

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



**CÂMARA MUNICIPAL
DE LISBOA**

ÍNDICE

1. ENQUADRAMENTO.....	2
2. CARACTERIZAÇÃO DA CML.....	3
2.1. VISÃO, MISSÃO, VALORES E PRÍNCIPIOS GERAIS.....	3
2.2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	8
2.3. INSTRUMENTOS DE GESTÃO.....	11
2.4. RECURSOS HUMANOS.....	11
2.5. RECURSOS FINANCEIROS.....	15
3. DEFINIÇÃO DE RISCOS E GESTÃO DE RISCOS.....	17
3.1. CONCEITO DE RISCO E GESTÃO DE RISCO.....	17
3.2. CONCEITO DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS.....	18
3.2.1. CONCEITO DE CORRUPÇÃO.....	18
3.2.2. CONCEITO DE INFRAÇÕES CONEXAS.....	20
3.3. RECOMENDAÇÕES DO CONSELHO DE PREVENÇÃO DA CORRUPÇÃO.....	21
3.3.1. PREVENÇÃO DE CONFLITOS DE INTERESSES.....	22
4. METODOLOGIA DO PROCESSO DE GESTÃO DE RISCO.....	23
4.1. LEVANTAMENTO E IDENTIFICAÇÃO DAS ÁREAS DE RISCO.....	23
4.2. ANÁLISE E AVALIAÇÃO DE RISCOS.....	24
4.3. CRITÉRIOS DE CLASSIFICAÇÃO E GRADUAÇÃO DE RISCOS.....	25
4.4. APURAMENTO DOS RISCOS DE GESTÃO.....	26
5. MONITORIZAÇÃO E REVISÃO DO PLANO.....	27
6. DIVULGAÇÃO E PUBLICITAÇÃO.....	29
7. GLOSSÁRIO: SIGLAS	29
8. REFERÊNCIAS E BIBLIOGRAFIA.....	30
9. ANEXO: MATRIZ DE RISCOS DE GESTÃO.....	31

1. ENQUADRAMENTO

O Conselho de Prevenção da Corrupção (CPC), criado pela Lei n.º 54/2008, de 4 de setembro, é uma entidade administrativa independente que funciona junto do Tribunal de Contas (TC) e que tem como fim último desenvolver, nos termos da lei, uma atividade de âmbito nacional no domínio da prevenção da corrupção e infrações conexas.

O CPC, de acordo com as suas atribuições, aprovou a Recomendação 1/2009, de 1 de julho, publicada na 2.ª Série do Diário da República n.º 140, de 22 de julho de 2009, onde recomenda a necessidade de os dirigentes máximos de entidades gestoras de dinheiro, valores e património públicos produzirem e adotarem Planos de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas.

Em cumprimento da referida Recomendação e consciente de que a corrupção e os riscos conexos constituem um sério obstáculo ao normal funcionamento das instituições, a Câmara Municipal de Lisboa apresentou, em 2010, o seu 1.º Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os de Corrupção e Infrações Conexas, seguindo de perto a estrutura sugerida pela Associação Nacional de Municípios Portugueses.

Desde então o Plano tem vindo a ser monitorizado e atualizado, incorporando os resultados apurados aquando da elaboração dos relatórios anuais de monitorização.

Não obstante, dado que se trata de um instrumento de gestão dinâmico, o Plano deve também ser revisto sempre que se justifique, designadamente na sequência de alterações orgânicas ou outras que relevem diretamente na estrutura e/ou gestão da organização.

Nessa perspetiva, face à tomada de posse de novos órgãos eleitos, em outubro de 2017, e à posterior entrada em vigor de um reajustamento orgânico, a 23 de setembro de 2018, entendeu-se ser necessário rever o atual Plano.

No âmbito do presente processo de revisão, reconhecendo que o Plano de prevenção de riscos de Gestão, incluindo corrupção e Infrações conexas, se assume como um instrumento de gestão estratégica e operacional que permite identificar, medir, acompanhar e controlar os principais riscos de gestão que a Câmara Municipal de Lisboa enfrenta na prossecução da sua missão, apelou-se à participação efetiva de todas as UO's e dos eleitos locais.

