lei n.º 93/2021, de 20 de dezembro (RGPD); e, por último, a aposta na formação e comunicação, de forma a que as entidades abrangidas assegurem a realização de programas de formação interna a todos os seus dirigentes e trabalhadores. De realçar, ainda, a prossecução da transparência administrativa. Finalmente, o RGPC prevê a adoção de medidas destinadas a assegurar a imparcialidade dos órgãos de administração, o cumprimento da legalidade e decisões superiores, o respeito pelos princípios e valores previstos no código de conduta, a prevenção e deteção de situações de corrupção e infrações conexas, bem como mecanismos que garantam a concorrência na contratação pública, desincentivando o recurso ao ajuste direto.

4 - COMISSÃO EUROPEIA. Comunicado de Imprensa – Luta Contra a Corrupção: regras mais estritas para combater a corrupção na EU e a nível mundial. Disponível em: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/pt/ip_23_2516

Dando resposta aos desafios de uma gestão mais eficaz dos recursos públicos, a Governança pública surge como um dos pilares para a promoção do bem comum. Assim, tendo por base este pano de fundo, destacamos a tendência atual de práticas como o ESG (*Environmental - Social - Governance*, ou seja, Ambiente - Sociedade - Governança Corporativa) que permite medir ações de proteção do ambiente, diversidade, inclusão, respeito pelos direitos humanos, governança, transparência, comunicação, investimentos lícitos e até, níveis de democracia e respeito pelas instituições democráticas. Estão assim as organizações, públicas ou privadas, mais alinhadas com o novo paradigma com foco nas pessoas, na cadeia de valor e na ética corporativa, subjacente nos âmbitos social e de governação.

O contexto atual reveste-se de enorme complexidade, com desafios mundiais, nacionais e locais que se cruzam e misturam tornando a atuação dos agentes públicos cada vez mais difícil. De acordo com o *Global Risks Report 2023*⁵ do Fórum Económico Mundial, publicado em janeiro 2023, os principais riscos nos próximos 10 anos dizem respeito às consequências das alterações climáticas, fenómenos de migração involuntária, a erosão da coesão social e a polarização da sociedade, com uma maior incidência de crimes cibernéticos e o confronto geoeconómico mundial.

1.2. A transparência e a prevenção da corrupção na Câmara Municipal de Lisboa

O poder local, enquanto instância de elevada vulnerabilidade a esse fenómeno, deve munir-se de instrumentos que combatam esta realidade, mas, acima de tudo, que previnam a prática de ações que possam consubstanciar o crime de corrupção e de infrações conexas. Como refere a organização Transparência Internacional, na sua publicação denominada "*Protect Your Municipality*"⁶, as seis áreas de maior risco nos municípios são: a democracia e os processos políticos, o exercício da autoridade, a prestação de serviços, o desenvolvimento social, a governança corporativa e as aquisições de bens e serviços.

Ao nível local, no território junto das pessoas, é onde tudo acontece, pelo que as autarquias locais têm vindo a assumir cada vez mais um papel mais relevante ao nível das políticas públicas locais, nomeadamente com o processo de descentralização administrativa.

5 - World Economic Forum. *Global Risks Report 2023*. Genebra: WEF, 2023. Disponível em: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2023.pdf

6 - Transparência Internacional Noruega. Disponível em: https://static1.squarespace.com/static/6336b296b65a960446be756c/t/637387ad71cd8014384ed5c8/1668515759165/TI_kommunehandboka_eng_digital.pdf

“Torna-se necessário trazer agilidade para dentro das organizações, através da simplificação de processos, do trabalho em rede e equipa, garantindo o compromisso dos funcionários, definindo e partilhando, de forma clara, os objetivos da entidade. Na prática, esta mudança traduz-se num processo contínuo de melhoria organizacional, estratégica, planeada e evolutiva”⁷

A transparência e o combate à corrupção são temas fulcrais nas prioridades políticas do atual executivo camarário. A sua importância é de tal modo expressiva que se assumiu o tema com a criação de um pelouro com competências definidas.

A elaboração de uma Estratégia da Transparência e Prevenção da Corrupção (ETPC) é um dos compromissos assumidos nas Grandes Opções do Plano (GOP) 2022-2026 da cidade de Lisboa e pretende dar resposta aos desafios que emergem do contexto envolvente e às leituras das várias partes interessadas chamadas a este processo.

Esta estratégia assenta nos pontos fortes da CML na área da transparência e prevenção da corrupção, e nas oportunidades que emergem do seu ambiente externo, para colmatar os pontos fracos internos e reduzir as principais ameaças, estando centrada em três eixos estratégicos:



Figura 1 – Eixos estratégicos

Cada eixo estratégico tem associados objetivos estratégicos que se materializam num conjunto de medidas calendarizadas no tempo, cujos indicadores permitirão avaliar o caminho percorrido rumo à concretização da visão preconizada para a área da transparência e prevenção da corrupção.

⁷ - Martins, L. M. (coord.). *Sonhar, transformar cidades e território: visão, estratégia e gestão autárquica*. [S.l.]: Territórios Criativos, 2021.

1.3. Metodologia e faseamento

As medidas resultam de um conjunto de interações com as partes interessadas (*stakeholders*) - eleitos, dirigentes, sindicatos, trabalhadores, peritos e especialistas representativos do setor político, académico, social e empresarial - e da análise dos principais documentos orientadores, internacionais e nacionais, que definem linhas de ação às quais o Município terá de dar resposta.

Esta estratégia foi elaborada de forma a ter em conta as necessidades da organização e as expectativas dos *stakeholders* e a fim de garantir a sua permanente adequação e o seu contributo para a criação de valor na CML.

A elaboração da Estratégia da Transparência e Prevenção da Corrupção (ETPC) envolveu trabalhadores, dirigentes, sindicatos e o executivo camarário, bem como todos os que se disponibilizaram para contribuir com ideias e reflexões para as medidas que a iriam integrar, numa lógica de construção *bottom up*.

Este processo de construção da estratégia contempla **7 Fases**:

Fase 0 – Modelo de Governação:

Foi constituído um grupo de trabalho nuclear que deu início aos trabalhos - Despacho 93/P/2022 - onde ficou definido o modelo de governação para a elaboração da Estratégia. Este grupo é composto por interlocutores de todas as Unidades Orgânicas (UO).

Fase 1 – Participação Interna e Externa:

A participação interna iniciou-se com a realização de um questionário aos dirigentes (maio e junho de 2022). Posteriormente, foram realizadas sessões de participação interna e sessões de participação externa (novembro 2022 e fevereiro 2023), onde se recolheram os contributos de trabalhadores, dirigentes, eleitos, peritos e especialistas representativos dos setores político, académico, social e empresarial.

Fase 2 – Diagnóstico da Situação Atual:

Análise do resultado do questionário aos dirigentes, os resultados das sessões de participação interna e externa, a análise de documentos estratégicos nacionais e cruzamento com os riscos identificados no Plano de Prevenção de Riscos (PPR) da CML permitiram traçar esse diagnóstico.

Fase 3 – Concessão da Estratégia:

Identificação de prioridades, estruturação e validação interna de um conjunto variado de medidas que visam responder às necessidades identificadas no diagnóstico e que foram construídas em colaboração com as UO e Gabinetes de Vereação. O presente documento consolida os resultados obtidos e as opções tomadas colaborativamente, constituindo um elemento essencial desta fase.

Fase 4 – Consulta Pública:

O documento será sujeito a consulta pública após validação do Executivo Municipal para recomendações, sugestões e comentários, os quais serão integrados na versão final do documento.

Fase 5 – Validação do Executivo:

O documento será submetido a discussão para aprovação em reunião de câmara.

Fase 6 – Divulgação:

O documento será divulgado interna e externamente.

Fase 7 – Monitorização e Avaliação:

A estratégia será monitorizada e avaliada pelas equipas internas que compõem o modelo de coordenação e avaliada por uma equipa externa independente.



Figura 2 – Fases da Estratégia da Transparência e Prevenção da Corrupção da CML

02.

PARTICIPAÇÃO INTERNA E EXTERNA

2.1. Metodologia

O processo participativo contou com nove sessões participativas, sete internas e duas externas, as quais envolveram nas sessões internas trabalhadores e dirigentes e, nas externas, um conjunto de especialistas representativos do setor político, acadêmico e social.

A realização destas sessões teve por objetivo recolher e selecionar medidas concretas a implementar na ETPC, para além de sensibilizar sobre o tema da 'Transparência e Prevenção da Corrupção', e decorreram entre novembro de 2022 e fevereiro de 2023.

A metodologia participativa utilizada foi adaptada do '*World Café*', em que cada uma das sessões foi constituída por três mesas de reflexão/discussão, correspondentes aos três eixos estratégicos: Pessoas, Organização e Cidade. Cada mesa teve um facilitador e um redator que dinamizaram e recolheram informação relevante para posterior construção da categorização.

As questões colocadas para discussão em cada mesa, basearam-se na definição de cada eixo estratégico anteriormente identificado e foram distribuídas, conforme Quadro 1.

		SESSÕES INTERNAS	SESSÕES EXTERNAS
EIXOS ESTRATÉGICOS	PESSOAS	<ul style="list-style-type: none"> - Quais as medidas que, na vossa opinião, promovem uma cultura de ética e inovação? - Quais as medidas que, na vossa opinião, refletem práticas de gestão pública transparentes? - Quais os incentivos que, na vossa opinião, devem constar num plano de meritocracia? 	<ul style="list-style-type: none"> - Como promover (medidas/instrumentos) uma cultura de ética na atuação dos recursos humanos, na Administração Pública? - Na vossa opinião, o que é absolutamente crucial figurar na 'Estratégia para a Transparência e Prevenção da Corrupção da CML' que se está a construir?
	ORGANIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> - Que medidas, na vossa opinião, promovem uma cultura de melhoria contínua? - Na vossa opinião, que instrumentos são promotores de transparência municipal? - De que forma podemos melhorar a comunicação interna? - Como é que podemos reter o conhecimento interno e a gestão do conhecimento na CML? 	<ul style="list-style-type: none"> - Que medidas/instrumentos pode a CML adotar para promover a transparência e prevenir a corrupção? - Na vossa opinião, o que é absolutamente crucial figurar na 'Estratégia para a Transparência e Prevenção da Corrupção da CML' que se está a construir?
	CIDADE	<ul style="list-style-type: none"> - De que forma pode a CML aumentar a confiança dos cidadãos, na satisfação das suas necessidades? - Na vossa opinião, de que forma a CML pode estabelecer uma comunicação clara e uniforme com os cidadãos? - De que forma podemos estabelecer uma relação de equidade com a sociedade? - De que forma podemos impulsionar a ética na relação da CML com as organizações públicas e privadas? 	<ul style="list-style-type: none"> - Quais as medidas que a CML pode adotar para aumentar a confiança da sociedade na Instituição? - Na vossa opinião, o que é absolutamente crucial figurar na 'Estratégia para a Transparência e Prevenção da Corrupção da CML' que se está a construir?

Quadro 1 – Cruzamento dos eixos estratégicos com as questões colocadas nas sessões participativas

Todos os grupos passaram por todas as mesas de reflexão, tendo os participantes registado as suas propostas/respostas em 'post-it'. No final de cada dinâmica os 'post-it' foram colocados num painel e os facilitadores apresentaram as principais propostas/ideias recolhidas.

Posteriormente, todas as propostas foram analisadas e organizadas em nove categorias de análise (comunicação, controlo interno, cultura de proximidade, governança, integridade, modelo de gestão RH, participação, prestação de contas e transição digital) e avaliadas quanto à sua exequibilidade, com base nos critérios de apreciação estabelecidos: alinhamento com a estratégia do executivo para a área da 'transparência e prevenção da corrupção'; clareza da proposta; enquadramento legal; enquadramento nas competências da CML; oportunidade/exequibilidade; orçamento disponível.