Com a elaboração deste Plano, a Câmara Municipal de Lisboa pretende reforçar a cultura de transparência e responsabilidade da organização e fortalecer a sua atuação em conformidade com os princípios da prossecução do interesse público, igualdade, proporcionalidade, transparência, justiça, imparcialidade, boa-fé e boa administração, envolvendo todos os seus dirigentes e colaboradores na sua promoção e desenvolvimento.

2. CARACTERIZAÇÃO DA CML

2.1. MISSÃO, VISÃO, VALORES E PRINCÍPIOS GERAIS DA CML

A Câmara Municipal de Lisboa (CML) é o Órgão Executivo do Município que exerce as competências e atribuições previstas na Lei n.º 75/2013, de 12 de Setembro (na redação atual), e que visam a prossecução dos interesses próprios, comuns e específicos da população de Lisboa, nas diversas áreas de intervenção municipal.

No âmbito de uma estratégia global e integrada, a Missão, a Visão, os Valores e os Princípios Gerais da CML constituem os pilares fundamentais da sua estrutura e cultura organizacionais.



MISSÃO:

A CML tem como missão definir e executar políticas municipais que promovam o desenvolvimento do Município de Lisboa nas diversas áreas de interesse público em prol da melhor qualidade de vida dos seus cidadãos, designadamente o socioeconómico, o ordenamento do território, a cultura, a educação, o desporto, o ambiente, entre outras.

VISÃO:

A Visão da CML, apresentada no seu “Programa de Governo da Cidade de Lisboa 2017 – 2021”, assenta em 5 eixos prioritários, designadamente:

- ❖ **Eixo I:** *Uma cidade sustentável e de bem-estar, que aposta na permanente melhoria do ambiente urbano e da qualidade de vida;*
- ❖ **Eixo II:** *Uma cidade da cidadania para todos, que combate exclusões, e defende direitos e promove o seu acesso universal;*
- ❖ **Eixo III:** *Uma cidade da prosperidade partilhada, que dá força à economia e ao emprego;*
- ❖ **Eixo IV:** *Uma cidade universalista e progressista, que acolhe e desenvolve as múltiplas vertentes da cultura e se afirma como cidade global;*
- ❖ **Eixo V:** *Uma cidade da participação e da democracia, que pratica uma governação aberta, transparente, eficiente e descentralizada.*

A concretização desta visão pretende fazer de Lisboa um Concelho de excelência e de referência a nível nacional e internacional, e globalmente mais sustentável a nível ambiental, económico, social, financeiro e político.

VALORES E PRINCÍPIOS GERAIS:

Na prossecução da sua missão e visão, a cultura organizacional da CML encontra-se alicerçada num conjunto de valores e princípios éticos que decorrem das disposições legais em vigor, designadamente da Constituição da República Portuguesa, do Código do Procedimento Administrativo e da Carta Ética da Administração Pública.

Na qualidade de prestador de serviços de interesse público, a CML tem apostado no permanente reforço da exigência pelo rigor e pela transparência na sua atuação, conferindo a todos os que nela trabalham ou que com ela se relacionam uma responsabilidade acrescida no que respeita à sua conduta e ao seu desempenho, em prol do cabal cumprimento da sua missão.

Nesta perspetiva, e tratando-se de um instrumento central na cultura organizacional da CML, foi fundamental garantir a participação e o compromisso de todos os interlocutores municipais na elaboração do presente Plano, nomeadamente na identificação de um conjunto de valores e princípios gerais que se pretende ver tipificados e que reforçam uma cultura comum.

Assim, e após auscultação a todos os interlocutores da CML, foram elencados um conjunto de valores e princípios gerais que inspiram e influenciam toda a atividade desenvolvida pela CML, designadamente:

VALORES:

◆ Transparência:

A CML promove uma política de governação aberta, participada e descentralizada, baseada na permanente prestação pública de contas e na implementação de uma política de dados abertos que assegure a promoção efetiva do direito de todos os cidadãos a uma informação pública transparente,

clara, acessível, organizada e atualizada, salvaguardando as restrições fixadas na legislação sobre acesso a documentos administrativos e proteção de dados pessoais.