2.2. Participação interna

O processo participativo interno contou com sete sessões onde participaram 112 trabalhadores e 10 dirigentes, que representaram 26 unidades orgânicas. Destas sessões foram recolhidas 1663 propostas. O eixo da 'organização' foi o que reuniu mais propostas (704), seguido do eixo da 'cidade' (580) e do eixo das 'pessoas' (379).

Aplicados os critérios de apreciação foram consideradas exequíveis 1295 propostas, o que corresponde a uma taxa de aceitação de 78%. Na tabela abaixo apresentam-se as 10 medidas que reuniram um maior número de propostas, ou seja, que resultaram da agregação de propostas cujo objeto era semelhante.

CATEGORIAS	Nº DE PROPOSTAS ANALISADAS	Nº DE PROPOSTAS ACEITES	TAXA DE ACEITAÇÃO	10 MEDIDAS MAIS REPRESENTATIVAS
Comunicação	421	359	85%	1 – Disponibilizar um portal colaborativo interno (173) 2 – Elaborar manuais de procedimentos (99) 3 – Formar em ética e integridade (97) 4 – Reformular o Portal Digital e a Área Reservada (96) 5 – Plano de meritocracia valorização do trabalhador (88) 6 – Formação dos dirigentes em integridade na liderança (69) 7 – Realizar processos participativos internos (68) 8 – Realizar assembleias participativas (68) 9 – Adotar uma linguagem clara, acessível e inclusiva na comunicação da Câmara Municipal de Lisboa (60) 10 – Portal da Transparência - Fase 2 (58)
Controlo Interno	253	207	82%	
Cultura de Proximidade	57	41	72%	
Governança	102	88	86%	
Integridade	111	78	70%	
Modelo de Gestão de RH	451	285	63%	
Participação	146	137	94%	
Prestação de Contas	58	45	78%	
Transição Digital	64	55	86%	
TOTAL	1663	1295	78%	

Quadro 2 – Participação interna | Medidas mais representativas

Destas, duas medidas já se encontram em implementação, nomeadamente 'Realizar assembleias participativas' por estar em desenvolvimento o projeto 'Conselho de Cidadãos' que já conta com duas edições e 'Portal da Transparência – Fase 2', dado que já está definido um plano de manutenção/atualização dos conteúdos. A medida 'Realizar processos participativos internos'

foi aceite, dada a sua expressão, mas integrada numa 'bolsa de ideias' futuras. As restantes sete medidas constam do plano de ação apresentado no ponto 5.

2.3. Participação Externa

Findo o processo participativo interno, realizaram-se mais duas sessões participativas, desta vez com participantes externos à CML, onde estiveram presentes 53 personalidades, que participaram quer a título individual, quer em representação de entidades externas de interesse e trabalho reconhecido nestas matérias. Destas sessões foram recolhidas 620 propostas. O eixo da 'organização', também aqui, foi o que reuniu mais propostas (232), seguido do eixo das 'Pessoas' (214) e do eixo da 'Cidade' (174).

Aplicados os critérios de apreciação definidos foram consideradas exequíveis 481 propostas, o que corresponde a uma taxa de aceitação de 78%. Na tabela abaixo apresentam-se as 10 medidas que reuniram um maior número de propostas, ou seja, que resultaram da agregação de propostas cujo objeto era semelhante.

CATEGORIAS	Nº DE PROPOSTAS ANALISADAS	Nº DE PROPOSTAS ACEITES	TAXA DE ACEITAÇÃO	10 MEDIDAS MAIS REPRESENTATIVAS
Comunicação	123	99	80%	1 - Formar em ética e integridade (66) 2 - Portal da Transparência - Fase 2 (52) 3 - Elaborar manuais de procedimentos (52) 4 - Sistema de Integridade (código de ética, gestão do risco, canal de denúncias) (34) 5 - Reformular o Portal Digital e a Área Reservada (27) 6 - CML a dar o exemplo (22) 7 - Adotar uma linguagem clara, acessível e inclusiva na comunicação da Câmara Municipal de Lisboa (19) 8 - Gestor do processo (19) 9 - Elaboração do Modelo de Governança da CML (18) 10 - Plano de meritocracia valorização do trabalhador (17)
Controlo Interno	109	93	85%	
Cultura de Proximidade	12	8	67%	
Governança	18	13	72%	
Integridade	125	85	68%	
Modelo de Gestão de RH	130	93	72%	
Participação	35	31	89%	
Prestação de Contas	34	28	82%	
Transição Digital	34	31	91%	
TOTAL	620	481	78%	

Quadro 3 – Participação externa | Medidas mais representativas

Também aqui surgiram medidas que já se encontram em implementação como o 'Portal da Transparência – Fase 2', que já foi abordado no ponto anterior, e o 'Sistema de Integridade' que se encontra em pleno desenvolvimento com a aprovação de todos os instrumentos previstos. As medidas 'CML a dar o exemplo' e 'Elaboração do Modelo de Governança da CML' foram aceites e integradas na 'bolsa de ideias' futuras já referida. As restantes medidas podem ser consultadas no plano de ação apresentado no ponto 5.

2.4. Resultados globais

Na totalidade das nove sessões estiveram presentes 175 participantes onde apresentaram 2283 propostas⁸ que foram agrupadas em nove categorias de análise. As categorias com maior frequência foram o 'Modelo de Gestão de Recursos Humanos', a 'Comunicação', o 'Controlo Interno' e a 'Integridade'. O gráfico abaixo representa uma visão geral do posicionamento das categorias nos eixos estratégicos.

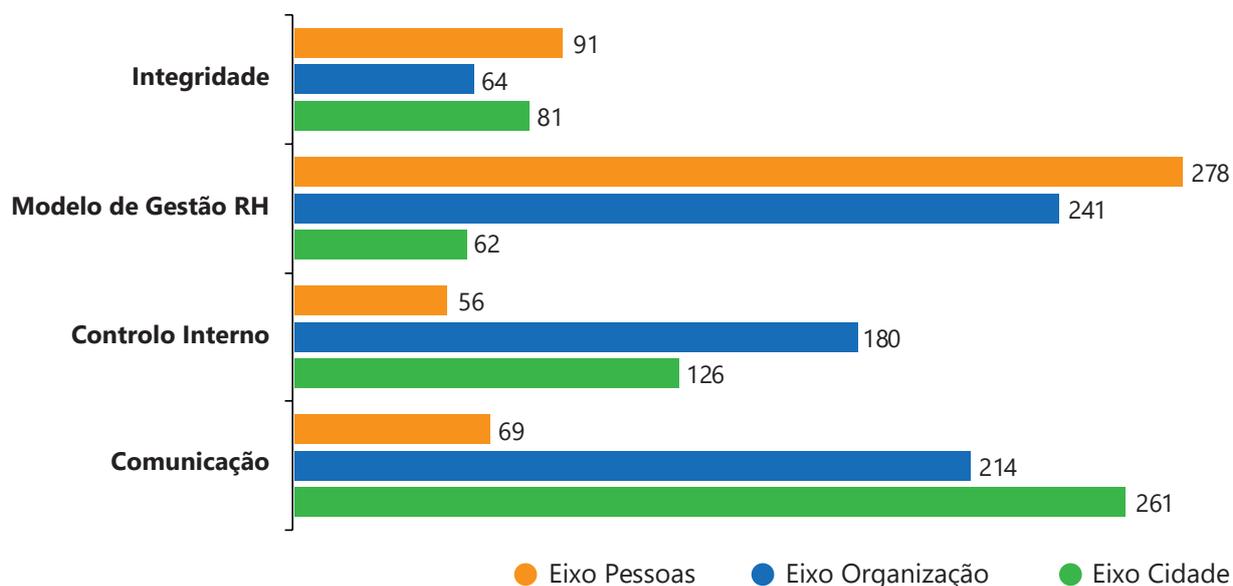


Figura 3 – Principais resultados por categoria

Ao cruzar os eixos com as categorias verifica-se que a 'Comunicação' se destaca no eixo 'Cidade', onde a maioria das propostas recolhidas apontou para a 'Disponibilização de um portal colaborativo interno' (30%), a 'Disponibilização de um novo Portal Digital' (18%) e a 'Adoção de uma linguagem clara, acessível e inclusiva' (14%).

⁸ - A unidade de registo escolhida para a análise de conteúdo foi a "frase" escrita nos 'post-its'.

O 'Modelo de Gestão de RH' é a categoria mais representativa no eixo Pessoas, tendo-se o maior número de propostas centrado na 'Formação em ética e integridade' (20%), na 'Implementação de um plano de meritocracia e valorização dos trabalhadores' (18%) e na 'Formação dos dirigentes em integridade na liderança' (13%).

É relevante a representação da categoria 'Controlo Interno' no eixo Organização, tendo a maioria apontado para a 'Elaboração de manuais de procedimento' (34%), 'Implementar a figura de 'Gestor do Processo' (12%) e 'Adotar o Relatório de sustentabilidade como modelo de *report* municipal' (10%).

A 'Integridade' tem uma expressão ligeiramente superior no eixo das Pessoas, cujas propostas com maior densidade são a 'Formação em ética e integridade' (17%) e a 'Criação de um Sistema de Integridade (código de ética, gestão do risco, canal de denúncias)' (14%).

O resultado desta análise pode ser consultado no 'Relatório da Participação Interna e Externa', disponível no 'Portal da Transparência da Câmara Municipal de Lisboa', (<https://transparencia.lisboa.pt/estrategia-municipal/marcos-do-projeto>).

03.

DIAGNÓSTICO

Importa recordar os resultados da análise *SWOT*, realizada na fase de diagnóstico, pois a construção desta estratégia assenta nos pontos fortes da CML e nas oportunidades que emergem do meio ambiente externo, para colmatar os pontos fracos internos e mitigar os impactos das principais ameaças.

3.1. Análise *SWOT*

A Figura 4 representa, de forma sucinta, as principais forças e fraquezas da Câmara Municipal de Lisboa, em matérias de ética, integridade e prevenção da corrupção e as respetivas oportunidades e ameaças decorrentes do meio envolvente externo. Os resultados globais do diagnóstico podem ser consultados no 'Relatório do Diagnóstico da Situação Atual', disponível no 'Portal da Transparência da Câmara Municipal de Lisboa', (<https://transparencia.lisboa.pt/estrategia-municipal/marcos-do-projeto>).

FATORES POSITIVOS		FATORES NEGATIVOS	
FATORES INTERNOS	FORÇAS	FRAQUEZAS	
	Força 1 - Abrangência da área de formação interna da CML (valorização pessoal e desenvolvimento organizacional); existência de um plano de formação em ética e integridade.	Fraqueza 1 - Estrutura rígida e vertical da organização em silos.	
	Força 2 - Implementação do programa de cumprimento normativo; aprovação do Código de Ética e Conduta do Município de Lisboa.	Fraqueza 2 - Designação de dirigentes em regime de substituição e não através de concurso público.	
	Força 3 - Implementação de diversos processos de melhoria contínua em áreas críticas na CML (Contratação pública de bens, serviços e empreitadas e Urbanismo) com resultados demonstrados.	Fraqueza 3 - Inexistência de um sistema de controlo interno robusto, transversal e com foco nos riscos de corrupção.	
	Força 4 - Área de atendimento transversal à organização, descentralizada e multicanal.	Fraqueza 4 - Procedimentos de segurança de informação insuficientes.	
	Força 5 - Rejuvenescimento do mapa de pessoal.	Fraqueza 5 - Inexistência de uma Estratégia de comunicação interna e comunicação externa pouco inclusiva, dispersa e que não comunica a organização da CML.	
	Força 6 - Sustentabilidade das áreas da transparência e prevenção da corrupção através da criação do Pelouro e dos Departamentos da Transparência e Prevenção da Corrupção e do Departamento de Auditoria.	Fraqueza 6 - Inexistência de um sistema de gestão transversal à organização.	
Força 7 - Papel da Câmara Municipal de Lisboa enquanto dinamizador.			
FATORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS	
	Oportunidade 1 - Promoção de conhecimento e inovação sustentável com repercussões no crescimento da cidade.	Ameaça 1 - Fenómenos de migração e impacto na cidade e as alterações climáticas como fatores de desigualdade nas comunidades.	
	Oportunidade 2 - Contexto favorável a nível nacional e internacional para o desenvolvimento de políticas de transparência e prevenção da corrupção (MENAC).	Ameaça 2 - Ausência de medidas estruturais para a Administração Pública, incluindo um quadro de incentivos para os trabalhadores e dirigentes que estimule a meritocracia.	
	Oportunidade 3 - Oportunidades e desafios do Plano de Recuperação e Resiliência.	Ameaça 3 - Erosão da coesão social, polarização da sociedade e ausência de participação ativa na vida pública.	
		Ameaça 4 - Dificuldades em recrutar técnicos em áreas específicas (exemplo: Sistemas de Informação, Auditoria e Compliance).	
		Ameaça 5 - Crise económica, aumento da inflação.	
	Ameaça 6 - Ausência de regulação da ética da Inteligência Artificial e forte possibilidade de ataques informáticos.		

Figura 4 – Análise SWOT

Posteriormente, foi realizada uma análise cruzada dos fatores internos com os fatores externos que resultou num conjunto de sugestões sintetizadas na Figura 5.

	FORÇAS	FRAQUEZAS
OPORTUNIDADES	<p>Sugestões</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar um programa de cumprimento normativo e respetivos instrumentos de integridade. 2. Promover uma cultura de melhoria contínua em processos relacionados com as áreas críticas na CML (contratação pública de bens, serviços e empreitadas e urbanismo). 3. Melhorar o <i>backoffice</i> do atendimento municipal de forma a contribuir para a promoção do conhecimento e da inovação sustentável na cidade e para a prestação de serviços mais rápidos. 4. A CML enquanto dinamizador local poderá sensibilizar as organizações com quem se relaciona para as matérias da ética e integridade. 	<p>Sugestões</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Desenvolver uma estratégia de comunicação externa que promova uma linguagem clara, acessível e inclusiva. 6. Desenvolver uma estratégia de comunicação interna que impulse a cultura organizacional e que potencie a gestão do conhecimento. 7. Reforçar a transparência no recrutamento de dirigentes.
AMEAÇAS	<p>Sugestões</p> <ol style="list-style-type: none"> 8. Diversificar os mecanismos de meritocracia internos de forma a aumentar a atratividade da CML como empregador público. 9. Adequar o plano de formação da CML de forma a responder aos desafios da sociedade atual e às competências deles emergentes (cibersegurança, <i>compliance</i>, programação, etc.) 	<p>Sugestões</p> <ol style="list-style-type: none"> 10. Definir e implementar mecanismos robustos de segurança da informação. 11. Conceber um plano de divulgação de dados abertos relacionados com a atividade municipal, com vista ao aumento da prestação de contas e da participação dos cidadãos.

Figura 5 – Sugestões resultantes da ‘Análise SWOT’

Estas sugestões foram determinantes para a consolidação dos objetivos desta Estratégia, objetivos esses que nortearam a elaboração do plano de ação que se apresenta no ponto 5.

Para cada um dos eixos estratégicos foram identificados três objetivos, conforme Figura 6.

As sugestões 1,7 e 8 apoiaram a definição dos objetivos do eixo Pessoas, as sugestões 2, 6 e 11 concorreram para os objetivos do eixo Organização e as sugestões 3, 4 e 5 estiveram na base dos objetivos do eixo Cidade.

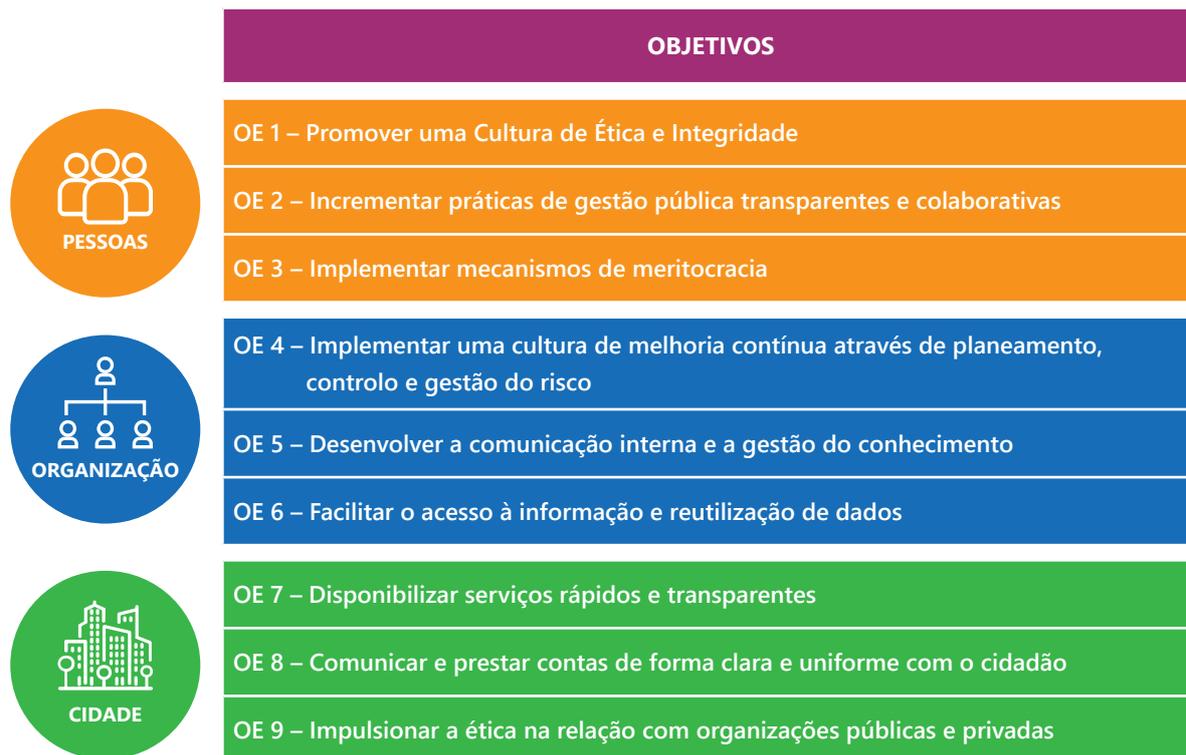


Figura 6 – Objetivos Estratégicos

04.

A ESTRATÉGIA: VISÃO E MATRIZ ESTRATÉGICA

4.1. Visão

Esta estratégia propõe uma orientação muito clara para a CML para o período de 2023-2026, alicerçada na seguinte visão:

“Tornar a organização da Câmara Municipal de Lisboa assente numa gestão clara, transparente, ética, responsável e orientada para a prestação de serviços rápidos e transparentes para cidadãos e empresas”

4.2. Matriz estratégica: eixos estratégicos e pilares

Como já foi referido, esta Estratégia assenta em três eixos estratégicos, Pessoas, Organização e Cidade e em três pilares de intervenção, Prevenção e Controlo, Participação e Prestação de Contas (Figura 7). A abordagem seguida visa iniciar o processo de transformação de dentro para fora, ou seja, começando dentro da Organização, nas Pessoas e nos seus processos de trabalho e passando para o exterior, para a Cidade e todos os *stakeholders*, num processo dinâmico e de constante interação.



Figura 7 – Matriz Estratégica da Estratégia da Transparência e Prevenção da Corrupção

Nesse sentido, o seu processo de construção, tal como a sua subsequente implementação, assenta (e assentará) no envolvimento e participação ativos de todos os intervenientes, recentrando o propósito da CML no serviço aos cidadãos e empresas e trazendo a ética para o cerne da atividade municipal.

A prestação de contas implica que a organização como um todo mostre onde estão a ser investidos os recursos públicos e quais os resultados para a sociedade. Isto é, que exista transparência. O cruzamento dos três eixos com os três pilares de intervenção – Prevenção e Controlo, Participação e Prestação de Contas –, alinhados com os desafios atuais da 'Transformação digital e cibersegurança', com a 'Proteção de dados pessoais e a segurança da informação' e tendo por base a 'Sustentabilidade', permitem garantir que as medidas apresentadas estão alinhadas com estes desafios.

05.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, MEDIDAS E INDICADORES

Para concretizar a matriz estratégica foram consolidados os nove objetivos estratégicos (OE) com vista à prossecução dos resultados esperados para cada um dos eixos estratégicos (Figura 8).

EIXOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS	PILARES		
		PREVENÇÃO E CONTROLO	PRESTAÇÃO DE CONTAS	PARTICIPAÇÃO
 PESSOAS	OE 1 – Promover uma Cultura de Ética e Integridade	●	●	●
	OE 2 – Incrementar práticas de gestão pública transparentes e colaborativas	●	●	●
	OE 3 – Implementar mecanismos de meritocracia	●		●
 ORGANIZAÇÃO	OE 4 – Implementar uma cultura de melhoria contínua através de planeamento, controlo e gestão do risco	●	●	●
	OE 5 – Desenvolver a comunicação interna e a gestão do conhecimento	●	●	●
	OE 6 – Facilitar o acesso à informação e reutilização de dados	●	●	●
 CIDADE	OE 7 – Disponibilizar serviços rápidos e transparentes	●	●	●
	OE 8 – Comunicar e prestar contas de forma clara e uniforme com o cidadão	●	●	●
	OE 9 – Impulsionar a ética na relação com organizações públicas e privadas	●	●	●
TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E CIBERSEGURANÇA				
PROTEÇÃO DE DADOS PESSOAIS E SEGURANÇA DE INFORMAÇÃO				
SUSTENTABILIDADE				

Figura 8 – Eixos, Objetivos e Pilares da Estratégia da Transparência e Prevenção da Corrupção da CML

Associado a cada um dos objetivos estratégicos, foram identificadas medidas que irão nortear a ação das várias UO envolvidas na sua concretização. Com a execução destas medidas, pretendemos alcançar um conjunto específico de impactos na área da transparência e prevenção da corrupção.