◆ **Responsabilidade:**

A CML exerce as funções que lhe estão atribuídas com rigor, zelo e de forma dedicada e crítica, apostando na valorização profissional e no desenvolvimento permanente das capacidades e competências dos seus funcionários através do aperfeiçoamento contínuo dos seus conhecimentos técnicos e da qualidade do trabalho prestado.

◆ **Integridade:**

No exercício da sua atividade, todos os intervenientes da CML atuam, em todas as circunstâncias, segundo critérios de honestidade pessoal e de integridade de carácter, respeito pelos demais, não adotando quaisquer atos que possam de algum modo prejudicar ou favorecer os cidadãos com os quais se relacionem.

◆ **Eficiência:**

Todos os intervenientes da CML asseguram a prestação de trabalho com rigor, com respeito pelos compromissos assumidos na sua realização, individual ou em equipa, não praticando atos desnecessários ou inúteis aos resultados pretendidos, utilizando os recursos da CML para o exercício estrito das respetivas funções e atividades, promovendo a sua partilha, reutilização ou reciclagem, evitando desperdícios.

◆ **Qualidade:**

A administração municipal pauta-se pela promoção de uma melhoria contínua do serviço prestado, orientado para os resultados e para a satisfação plena das necessidades e/ou solicitações dos *stakeholders*.

PRINCÍPIOS GERAIS:

◆ **Prosecução do Interesse Público:**

A administração municipal é exercida para servir exclusivamente o bem comum e os cidadãos, com elevado espírito de missão e no respeito pelos direitos e interesses legalmente protegidos dos cidadãos, prevalecendo sempre o interesse público sobre quaisquer outros interesses em presença.

◆ **Legalidade:**

A administração municipal exerce-se em conformidade com os princípios constitucionais e no rigoroso respeito pelas leis e regulamentos aplicáveis à sua atividade, assegurando que todos os níveis de atuação têm um fundamento legal e que o seu conteúdo é conforme com a lei.

◆ **Boa Administração:**

A administração municipal pauta-se por critérios de eficiência, economicidade e eficácia, organizada de modo a aproximar os serviços dos cidadãos e de forma célere e não burocratizada, demonstrando iniciativa e diligência na resolução de problemas.

◆ **Imparcialidade:**

Todos os cidadãos são iguais perante a lei e gozam do mesmo direito a um tratamento isento e sem favoritismo nem preconceitos que conduzam a discriminações de qualquer natureza.

◆ **Justiça e Razoabilidade:**

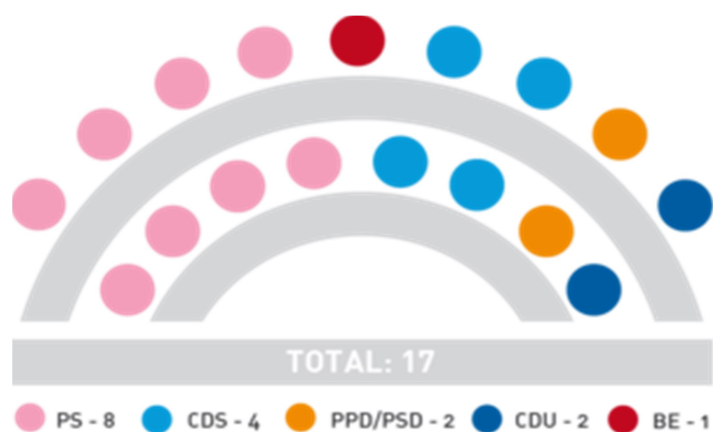
Qualquer pessoa ou entidade que se relacione com o Município de Lisboa é tratada de acordo com rigorosos princípios de neutralidade e de razoabilidade, não sendo conferido qualquer privilégio ou tratamento injustificado, ou de favor, a nenhuma delas.