Em suma, esta estratégia é composta por:



Figura 9 – Composição da Estratégia da Transparência e Prevenção da Corrupção da CML

As 51 medidas distribuem-se pelos três eixos da seguinte forma:

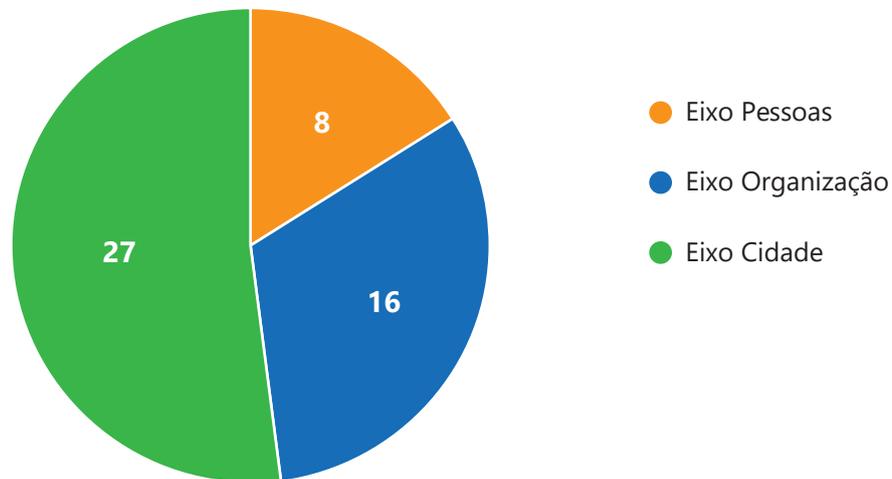


Figura 10 – Distribuição de Medidas por Eixo Estratégico

5.1. Eixo estratégico

Pessoas

Os trabalhadores, os dirigentes e os eleitos constituem o principal recurso para concretizar mudanças significativas na gestão municipal, pelo que o alinhamento das pessoas é fulcral para a concretização desta estratégia. Nenhuma organização alcança os seus objetivos se não tiver pessoas empenhadas na sua concretização.

O eixo estratégico das Pessoas tem como principais resultados esperados:

- Maior comprometimento com o serviço público e valores éticos;
- Processos de tomada de decisão claros e transparentes onde prevaleça o interesse público;
- Maior envolvimento dos trabalhadores nos processos internos;
- Maior dinâmica de colaboração interna;
- Maior motivação dos dirigentes e trabalhadores;
- Maior capacidade de resposta aos desafios emergentes.

5.1.1. Objetivo Estratégico 1

– Promover uma cultura de ética e integridade

A ética constrói-se a partir de escolhas individuais sobre o que é certo e o que é errado e de comportamentos comumente aceites pelo meio onde estamos inseridos. É um ato contínuo de decisões onde interagem as motivações pessoais de cada um em prol da sociedade. E é essa evolução na consciência das pessoas, sobre a sua responsabilidade e sobre o coletivo, que é a chave para a coerência entre o que se diz e o que se faz. A cultura ética constrói-se, assim, não por pessoas éticas, mas por comportamentos éticos.⁹

Apresentam-se no Quadro 4, as medidas que visam responder a este objetivo:

MEDIDAS	EXECUÇÃO			
	2023	2024	2025	2026
1.1. Desenvolver competências de integridade na liderança <i>Descrição:</i> Espaço de aprendizagem coletiva, de partilha, de cuidado e desenvolvimento de competências profissionais e pessoais ao nível da liderança que promova uma cultura organizacional assente no conhecimento, na ética e na colaboração.				
1.2. Valorizar a transparência e prevenção da corrupção no programa de acolhimento a trabalhadores, dirigentes e eleitos <i>Descrição:</i> Programa de acolhimento destinado a dirigentes e trabalhadores que permita que estes se sintam parte da organização, que garanta que têm as competências e os conhecimentos necessários para desempenharem as suas funções e que os enquadre nos valores e princípios éticos da organização. Este programa inclui ainda o desenvolvimento de uma sessão de acolhimento e boas-vindas aos eleitos, após a tomada de posse, com foco nos valores e princípios éticos da organização.				
1.3. Formar em ética e integridade <i>Descrição:</i> Programa de formação dirigido aos dirigentes e trabalhadores sobre as políticas, regras e procedimentos administrativos em ética, integridade e controlo interno.				

Quadro 4 – Medidas que contribuem para o Objetivo Estratégico 1

9 - Cultura Ética e a ética na Cultura Organizacional. Disponível em: <https://lightsourcegp.com/cultura-etica/>

5.1.2 Objetivo Estratégico 2

– Incrementar práticas de gestão pública transparentes e colaborativas

A transparência deve estar na base dos modelos de gestão e de funcionamento de qualquer organismo público. Mas tal só se consegue com o envolvimento dos vários níveis da Organização, nos processos de gestão e funcionamento.

Apresentam-se no Quadro 5, as medidas que visam responder a este objetivo:

MEDIDAS	EXECUÇÃO			
	2023	2024	2025	2026
2.1. Alargar as funções transversais de apoio à gestão <i>Descrição:</i> As funções transversais foram desenvolvidas com o objetivo de garantir a execução de atividades necessárias ao funcionamento dos serviços municipais. A avaliação das funções transversais existentes permitirá evoluir para o modelo de Núcleos de Apoio à Gestão (NAG) que suportem os dirigentes de 1ª linha nas matérias transversais.				
2.2. Implementar novos serviços digitais no Portal RH <i>Descrição:</i> Desenvolver novos serviços digitais no 'Portal RH', nomeadamente, a marcação de férias. (Programa de simplificação administrativa)				
2.3. Garantir a existência de atributos profissionais nas assinaturas eletrónicas <i>Descrição:</i> Associar à assinatura eletrónica o atributo profissional (cargo/categoria) dos funcionários do município. (Programa de simplificação administrativa)				
2.4. Reforçar a transparência no recrutamento de dirigentes e chefias intermédias de 3º grau <i>Descrição:</i> Recrutamento e provimento dos cargos de direção superior ou para cargos a estes equiparados, de direção intermédia, incluindo chefias intermédias de 3º grau, cumprindo os requisitos legalmente estabelecidos.				

Quadro 5 – Medidas que contribuem para o Objetivo Estratégico 2

5.1.3 Objetivo Estratégico 3

– Implementar mecanismos de meritocracia

A meritocracia é um sistema baseado no mérito que promove a justiça social dentro das organizações e tem por base a gestão de talentos. Permite às organizações identificar o talento individual e implementar estratégias de retenção e de valorização do mesmo.

Apresenta-se no Quadro 6, a medida que visa responder a este objetivo:

MEDIDAS	EXECUÇÃO			
	2023	2024	2025	2026
<p>3.1. Implementar um plano de meritocracia e valorização dos trabalhadores</p> <p><i>Descrição:</i> Plano dirigido a trabalhadores e equipas, que permita valorizar o mérito individual e coletivo, com base num conjunto de critérios de desempenho objetivos e transparentes.</p>				

Quadro 6 – Medidas que contribuem para o Objetivo Estratégico 3

5.2. Eixo estratégico

Organização

Uma organização ética reconhece nos seus processos e modelo de gestão uma estreita articulação com a transparência, a proteção de dados pessoais, a prestação de contas, a equidade e a responsabilidade corporativa. Aliado a este modelo, a simplificação administrativa pretende promover o redesenho de processos, a otimização de recursos materiais, humanos e tecnológicos tendo como foco as necessidades dos cidadãos.

O eixo estratégico da Organização tem como principais resultados esperados:

- Maior capacidade de resposta aos desafios emergentes enquanto organização;
- Maior agilidade na resposta ao cidadão;
- Maior capacidade de controlo e atuação sobre os riscos da atividade;
- Maior coerência na informação produzida;
- Processos de decisão baseados em dados.

5.2.1 Objetivo Estratégico 4

– Implementar uma cultura de melhoria contínua através de planeamento, controlo e gestão do risco

Para uma resposta adequada aos novos desafios, é necessária a adoção de uma cultura de melhoria contínua, com a integração de ferramentas organizacionais e de instrumentos, incluindo os do desempenho. Os mecanismos de planeamento, controlo e gestão do risco

salvaguardam a transparência, a integridade e a responsabilidade da ação pública, do uso dos dinheiros públicos e promovem a prevenção e a mitigação dos riscos a que a organização está sujeita. É necessário desenvolver as medidas necessárias para assegurar os procedimentos de *compliance*, nomeadamente o respeito pelos requisitos legais, recomendações de eficiência e de qualidade.

Apresentam-se no Quadro 7, as medidas que visam responder a este objetivo:

MEDIDAS	EXECUÇÃO			
	2023	2024	2025	2026
<p>4.1. Certificar o sistema de gestão anticorrupção (ISO 37001:2016) <i>Descrição:</i> O sistema de gestão anticorrupção reflete as boas práticas internacionais, tem o potencial de reduzir o risco corporativo e os custos relacionados com o suborno, proporcionando uma estrutura de governança para prevenir, detetar e tratar estes temas.</p>				
<p>4.2. Elaborar manuais de procedimentos <i>Descrição:</i> Com vista ao reforço do sistema de controlo interno, pretende-se a elaboração de manuais de procedimentos nas principais áreas críticas como os Recursos Humanos, Finanças, Sistemas de Informação e Urbanismo. Estes manuais deverão contemplar os riscos por processo, sendo a monitorização das medidas de mitigação, desses riscos, integradas no Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção da CML.</p>				
<p>4.3. Rever a atual Norma de Controlo Interno <i>Descrição:</i> A Norma de Controlo Interno é uma peça fundamental do sistema de controlo interno que deve estar adequada às novas exigências legislativas, ao maior conjunto de atribuições e competências das autarquias e dos seus órgãos e ainda às alterações organizacionais ocorridas.</p>				
<p>4.4. Implementar ferramentas de apoio ao reforço dos mecanismos de prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas <i>Descrição:</i> No âmbito do sistema anticorrupção serão implementadas ferramentas de reforço à prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas, que sejam promotores da ética, da integridade, da transparência e da prevenção de conflitos de interesses. Estas ferramentas pretendem atuar na prevenção e despiste da fraude, da corrupção e do branqueamento de capitais.</p>				
<p>4.5. Ampliar a utilização da plataforma de planeamento de compras na CML <i>Descrição:</i> A utilização desta plataforma tem por objetivo retratar o universo das compras municipais, seguindo os valores atuais de transparência e eficácia no domínio de compras.</p>				
<p>4.6. Garantir a transparência nos procedimentos de contratação pública <i>Descrição:</i> Garantir o princípio da transparência, determinando internamente, a obrigatoriedade de tramitação de todas as tipologias de procedimentos de Contratação Pública, na respetiva plataforma, incluindo os não concorrenciais.</p>				

MEDIDAS	EXECUÇÃO			
	2023	2024	2025	2026
<p>4.7. Implementar procedimentos de controlo de fracionamento de despesa <i>Descrição:</i> Promover a agregação de despesa em procedimentos de maior valor evitando a dispersão de procedimentos, com a respetiva carga administrativa, precaver o fracionamento da despesa e promover a economia de escala e a concorrência.</p>				
<p>4.8. Desmaterializar os instrumentos do Programa de Cumprimento Normativo <i>Descrição:</i> Desenvolver uma aplicação que permita monitorizar o Plano de Prevenção de riscos, os registos de interesses, as declarações de conflito de interesses e o registo de ofertas. (Programa de simplificação administrativa)</p>				
<p>4.9. Desenvolver uma APP para a fiscalização urbanística municipal <i>Descrição:</i> Desenvolver uma aplicação de apoio à atividade de fiscalização urbanística que permita maior agilidade e eficiência em todas as fases do procedimento. (Programa de simplificação administrativa)</p>				
<p>4.10. Implementar um módulo de gestão de stocks <i>Descrição:</i> Garantir uma gestão de stocks transversal à CML que responda a todos os serviços que tenham armazéns sob a sua tutela. (Programa de simplificação administrativa)</p>				
<p>4.11. Desenvolver o Plano de Gestão dos contratos <i>Descrição:</i> O Plano de Gestão de Contrato é parte integrante do sistema de monitorização e avaliação da contratação pública, contribuindo, para uma maior harmonização, uniformização de indicadores e de procedimentos, que integram as etapas da avaliação da execução dos contratos públicos.</p>				
<p>4.12. Aprovar e implementar a política de Cibersegurança do Município <i>Descrição:</i> A política de cibersegurança contém um plano de segurança, devidamente documentado, que contempla medidas para cumprimento dos requisitos de segurança. Nomeação do CISO (Chief Information Security Officer), i.e., responsável de segurança.</p>				

Quadro 7 – Medidas que contribuem para o Objetivo Estratégico 4

5.2.2 Objetivo Estratégico 5

– Desenvolver a comunicação interna e a gestão do conhecimento

Comunicar internamente implica desenvolver um conjunto de mecanismos de partilha de informação, de ferramentas e métodos de trabalho colaborativos que sejam ágeis e que permitam criar sinergias entre as pessoas da organização como um todo. Importa, também, criar, gerir, partilhar e reter o conhecimento dentro da organização.

Apresentam-se no Quadro 8, as medidas que visam responder a este objetivo:

MEDIDAS	EXECUÇÃO			
	2023	2024	2025	2026
5.1. Desmaterializar processos transversais <i>Descrição:</i> Evolução do sistema de gestão documental de forma a permitir a desmaterialização de processos transversais à CML.				
5.2. Disponibilizar um Portal Colaborativo interno <i>Descrição:</i> Estrutura de comunicação interna transversal a todas as UO suportada por um Portal colaborativo que permita a partilha de informação sobre os processos e procedimentos da Organização, promova a colaboração, estimule a inovação, a criatividade e o trabalho em rede.				

Quadro 8 – Medidas que contribuem para o Objetivo Estratégico 5

5.2.3 Objetivo Estratégico 6

– Facilitar o acesso à informação e reutilização de dados

O acesso à informação por parte da sociedade, quando devidamente ponderado pela proteção de dados, gera confiança e impulsiona a cidadania ativa, promovendo a transparência e o escrutínio sobre o desempenho organizacional. Importa garantir que a organização gere com eficiência e eficácia a informação que produz, com foco permanente na satisfação das necessidades dos cidadãos.

A utilização de ferramentas transversais e instrumentos integrados, permite que os dados disponibilizados apoiem processos de tomada de decisão mais sustentados, possibilitando, em paralelo, a sua disponibilização para o exterior, sempre que possível em formato aberto. De acordo com a *Open Knowledge Foundation*¹⁰, dados abertos, são “dados que qualquer pessoa pode aceder, utilizar, modificar e partilhar, para qualquer propósito”.

10 - *Open Knowledge Foundation. Open definition.* Disponível em: <http://opendefinition.org/>

Apresentam-se no Quadro 9, as medidas que visam responder a este objetivo:

MEDIDAS	EXECUÇÃO			
	2023	2024	2025	2026
<p>6.1. Melhorar o acesso à informação administrativa</p> <p><i>Descrição:</i> Modelo integrado de gestão de informação que otimize os tempos de resposta, permitindo a monitorização dos pedidos de acesso recebidos ao abrigo do Regime de Acesso à Informação Administrativa e Ambiental (lei n.º 26/2016, de 22 de agosto - LADA). Nomeação do Responsável pelo Acesso à Informação (RAI).</p>				
<p>6.2. Concretizar um Plano de dados abertos para o período 2023-2027</p> <p><i>Breve descrição:</i> Disponibilizar dados da atividade municipal em formato aberto, para promover a partilha e a reutilização desses dados pelos cidadãos.</p>				

Quadro 9 – Medidas que contribuem para o Objetivo Estratégico 6

5.3. Eixo estratégico

Cidade

O Município de Lisboa pretende ancorar a sua atividade na ética e integridade em prol do bem comum prevalecendo sempre, o interesse público sobre os interesses particulares ou de grupo. O eixo da Cidade surge como o propósito do trabalho desenvolvido nos Eixos Pessoas e Organização. É o culminar do esforço coletivo para uma Cidade mais humana, mais sustentável e mais coesa.

O eixo estratégico da Cidade tem como principais resultados esperados:

- Serviços simples, intuitivos, compreensíveis e acessíveis a todos os utilizadores;
- Foco na satisfação das necessidades dos cidadãos e numa resposta mais eficiente aos seus pedidos;
- Maior conhecimento das dinâmicas da cidade;
- Prestação de contas da atividade municipal;
- Maior clareza na linguagem utilizada;
- Maior consciencialização para a ética como valor central da atividade pública.

5.3.1. Objetivo Estratégico 7

– Disponibilizar serviços rápidos e transparentes

Para fazer face aos desafios atuais, onde a tecnologia está presente na vida quotidiana, é essencial desenvolver serviços simples que sejam de fácil compreensão e acesso e que respondam às necessidades dos cidadãos. Um serviço digital e omnicanal, permite que toda e qualquer relação com os cidadãos ou outras partes interessadas, seja suportada por canais digitais permitindo que a comunicação seja estabelecida em múltiplos canais (telefone, presencial, online).

Apresentam-se no Quadro 10, as medidas que visam responder a este objetivo:

MEDIDAS	EXECUÇÃO			
	2023	2024	2025	2026
7.1. Consolidar a função de Gestor de Processo no Urbanismo <i>Descrição:</i> Equipa de Gestores de processos que acompanham de forma proativa processos urbanísticos complexos, ao longo da sua apreciação até à decisão final.				
7.2. Desmaterializar todos os pedidos de apoio financeiro e não financeiro concedidos pelo Município de Lisboa. <i>Descrição:</i> Desenvolver uma aplicação que permita acompanhar a execução dos pedidos de apoio financeiro e não financeiro concedidos pelo Município de Lisboa. (Programa de simplificação administrativa)				
7.3. Tramitar eletronicamente os processos relacionados com os Contratos Interadministrativos de Delegação de Competências e Cooperação <i>Descrição:</i> Desenvolver uma aplicação que permita uma comunicação digital simplificada entre os serviços da CML e os serviços das Juntas de Freguesia, na gestão e monitorização dos Contratos Interadministrativos de Delegação de Competências e de Cooperação. Pretende-se a simplificação das operações de execução material e financeira das intervenções, coordenação do fluxo de dados e de comunicações entre as partes, com aumento da agilidade, rigor e transparência na prestação de contas do desempenho dos contratos interadministrativos. (Programa de simplificação administrativa)				
7.4. Introduzir Inteligência Artificial no atendimento municipal <i>Descrição:</i> Introduzir a tecnologia chatGPT no atendimento municipal, com vista ao aumento de eficiência. (Programa de simplificação administrativa)				
7.5. Disponibilizar formulários inteligentes para o Licenciamento Urbanístico <i>Descrição:</i> Simplificar os pedidos, no âmbito do licenciamento urbanístico através da disponibilização de formulários inteligentes com a melhoria das informações prestadas, eliminação de campos de preenchimento desnecessários e informação pré-preenchida. (Programa de simplificação administrativa)				

MEDIDAS	EXECUÇÃO			
	2023	2024	2025	2026
<p>7.6. Desenvolver o portal ‘Passaporte escolar’ <i>Descrição:</i> Através deste portal os professores poderão agendar as visitas de estudo a infraestruturas culturais do município de Lisboa, bem como solicitar apoio logístico na realização das mesmas, simplificando e clarificando estes processos. (Programa de simplificação administrativa)</p>				
<p>7.7. Desenvolver a plataforma ‘Lisboa Participa’ <i>Descrição:</i> Disponibilizar um Portal agregador e multicanal da participação da Câmara Municipal de Lisboa. (Programa de simplificação administrativa)</p>				
<p>7.8. Reformular a área Reservada do Portal Digital <i>Descrição:</i> Melhorar a área digital no sítio da internet da CML com registo e funcionalidade “Single Sign On” (autenticação única) que irá permitir, entre outras funcionalidades, a personalização da informação e a integração de ações transacionais (consulta de pedidos realizados à CML; submissões de requerimentos, etc.). (Programa de simplificação administrativa)</p>				
<p>7.9. Disponibilizar o cartão do munícipe digital <i>Descrição:</i> Melhorar a segurança e conforto do cidadão em atos que requerem a identificação presencial do cidadão e a prova de residência no município de Lisboa através de um Cartão do Munícipe. (Programa de simplificação administrativa)</p>				
<p>7.10. Implementar o selo eletrónico <i>Descrição:</i> Desenvolver um selo eletrónico que confira garantias equivalentes ao selo branco, permitindo assim a desmaterialização de todo o procedimento. (Programa de simplificação administrativa)</p>				
<p>7.11. Otimizar os canais de atendimento <i>Descrição:</i> Garantir a integração dos canais de contato da CML já disponíveis, de forma a permitir que o cidadão possa alternar entre os diferentes canais consoante a sua preferência, através da evolução do atual sistema de <i>Customer Relationship Management (CRM)</i>. (Programa de simplificação administrativa); Promover uma relação de proximidade e confiança com os munícipes, nomeadamente, com o cumprimento dos tempos de resposta determinados pelas Entidades Reguladoras.</p>				
<p>7.12. Permitir o acompanhamento em tempo real dos processos de Urbanismo <i>Descrição:</i> Integrar na plataforma de serviços de Urbanismo da CML, uma funcionalidade que permite o acompanhamento ativo dos processos pelos requerentes.</p>				
<p>7.13. Disponibilizar um Atendimento multicanal para o Urbanismo <i>Descrição:</i> Criar um atendimento técnico especializado de urbanismo, que assegure a resposta a todos os canais de atendimento – presencial, telefónico, email e chat, de forma a aumentar a qualidade de resposta do atendimento.</p>				

Quadro 10 – Medidas que contribuem para o Objetivo Estratégico 7

5.3.2. Objetivo Estratégico 8

– Comunicar e prestar contas de forma clara e uniforme com o cidadão

Uma administração pública transparente promove uma cultura orientada para a prestação de contas ao cidadão. A implementação de boas práticas de gestão pública visa gerar confiança na gestão da cidade de Lisboa. A informação deverá adotar uma linguagem clara, acessível e inclusiva.

Apresentam-se no Quadro 11, as medidas que visam responder a este objetivo:

MEDIDAS	EXECUÇÃO			
	2023	2024	2025	2026
<p>8.1. Elaborar um guia de boas práticas de regulamentação municipal <i>Descrição:</i> Estabelecer as regras fundamentais em matéria de elaboração de Regulamentos. Esta medida tem ainda por finalidade a implementação futura de uma compilação e disponibilização de todos os Regulamentos Municipais.</p>				
<p>8.2. Adotar uma linguagem clara, acessível e inclusiva na comunicação da Câmara Municipal de Lisboa <i>Descrição:</i> Adoção de um guia orientador de linguagem clara que uniformize o tom da comunicação municipal. Capacitar os trabalhadores e dirigentes para a utilização de linguagem simples nos documentos de comunicação com os cidadãos e empresas.</p>				
<p>8.3. Melhorar o acesso de Cidadãos e Empresas ao Boletim Municipal <i>Descrição:</i> Melhorar a atual plataforma do Boletim Municipal para permitir uma melhor acessibilidade e acesso à informação. (Programa de simplificação administrativa)</p>				
<p>8.4. Disponibilizar um novo Portal Digital <i>Descrição:</i> Reorganização da estrutura do sítio da internet principal da CML de forma a melhorar a navegação, potenciar uma maior e melhor acessibilidade e garantir a consistência de marca CML.</p>				
<p>8.5. Estabelecer um 'Pacto de Integridade na sociedade' para acompanhamento de uma obra municipal <i>Descrição:</i> O Pacto de Integridade é uma ferramenta criada nos anos 90 pela Transparência Internacional, que consiste num acordo entre uma autoridade pública, os fornecedores privados e a sociedade civil, de forma a assegurar os mais elevados níveis de transparência e participação num processo de contratação pública.</p>				
<p>8.6. Adotar o 'Relatório de sustentabilidade' como modelo de report municipal <i>Descrição:</i> Sendo uma das principais ferramentas adotadas pelo mundo corporativo para prestação de contas à sociedade e às partes interessadas sobre a sua atuação e práticas sustentáveis, permite evidenciar os impactos económicos, sociais e ambientais. É um importante instrumento de gestão e comunicação, estando já a ser utilizado em diversos Municípios portugueses.</p>				

Quadro 11 – Medidas que contribuem para o Objetivo Estratégico 8

5.3.3 Objetivo Estratégico 9

– Impulsionar a ética na relação com organizações públicas e privadas

Com a adoção de procedimentos internos de promoção da ética, da transparência, da integridade e da sustentabilidade na nossa atividade municipal, pretendemos ser um agente catalisador destes princípios nas relações que desenvolvemos com as entidades externas.