2.2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

➤ Composição do Executivo da CML¹:

O Executivo Camarário é o órgão colegial do Município de Lisboa e é constituído, nos termos da Lei, por um Presidente e 16 Vereadores, representando as diferentes forças políticas.

A representação política no Hemiciclo para o Mandato Autárquico 2017-2021 é a seguinte:



¹ Fonte: <http://www.cm-lisboa.pt/municipio/camara-municipal>

➤ Identificação dos Autarcas eleitos e respetiva atribuição de Pelouros para o Mandato 2017-2021:

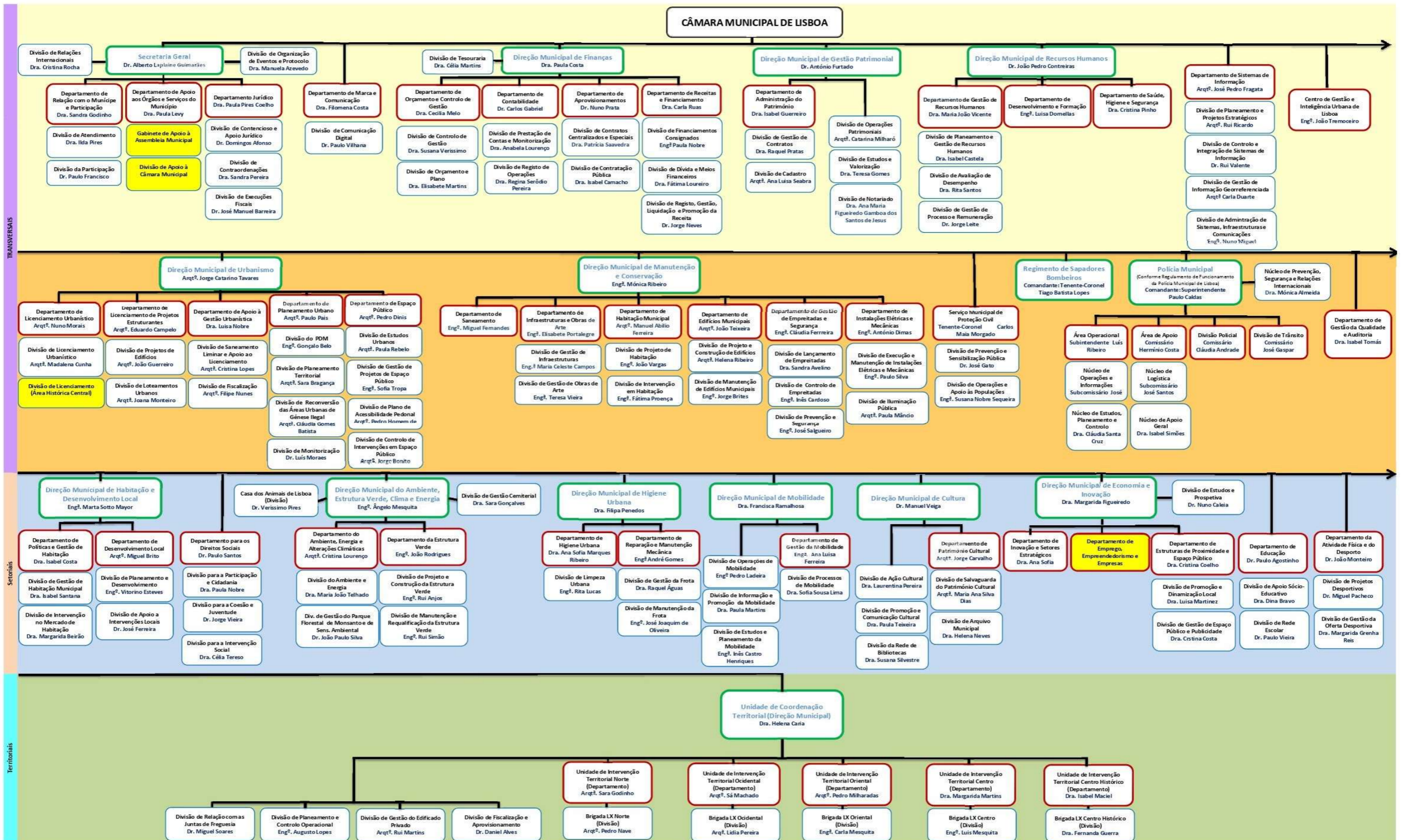


➤ Estrutura Orgânica dos Serviços do Município de Lisboa:

No âmbito da prossecução das atribuições do Município e das competências da CML, a organização interna dos serviços municipais obedece ao modelo de estrutura hierarquizada constituída por unidades orgânicas nucleares e por unidades orgânicas flexíveis.

Nos termos da Deliberação n.º 305/AML/2018, publicada em Boletim Municipal n.º 1279, de 23 de agosto de 2018, que aprovou a Proposta n.º 286/CM/2018, relativa ao ajustamento orgânico dos Serviços Municipais de Lisboa, a estrutura orgânica dos Serviços Municipais de Lisboa é a seguinte:

PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCOS DE GESTÃO, INCLUINDO OS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS



2.3. INSTRUMENTOS DE GESTÃO

No âmbito da prossecução da sua missão e do exercício das suas competências, e tendo por base as grandes linhas de orientação estratégica, a CML dispõe de vários instrumentos e programas de gestão que suportam uma administração eficiente e eficaz nas diversas áreas de intervenção municipal.

Os principais instrumentos de gestão municipal são os seguintes:

- ✦ Orçamento
- ✦ Grandes Opções do Plano
- ✦ Balanço Social
- ✦ Relatórios de Atividades e Contas
- ✦ QUAR
- ✦ Norma de Controlo Interno

Os principais programas de gestão municipal são os seguintes:

- ✦ Programa de Governo da Cidade
- ✦ Carta Estratégica de Lisboa 2010-2024
- ✦ Plano Estratégico Municipal

2.4. RECURSOS HUMANOS

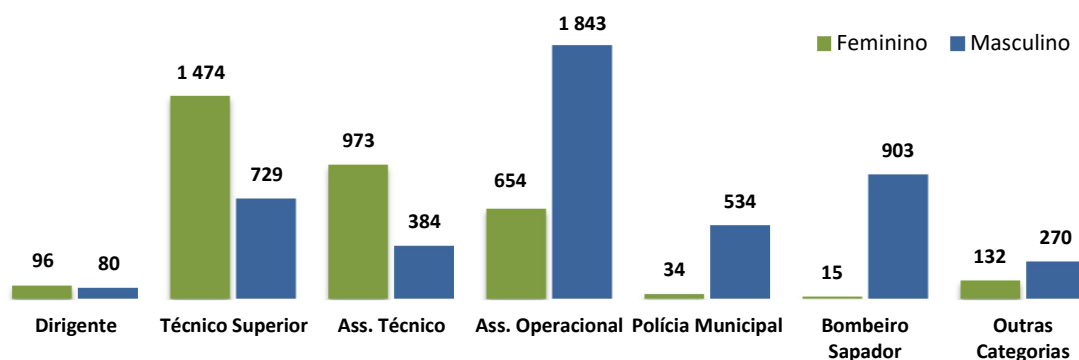
Os funcionários municipais constituem um dos recursos e ativos fundamentais na prossecução da missão e da visão estratégica a desenvolver pela CML.

Considerando o Mapa de Pessoal de 2019, aprovado pela Deliberação n.º 548/AML/2018 e publicado no 6º Suplemento do Boletim Municipal n.º 1297, de 27/12/2018, o efetivo municipal era composto, em 31 de dezembro de 2018, por um total de 8.121 trabalhadores, excluindo os contratos de prestação de serviços.

A estrutura do mapa de pessoal contempla as diversas modalidades de relação jurídica de emprego público existentes no Município de Lisboa, nomeadamente, os contratos de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado, as nomeações definitivas e as comissões de serviço. Atenta a sua natureza, não inclui as prestações de serviços, nem os efetivos que estando a prestar serviço na Polícia Municipal (PM), pertencem à PSP.