Apresentam-se no Quadro 12, as medidas que visam responder a este objetivo:

MEDIDAS	EXECUÇÃO			
	2023	2024	2025	2026
9.1. Dotar as escolas de Lisboa de recursos pedagógicos promotores de integridade <i>Descrição:</i> Programa que visa dotar as escolas do Município de Lisboa de um conjunto de recursos interdisciplinares sobre transparência e combate à corrupção promovendo uma maior consciência do impacto que a corrupção tem na sociedade. Projeto desenvolvido em parceria com a ALL4Integrity, projeto RedEscolas AntiCorrupção.				
9.2. Rever o regulamento de atribuição de apoios do Município de Lisboa (RAAML) <i>Descrição:</i> Atualizar as respetivas disposições à legislação atualmente em vigor e às recomendações das entidades de auditoria e à experiência adquirida pelos serviços municipais na tramitação de pedidos de apoio financeiro e não financeiro. Melhorar a transparência nas regras de atribuição de apoios não financeiros ao abrigo do RAAML.				
9.3. Dinamizar ações de divulgação ativa da informação sobre ética e integridade <i>Descrição:</i> Promover a divulgação ativa de informação sobre ética e integridade às empresas municipais e juntas de freguesia.				
9.4 Elaborar um guia de licenciamento para 'Grandes Eventos' <i>Descrição:</i> Sistematização dos procedimentos associados ao licenciamento de 'Grandes Eventos' onde se definam os critérios de apreciação associados a este tipo de iniciativas, bem como, os critérios base para eventuais apoios e/ou parcerias com a CML.				
9.5. Regularizar a atribuição de espaços não habitacionais (ENH) em bairros municipais <i>Descrição:</i> O Regulamento visa estabelecer a forma e as condições de atribuição dos ENH em bairros municipais definindo as regras e a seleção dos candidatos através de procedimento concursal promovido pelo Município de Lisboa.				
9.6. Garantir a conformidade dos fornecedores com o 'Código de Conduta de Fornecedores' <i>Descrição:</i> O Código de Conduta de Fornecedores é uma condição mínima obrigatória na compra sustentável e reflete os valores, práticas internas e objetivos do Município, bem como as expectativas das partes interessadas. Esta garantia de conformidade tem o intuito de ampliar o impacto para o desenvolvimento sustentável e metas ao nível da governança. Pretende-se que esta conformidade seja um dos critérios de seleção nas propostas.				
9.7. Elaborar um guião de apoio aos fornecedores <i>Descrição:</i> Este guião pretende dar a conhecer aos fornecedores os procedimentos internos do Município, clarificando os critérios e tornando-os mais transparentes, reforçando, assim, a confiança dos fornecedores.				
9.8. Integrar as dimensões 'Social' e de 'Governança' na Plataforma Lisboa Sustentável <i>Descrição:</i> Mobilizar o tecido empresarial para a tomada de ações concretas no sentido de contribuir para o alcance das metas de sustentabilidade ESG (Environmental, Social and Governance) da cidade.				

Quadro 12 – Medidas que contribuem para o Objetivo Estratégico 9

06.

MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO

A presente estratégia é um documento dinâmico, tendo sido construída em plena implementação do Regime Geral da Prevenção da Corrupção, do Regime Geral de Proteção do Denunciante e no arranque dos Departamentos da Transparência e Prevenção da Corrupção, bem como o Departamento de Auditoria da CML. O processo da sua construção foi baseado no modelo *bottom-up* (de baixo para cima), participado e validado pelos grupos de trabalho formalmente criados para o efeito, por todos os trabalhadores, dirigentes e órgãos representativos do município de Lisboa, e por entidades representativas da sociedade civil. É, por todos estes motivos, um processo contínuo com constantes ajustes e adequabilidades aos percalços que possam surgir ao longo da sua implementação. Este constante ajustamento à real exequibilidade das UO, levou a desenhar um modelo de coordenação com dois níveis de controlo, capazes de atempadamente poderem prevenir riscos de derrapagem e, com alguma agilidade, conseguirem ultrapassar obstáculos. A estratégia pretende ser um processo de melhoria contínua.

Assim ao nível metodológico, a monitorização da estratégia terá um sistema de indicadores composto por indicadores de contexto (ou de medida) que se refletem ao nível mais operacional das UO responsáveis pela execução da medida.

EIXOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (OE)	MEDIDAS	INDICADORES	RESPONSÁVEIS
PESSOAS	OE1 Promover uma cultura de ética e integridade	1.1. Desenvolver competências de integridade na liderança.	Nº e % anual de dirigentes que frequentaram formação em liderança	DMRH
		1.2. Valorizar a transparência e a prevenção da corrupção no acolhimento a trabalhadores, dirigentes e eleitos.	Taxa de participação no Programa de Acolhimento	DMRH SG
		1.3. Formar em Ética e Integridade.	Nº e % anual de trabalhadores e dirigentes que frequentaram as ações de formação	DMRH

EIXOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (OE)	MEDIDAS	INDICADORES	RESPONSÁVEIS
PESSOAS	OE2 Incrementar práticas de gestão pública transparentes e colaborativas	2.1. Alargar as funções transversais de apoio à gestão.	Nº e % de UO com Núcleos de Apoio à Gestão	DMRH
		2.2. Implementar novos serviços digitais no Portal RH (Programa de simplificação administrativa).	Nº e % de UO com acesso aos novos serviços digitais	DMRH
		2.3. Garantir a existência de atributos profissionais nas assinaturas eletrónicas (Programa de simplificação administrativa).	Data da implementação	DSI
		2.4. Reforçar a transparência no recrutamento de dirigentes e chefias intermédias de 3º grau.	Nº e % de dirigentes e chefias de 3º grau recrutados por concurso	DMRH
	OE3 Implementar mecanismos de meritocracia	3.1. Implementar um plano de meritocracia e valorização dos trabalhadores.	Taxa de implementação do Plano	DMRH
ORGANIZAÇÃO	OE4 Implementar uma cultura de melhoria contínua através do planeamento, controlo e gestão de risco	4.1. Certificar o sistema de gestão anticorrupção (ISO 37001:2016).	Data da certificação	DTPC
		4.2. Elaborar manuais de procedimentos.	Nº e % de manuais de procedimentos elaborados	DTPC
		4.3. Rever a atual Norma de Controlo Interno.	Data de publicação da Norma de Controlo Interno	DTPC
		4.4. Implementar ferramentas de apoio ao reforço dos mecanismos de prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas.	Nº e % de procedimentos analisados pelo sistema anticorrupção.	DTPC
		4.5. Ampliar a utilização da plataforma de planeamento de compras na CML.	Taxa de utilização da plataforma	DMF
		4.6. Garantir a transparência nos procedimentos de contratação pública.	Nº e % de procedimentos tramitados na plataforma	DMF DMMC
		4.7. Implementar procedimentos de controlo de fracionamento de despesa.	Nº de procedimentos	DMMC
		4.8. Desmaterializar os instrumentos do programa do cumprimento normativo (Programa de simplificação administrativa).	Data de entrada em produtivo da aplicação	DTPC

EIXOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (OE)	MEDIDAS	INDICADORES	RESPONSÁVEIS	
ORGANIZAÇÃO	OE4 Implementar uma cultura de melhoria contínua através do planeamento, controlo e gestão de risco	4.9. Desenvolver uma APP para a fiscalização urbanística municipal (Programa de simplificação administrativa).	Data de entrada em produtivo da aplicação	DMU	
		4.10. Implementar um módulo de gestão de stocks (Programa de simplificação administrativa).	Taxa de utilização do módulo de gestão de stocks	DSI	
		4.11. Desenvolver o Plano de Gestão dos contratos.	Nº e % de contratos com plano de gestão do contrato e respetivos relatórios de execução	DMF	
		4.12. Aprovar e implementar a política de Cibersegurança do município.	Data da nomeação do CISO Taxa de execução do Plano de segurança de informação	DSI	
	OE5 Desenvolver a comunicação interna e a gestão do conhecimento	5.1. Desmaterializar processos transversais.	Nº e % de processos desmaterializados integrados no sistema de gestão documental	DSI	
		5.2. Disponibilizar um portal colaborativo interno.	Data de disponibilização do portal.	DMCom	
	OE6 Facilitar o acesso à informação e reutilização dos dados	6.1. Melhorar o acesso à informação administrativa.	Taxa de execução do plano de ação	DTPC	
		6.2. Concretizar um Plano de dados abertos para o período 2023-2027.	Taxa de execução do plano	CGIUL	
	CIDADE	OE7 Disponibilizar serviços rápidos e transparentes	7.1. Consolidar a função de Gestor de Processo no Urbanismo.	Nº e % de processos com gestor atribuído	DMU
			7.2. Desmaterializar todos os pedidos de apoio financeiro e não financeiro concedidos pelo Município de Lisboa (Programa de simplificação administrativa).	Data de entrada em produtivo da aplicação	DTPC
7.3. Tramitar eletronicamente os processos relacionados com os Contratos Interadministrativos de Delegação de Competências e Cooperação (Programa de simplificação administrativa).			Nº e % de Contratos Interadministrativos tramitados eletronicamente	DMHU UCT	

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (OE)	MEDIDAS	INDICADORES	RESPONSÁVEIS
CIDADE	OE7 Disponibilizar serviços rápidos e transparentes	7.4. Introduzir Inteligência Artificial no atendimento municipal (Programa de simplificação administrativa).	Data de entrada em produtivo da aplicação	DSI
		7.5. Disponibilizar formulários inteligentes para o licenciamento urbanístico (Programa de simplificação administrativa).	Nº de formulários inteligentes disponibilizados	DMU
		7.6. Desenvolver o portal 'Passaporte escolar' (Programa de simplificação administrativa).	Data de entrada em produtivo da aplicação	DE
		7.7. Desenvolver a Plataforma 'Lisboa Participa' (Programa de simplificação administrativa).	Data de entrada em produtivo da aplicação	SG
		7.8. Reformular a Área Reservada do Portal Digital (Programa de simplificação administrativa).	Data de entrada em produtivo	DSI
		7.9. Disponibilizar o 'Cartão do Múncipe' digital (Programa de simplificação administrativa).	Data de entrada em produtivo do portal	DSI
		7.10. Implementar o selo eletrônico (Programa de simplificação administrativa).	Data de entrada em produtivo	DSI
		7.11. Otimizar os canais de atendimento (Programa de simplificação administrativa).	Nº e % de serviços integrados no sistema CRM Tx de resposta de reclamações e sugestões respondidas em 15 dias à ERSAR ¹¹	SG DMHU
		7.12. Permitir o acompanhamento em tempo real dos processos de Urbanismo.	Data de implementação	DMU
		7.13. Disponibilizar um Atendimento multicanal para o Urbanismo.	Data de implementação	DMU SG

11 - Entidade Reguladora dos Serviços de Água e Resíduos.