Caracterização dos Recursos Humanos da CML²:

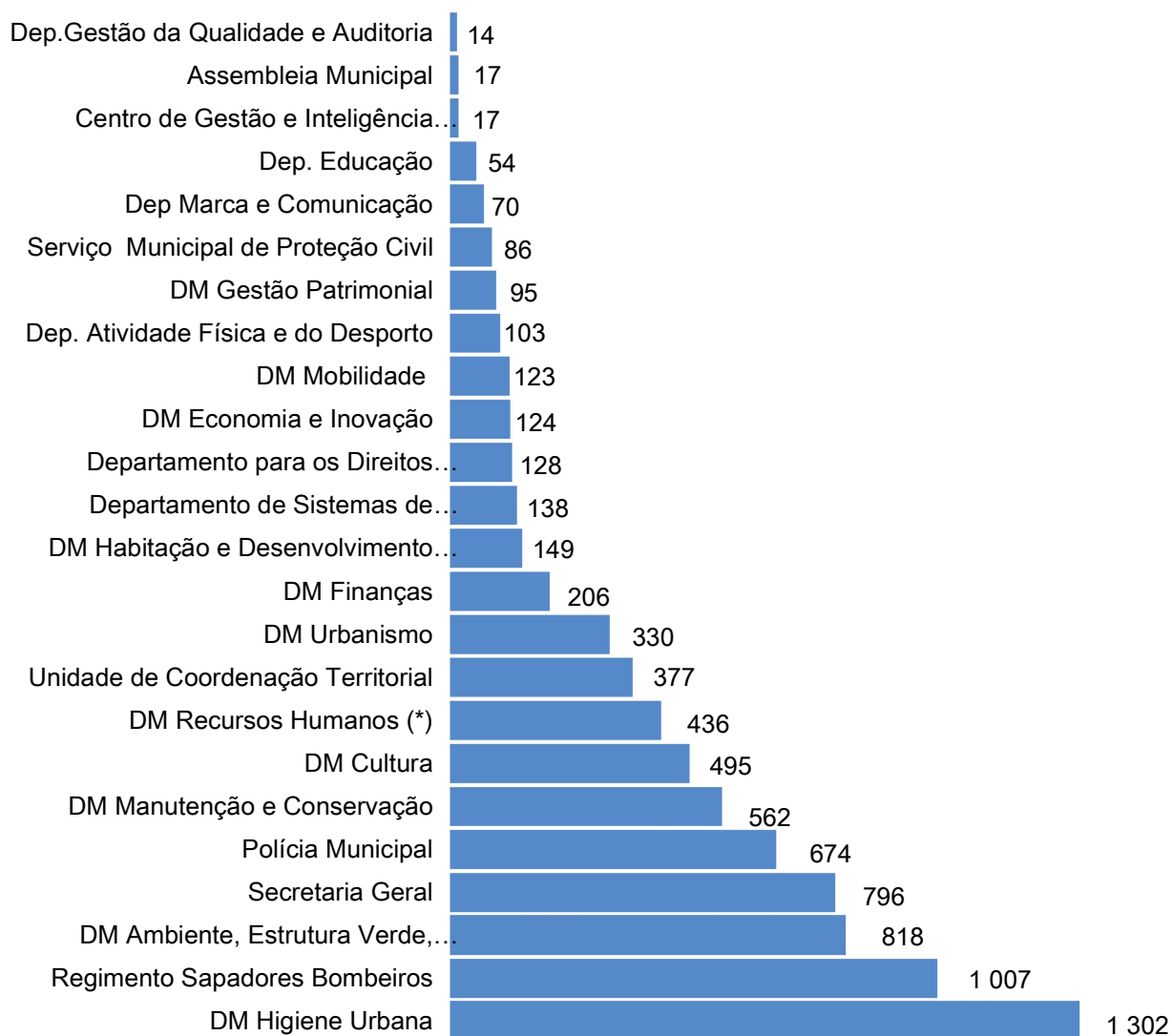
➤ Número de trabalhadores por carreira/categoria/cargo e género