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (OE)	MEDIDAS	INDICADORES	RESPONSÁVEIS
CIDADE	OE8 Comunicar e prestar contas de forma clara e uniforme com o cidadão	8.1. Elaborar um guia de boas práticas de regulamentação municipal.	Data da publicação do guia	SG
		8.2. Adotar uma linguagem clara, acessível e inclusiva na comunicação da Câmara Municipal de Lisboa.	Nº e % de documentos / conteúdos / modelos simplificados	DMCom
		8.3. Melhorar o acesso de Cidadãos e Empresas ao Boletim Municipal (Programa de simplificação administrativa).	Data da disponibilização da nova plataforma	SG
		8.4. Disponibilizar um novo Portal Digital.	Data de entrada em produtivo	DMCom
		8.5. Estabelecer um 'Pacto de Integridade na sociedade' para acompanhamento de uma obra municipal.	Data da assinatura do Pacto	DMMC
		8.6. Adotar o 'Relatório de sustentabilidade' como modelo de <i>report</i> municipal.	Data da publicação do relatório	DTPC
	OE 9 Impulsionar a ética na relação com organizações públicas e privadas	9.1. Dotar as escolas de Lisboa de recursos pedagógicos promotores de integridade.	Data de publicação de um Guia com recursos técnico-pedagógicos	DE
		9.2. Rever o Regulamento de Atribuição de Apoios do Município de Lisboa (RAAML).	Data de publicação	DTPC
		9.3. Dinamizar ações de divulgação ativa de informação sobre ética e integridade.	Nº de iniciativas realizadas	DTPC
		9.4. Elaborar um guia de licenciamento para 'Grandes Eventos'.	Data de disponibilização do Guia	DMAEVCE DMEI
		9.5. Regulamentar a atribuição de espaços não habitacionais em bairros municipais.	Data da publicação do regulamento	DMHDL

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (OE)	MEDIDAS	INDICADORES	RESPONSÁVEIS
	OE 9 Impulsionar a ética na relação com organizações públicas e privadas	9.6. Garantir a conformidade dos fornecedores com o 'Código de Conduta dos Fornecedores'.	Taxa de conformidade com os requisitos dos fornecedores face ao Código de conduta	DMF
		9.7. Elaborar um manual de apoio aos fornecedores.	Data da publicação do Manual de procedimentos	DMMC
		9.8. Integrar as dimensões 'Social e de Governança' na Plataforma Lisboa Sustentável.	Nº e % de medidas das dimensões Social e de Governança	DMEI

Quadro 13 – Sistema de indicadores da Estratégia da Transparência e Prevenção da Corrupção

Sendo a 'transparência administrativa e a prestação de contas' duas premissas internalizadas na orgânica da CML, seja através do pelouro seja através do recente criado departamento, Departamento de Transparência e Prevenção da Corrupção, pretende-se que a monitorização da estratégia seja acompanhada pelo público interno ('Transparência Administrativa' na intranet) e pelo público externo (*dashboard* dos *KPIs* (*Key Performance Indicators* – Indicadores Chave do Desempenho) no Portal da Transparência).

A estratégia será alvo de uma avaliação externa independente no último ano da implementação das medidas, em 2025. Assim, pretende-se que sejam integradas todas as recomendações derivadas desta avaliação, incorporados todos os contributos adicionais da equipa de gestão interna e dos demais organismos externos que possam acompanhar a sua implementação.

A sua revisão terá uma periodicidade bianual, tendo em conta os resultados da sua monitorização e avaliação.

07.

MODELO DE COORDENAÇÃO DA ESTRATÉGIA

O conjunto de medidas apresentados são da responsabilidade das UO com competência nessas matérias e algumas delas de responsabilidade partilhada, como podemos verificar no Quadro acima.

De forma a garantir a necessária articulação entre as partes envolvidas e o alinhamento das diferentes equipas, o modelo de coordenação é o que se apresenta na figura abaixo:



Figura 11 – Modelo de Coordenação

Coordenação geral – Representa o alto compromisso do Executivo com esta Estratégia, na pessoa da Vereadora Joana Almeida que tutela o pelouro da transparência e da prevenção da corrupção, que, em articulação com a diretora do DTPC, avalia globalmente a estratégia e reporta os resultados globais ao Presidente da CML. Paralelamente, reúnem com o comité de acompanhamento, sempre que necessário.

Comité de Acompanhamento – Este comité é composto pelos dirigentes máximos das UO responsáveis pela execução das medidas, e pelos interlocutores dos gabinetes de vereação, sendo o garante da boa execução de cada uma das medidas desta Estratégia. Acompanham todas as fases previstas (planeamento, execução, monitorização e avaliação) de acordo com o ciclo PDCA (P=Plan, D=DO, C= Check, A= Act), tendo um papel crucial na mitigação dos riscos.

Composição do comité:

- Diretor/a do Centro de Gestão Inteligente Urbana de Lisboa;
- Diretor/a do Departamento de Educação;
- Diretor/a do Departamento de Marca e Comunicação;
- Diretor/a do Departamento de Sistemas de informação;
- Diretor/a do Departamento de Transparência e Prevenção da Corrupção;
- Diretor/a Municipal do Ambiente, Estrutura Verde, Clima e Energia
- Diretor/a Municipal de Finanças;
- Diretor/a Municipal de Recursos Humanos;
- Diretor/a Municipal de Economia e Inovação;
- Diretor/a Municipal de Habitação e Desenvolvimento Local;
- Diretor/a Municipal da Higiene Urbana;
- Diretor/a Municipal da Manutenção e Conservação;
- Diretor/a Municipal da Unidade de Coordenação Territorial;
- Diretor/a Municipal do Urbanismo;
- Secretário/a Geral.

Equipa de Gestão – Esta equipa é composta por interlocutores do DTPC e do Gabinete da Vereadora Joana Almeida e garante a gestão integrada da estratégia, em estreita articulação com os coordenadores de medidas. Consolida o reporte global das medidas, identifica desvios, apura os indicadores globais para reporte ao comité de acompanhamento.

Coordenador de medidas – Interlocutor designado pelo respetivo dirigente para acompanhar a implementação das medidas que são da responsabilidade da UO que representa, constituindo-se como elemento de ligação com a Equipa de Gestão. Estes coordenadores articulam com os responsáveis de medidas a execução das mesmas e consolidam os dados referentes à monitorização, que reportam à Equipa de Gestão.

Responsáveis por medidas – Trabalhadores com responsabilidade direta na operacionalização das medidas de cada UO, definem o plano de ação da medida com as equipas operacionais e garantem a execução das atividades propostas. Articulam diretamente com o coordenador de medidas do seu serviço os dados referentes à monitorização.

08.

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Os fatores críticos de sucesso para a sua implementação, correspondem às dimensões organizacionais em que esta estratégia assenta – Liderança, Investimento, Qualificação e Responsabilização.



Figura 12 – Fatores críticos de sucesso

Liderança

Para favorecer a implementação do modelo de gestão aqui preconizado, é essencial manter presente no dia-a-dia dos dirigentes e eleitos a ligação entre as ações desenvolvidas e a estratégia global da organização, de modo que as pessoas tenham a perceção do que se espera delas e como contribuem para a vida coletiva da CML. Isso requer uma comunicação clara por parte dos responsáveis de topo, da importância desta estratégia tendo em vista os resultados que se pretendem alcançar. Esta liderança exige a articulação, a participação ativa e o comprometimento com todas as fases da estratégia, designadamente, um acompanhamento próximo e periódico no que respeita à execução das medidas apresentadas, através de ações de comunicação específicas e de sessões de acompanhamento presenciais no comité de acompanhamento.

Investimento

Um outro aspeto muito relevante é afetar os recursos financeiros adequados, à execução das medidas constantes da presente estratégia. É necessário investir nos recursos tecnológicos adequados à transformação digital que urge implementar e que permitirá ganhos de eficácia, eficiência e de qualidade no serviço prestado ao cidadão.

Qualificação

Racionalizar a despesa não pode significar desinvestimento na qualificação das pessoas, área que deve ser considerada como um investimento no futuro da organização e não como um custo. Este investimento traduz-se quer na capacitação das equipas, quer no recrutamento de pessoas com competências que permitam alavancar as mudanças organizacionais que se pretendem efetivar.

Responsabilização

Os objetivos traçados para implementar esta estratégia implicam, necessariamente, uma partilha de responsabilidades em que os objetivos devem ser assumidos por todos, os quais devem ser igualmente corresponsáveis pelos resultados obtidos. Uma das formas de garantir esta corresponsabilização é definir objetivos formais para os serviços e dirigentes no respetivos SIADAP 1 e 2.

09.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O excesso de burocracia cria muitas vezes barreiras administrativas que pela sua complexidade e opacidade, afasta os serviços públicos dos cidadãos, fomentando a desconfiança. As regras e os procedimentos, tão fundamentais na organização social, económica e política das nossas sociedades, tendem a ser pouco claras e acessíveis. E a falta de clareza e acessibilidade poderão potenciar os riscos de gestão e de corrupção dentro das organizações.

A clareza e transparência nos processos de tomada de decisão, para além de permitirem um maior escrutínio dos cidadãos face ao verdadeiro interesse público, permitem igualmente um maior envolvimento e um maior alinhamento dos trabalhadores e dirigentes com a organização. A presente estratégia reconhece esta necessidade, e por isso pretende investir em medidas que promovam o reforço de uma cultura de ética e integridade, a simplificação administrativa e a transformação digital.

A sua implementação implica um conjunto de mudanças nas pessoas, nas práticas e nos instrumentos de gestão. Como todos os processos de mudança de cultura organizacional, também este resultará de um esforço de médio e longo prazo assente na persistência em direção aos resultados pretendidos, na consolidação de cada uma das fases e dos processos de monitorização e de avaliação.

Conscientes do enorme desafio que é implementar esta estratégia, é fundamental que ela seja considerada como uma política municipal de continuidade, que perdure no tempo. Neste sentido, é fundamental envolver as empresas municipais e as juntas de freguesia enquanto parceiras, através da implementação de medidas de proximidade, como as 'ações de divulgação ativa da informação sobre ética e integridade'.

Também a criação do DTTC, com competências nas matérias de transparência administrativa, prevenção da corrupção, controlo e cumprimento normativo, é efetivamente crucial para a continuidade da estratégia garantido a sua monitorização, avaliação e melhoria contínua.

Uma liderança forte, o compromisso e a colaboração de todos é a chave do sucesso na execução desta estratégia.