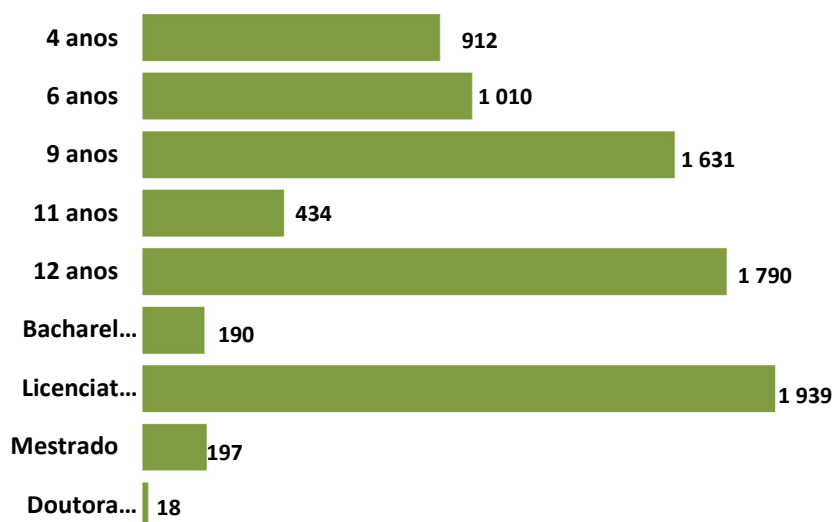
Nota: Não inclui os Contratos de Prestação de Serviços

² Fonte: <http://intranet.cm-lisboa.net/recursos-humanos/>

➤ **Distribuição dos Recursos Humanos por Unidade Orgânica:**

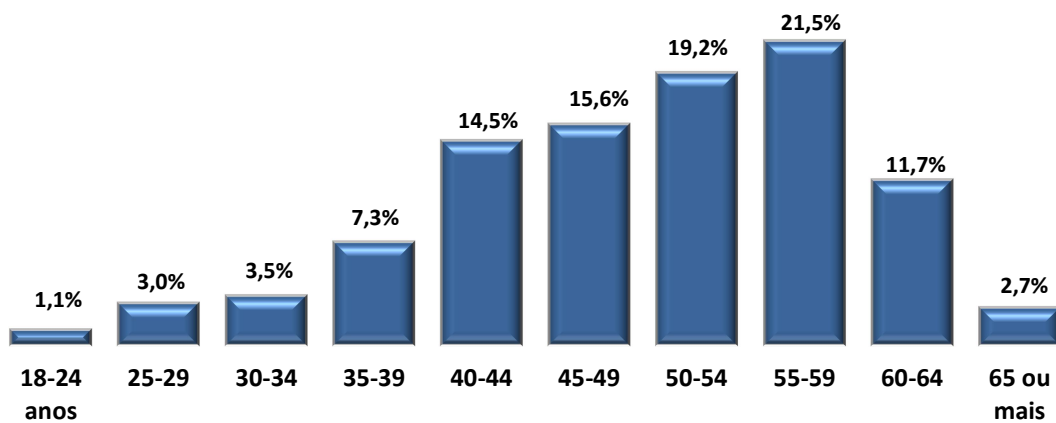


➤ Estrutura Habilitacional dos Recursos Humanos:



Nota: Não inclui os Contratos de Prestação de Serviços

➤ Estrutura Etária dos Recursos Humanos:



Nota: Não inclui os Contratos de Prestação de Serviços

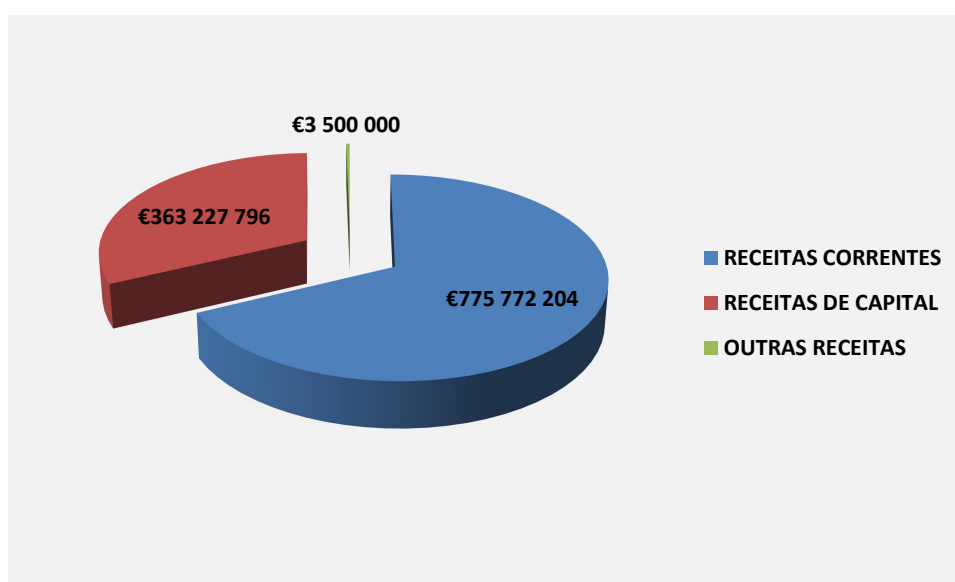
2.5. RECURSOS FINANCEIROS³

O Orçamento da CML é um dos principais instrumentos de gestão financeira do Município de Lisboa e tem por base as Grandes Opções do Plano 2019-2022.

A elaboração do Orçamento para 2019 assentou na perspetiva de dar prossecução aos grandes objetivos estratégicos (Eixos Prioritários) que constam no Programa de Governo da cidade de Lisboa para o presente mandato.

O Orçamento Municipal para 2019 privilegia o equilíbrio orçamental e consolida uma política de crescimento sustentável, orientada para as pessoas e para as empresas, a qual se suporta num conjunto de investimentos estruturantes para o desenvolvimento sustentável da cidade.

Resumo da Receita para 2019:

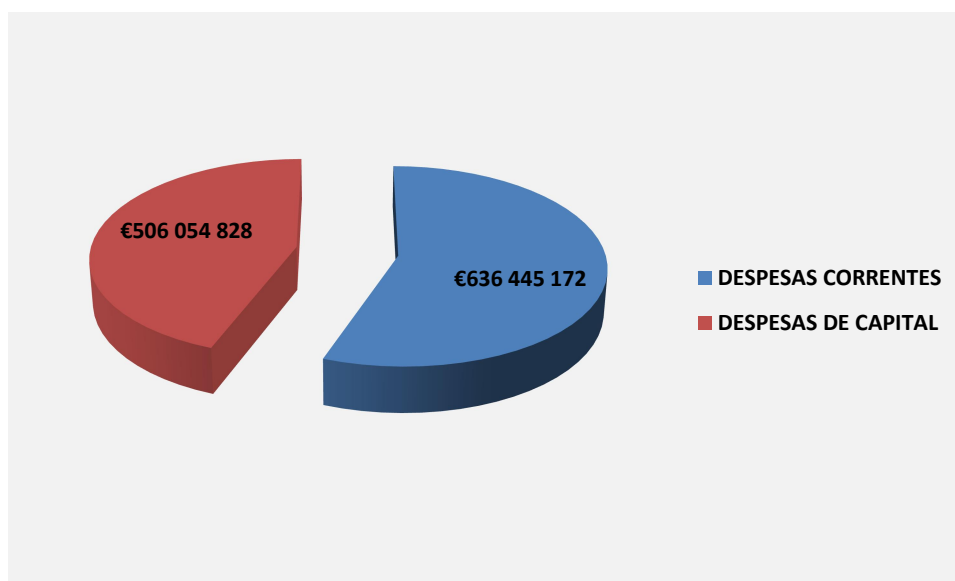


³ Fonte: <https://lisboaorcamento.cm-lisboa.pt/assets/media/2019/02/Orcamento-Lisboa-2019.pdf>

Resumo da Receita por rubrica orçamental:

RECEITAS CORRENTES	775.772.204 €
Impostos Diretos	448 556 335 €
Taxas, Multas e Outras Penalidades	98.597.095 €
Rendimentos de