Na sequência da consulta pública realizada entre o dia 22 de dezembro de 2023 e o dia 5 de fevereiro de 2024 foram recolhidos contributos que, dada a sua complexidade, não foram integrados no plano de ação que agora se apresenta. No entanto, face à notória relevância e pertinência das matérias apresentadas, serão objeto de estudo para o desenvolvimento de medidas futuras que a todo o tempo poderão integrar esta Estratégia, nomeadamente:

- Tornar as agendas do executivo municipal públicas;
- Criar um registo de representação de interesses;
- Garantir o cumprimento de todos os princípios/medidas fundamentais que compõem a "Declaração de Compromisso do Autarca pelo Bom Governo" da Transparência Internacional Portugal (TI_Portugal_Declaração_Compromisso_Autarca_pelo_Bom_Governo_2021-2.pdf (transparencia.pt)).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Constituição do Grupo de Trabalho, disponível em ([Constituicao_do_Grupo_de_Trabalho.pdf](#) (lisboa.pt));

Diagnóstico da situação atual, disponível em ([Relatorio_Diagnostico_ETPC_29042023_VF.pdf](#) (lisboa.pt));

Esperança, F. e outros. 2023. Sonhar, Transformar Cidades e Territórios. Visão, Estratégia e Gestão Autárquica. Edição Territórios Criativos. 2ª edição;

Estratégia Nacional Anticorrupção 2020-2024, disponível em ([ENAC010421.pdf](#) (justica.gov.pt));

Global Risks Report 2023, disponível em ([Global Risks Report 2023 | World Economic Forum | World Economic Forum \(weforum.org\)](#));

Grandes Opções do Plano, disponível em ([GOPs - Transparência](#) (lisboa.pt));

Grupo de Trabalho sobre o Governo Aberto da OCDE, disponível em ([https://one.oecd.org/document/GOV/PGC/OG\(2020\)5/REV1/En/pdf](https://one.oecd.org/document/GOV/PGC/OG(2020)5/REV1/En/pdf));

Handbook of good practices in the fight against corruption, disponível em ([Handbook of good practices in the fight against corruption - Publications Office of the EU](#) (europa.eu));

How does GRECO work? - Group of States against Corruption, disponível em (<https://www.coe.int/en/web/greco/about-greco/how-does-greco-work>);

Manual de Integridade Pública da OCDE, disponível em ([6. Liderança | Manual de Integridade Pública da OCDE | OECD iLibrary](#) (oecd-ilibrary.org));

Paz e Justiça, ODS - BCSD Portugal, Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, disponível em (<https://ods.pt/objectivos/16-paz-e-justica/>);

Peterdy, K., 2023, "Environmental, Social and Governance – A management and analysis framework to understand and measure how sustainably an organization is operating", disponível em (What is ESG (Environmental, Social & Governance)? (corporatefinanceinstitute.com));
Protect Your Municipality – An anticorruption handbook, disponível em (https://static1.squarespace.com/static/6336b296b65a960446be756c/t/637387ad71cd8014384ed5c8/1668515759165/TI_kommunehandboka_eng_digital.pdf);

Regime de Acesso à Informação Administrativa e Ambiental e de Reutilização dos Documentos Administrativos, disponível em (<https://dre.pt/dre/legislacao-consolidada/lei/2016-106603618>);

Regime Geral da Prevenção da Corrupção (RGPC), disponível em (::: DL n.º 109-E/2021, de 09 de dezembro (pgdlisboa.pt));

Regime Geral de Proteção de Denunciantes de Infrações, disponível em (::: Lei n.º 93/2021, de 20 de Dezembro (pgdlisboa.pt));

Relatório da Participação Interna e Externa, disponível em (Relatorio_participacao_interna_e_externa_vf.pdf (lisboa.pt));

Relatório do Diagnóstico da Situação Atual, disponível em (Relatorio_Diagnostico_ETPC_29042023_VF.pdf (lisboa.pt));

Resolução do Conselho de Ministros n.º 37/2021, da Presidência do Conselho de Ministros, disponível em (<https://files.dre.pt/1s/2021/04/06600/0000800049.pdf>).

ANEXO 1 - QUADRO RESUMO DA ETPC

EIXOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	MEDIDAS	INDICADORES	EXECUÇÃO				RESPONSÁVEIS	
				2023	2024	2025	2026		
PESSOAS	OE1 Promover uma cultura de ética e integridade	1.1. Desenvolver competências de integridade na liderança	Nº e % anual de dirigentes que frequentaram formação em liderança					DMRH	
		1.2. Valorizar a transparência e prevenção da corrupção no programa de acolhimento a trabalhadores, dirigentes e eleitos	Taxa de participação no programa de acolhimento					DMRH SG	
		1.3. Formar em ética e integridade	Nº e % anual de trabalhadores e dirigentes que frequentaram as ações de formação					DMRH	
	OE2 Incrementar práticas de gestão pública transparentes e colaborativas	2.1. Alargar as funções transversais de apoio à gestão	Nº e % de UO com Núcleos de Apoio à Gestão					DMRH	
		2.2. Implementar novos serviços digitais no Portal RH (Programa de simplificação administrativa)	Nº e % de UO com acesso aos novos serviços digitais					DMRH	
		2.3. Garantir a existência de atributos profissionais nas assinaturas eletrónicas (Programa de simplificação administrativa)	Data de implementação					DSI	
		2.4. Reforçar a transparência no recrutamento de dirigentes e chefias intermédias de 3º grau	Nº e % de dirigentes e chefias de 3º grau recrutados por concurso					DMRH	
	OE3 Implementar mecanismos de meritocracia	3.1. Implementar um plano de meritocracia e valorização dos trabalhadores	Taxa de implementação do plano					DMRH	
	ORGANIZAÇÃO	OE4 Implementar uma cultura de melhoria contínua através de planeamento, controlo e gestão do risco	4.1. Certificar o sistema de gestão anticorrupção (ISO 37001:2016)	Data da certificação					DTPC
			4.2. Elaborar manuais de procedimentos	Nº e % de manuais de procedimentos elaborados					DTPC
4.3. Rever a atual Norma de Controlo Interno			Data de publicação da norma de controlo interno					DTPC	
4.4. Implementar ferramentas de apoio ao reforço dos mecanismos de prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas			Nº e % de procedimentos analisados pelo sistema anticorrupção.					DTPC	
4.5. Ampliar a utilização da plataforma de planeamento de compras na CML			Taxa de utilização da plataforma					DMF	
4.6. Garantir a transparência nos procedimentos de contratação pública			Nº e % de procedimentos tratados na plataforma					DMF DMMC	
4.7. Implementar procedimentos de controlo de fracionamento de despesa			Nº de procedimentos					DMMC	
4.8. Desmaterializar os instrumentos do programa do cumprimento normativo (Programa de simplificação administrativa)			Data de entrada em produtivo da aplicação					DTPC	
4.9. Desenvolver uma APP para a fiscalização urbanística municipal (Programa de simplificação administrativa)			Data de entrada em produtivo da aplicação					DMU	
4.10. Implementar um módulo de gestão de stocks (Programa de simplificação administrativa)			Taxa de utilização do módulo de gestão de stocks					DSI	

EIXOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	MEDIDAS	INDICADORES	EXECUÇÃO				RESPONSÁVEIS
				2023	2024	2025	2026	
ORGANIZAÇÃO	OE4 Implementar uma cultura de melhoria contínua através de planeamento, controlo e gestão do risco	4.11. Desenvolver o Plano de Gestão dos contratos	Nº e % de contratos com plano de gestão do contrato e respetivos relatórios de execução					DMF
		4.12. Aprovar e implementar a política de Cibersegurança do município	Data da nomeação do CISO Taxa de execução do Plano de segurança de informação					DSI
	OE5 Desenvolver a comunicação interna e a gestão do conhecimento	5.1. Desmaterializar processos transversais	Nº e % de processos desmaterializados integrados no sistema de gestão documental					DSI
		5.2. Disponibilizar um portal colaborativo interno	Data de disponibilização do portal					DMCom
	OE6 Facilitar o acesso à informação e reutilização de dados	6.1. Melhorar o acesso à informação administrativa	Taxa de execução do plano de ação					DTPC
		6.2. Concretizar um Plano de dados abertos para o período 2023-2027	Taxa de execução do plano					CGIUL
CIDADE	OE7 Disponibilizar serviços rápidos e transparentes	7.1 Consolidar a função de Gestor de Processo no Urbanismo	Nº e % de processos com gestor atribuído					DMU
		7.2 Desmaterializar todos os pedidos de apoio financeiro e não financeiro concedidos pelo Município de Lisboa. (Programa de simplificação administrativa)	Data de entrada em produtivo da aplicação					DTPC
		7.3 Tramitar eletronicamente os processos relacionados com os Contratos Interadministrativos de Delegação de Competências e Cooperação. (Programa de simplificação administrativa)	Nº e % de Contratos Interadministrativos tramitados eletronicamente					DMHU UCT
		7.4. Introduzir Inteligência Artificial no atendimento municipal (Programa de simplificação administrativa)	Data de entrada em produtivo da aplicação					DSI
		7.5. Disponibilizar formulários inteligentes para o licenciamento urbanístico (Programa de simplificação administrativa)	Nº de formulários inteligentes disponibilizados					DMU
		7.6. Desenvolver o portal 'Passaporte escolar' (Programa de simplificação administrativa)	Data de entrada em produtivo da aplicação					DE
		7.7. Desenvolver a Plataforma 'Lisboa Participa' (Programa de simplificação administrativa)	Data de entrada em produtivo da aplicação					SG
		7.8. Reformular a Área Reservada do Portal Digital (Programa de simplificação administrativa)	Data de entrada em produtivo					DSI
		7.9. Disponibilizar o 'Cartão do Município' digital (Programa de simplificação administrativa)	Data de entrada em produtivo do portal					DSI
		7.10. Implementar o selo eletrónico (Programa de simplificação administrativa)	Data de entrada em produtivo					DSI

EIXOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	MEDIDAS	INDICADORES	EXECUÇÃO				RESPONSÁVEIS
				2023	2024	2025	2026	
CIDADE	OE7 Disponibilizar serviços rápidos e transparentes	7.11. Otimizar os canais de atendimento (Programa de simplificação administrativa)	Nº e % de serviços integrados no sistema CRM					SG
			Tx de resposta de reclamações e sugestões respondidas em 15 dias à ERSAR					DMHU
		7.12. Permitir o acompanhamento em tempo real dos processos de Urbanismo	Data de implementação					DMU
		7.13. Disponibilizar um Atendimento multicanal para o Urbanismo	Data de implementação					DMU SG
	OE8 Comunicar e prestar contas de forma clara e uniforme com o cidadão	8.1. Elaborar um guia de boas práticas de regulamentação municipal	Data de publicação do guia					SG
		8.2. Adotar uma linguagem clara, acessível e inclusiva na comunicação da Câmara Municipal de Lisboa	Nº e % de documentos/conteúdos/modelos simplificados					DMCom
		8.3. Melhorar o acesso de Cidadãos e Empresas ao Boletim Municipal (Programa de simplificação administrativa)	Data de disponibilização da nova plataforma					SG
		8.4. Disponibilizar um novo Portal Digital	Data de entrada em produtivo					DMCom
		8.5. Estabelecer um 'Pacto de Integridade na sociedade' para acompanhamento de uma obra municipal	Data de assinatura do Pacto					DMMC
		8.6. Adotar o 'Relatório de sustentabilidade' como modelo de <i>report</i> municipal	Data de publicação do relatório					DTPC
	OE9 Impulsionar a ética na relação com organizações públicas e privadas	9.1. Dotar as escolas de Lisboa de recursos pedagógicos promotores de integridade	Data de publicação de um Guia com recursos técnico-pedagógicos					DE
		9.2. Rever o Regulamento de Atribuição de Apoios do Município de Lisboa (RAAML)	Data de publicação					DTPC
		9.3. Dinamizar ações de divulgação ativa de informação sobre ética e integridade	Nº de iniciativas realizadas					DTPC
		9.4. Elaborar um guia de licenciamento para 'Grandes Eventos'	Data de publicação do guia					DMEI DMAEVCE
		9.5. Regulamentar a atribuição de espaços não habitacionais em bairros municipais	Data de publicação do regulamento					DMHDL
		9.6. Garantir a conformidade dos fornecedores com o 'Código de Conduta de Fornecedores'	Taxa de conformidade com os requisitos dos fornecedores face ao Código de conduta					DMF
		9.7. Elaborar um manual de apoio aos fornecedores	Data de publicação do manual de procedimentos					DMMC
		9.8. Integrar as dimensões 'Social e de Governança' na Plataforma Lisboa Sustentável	Nº e % de medidas das dimensões Social e de Governança					DMEI

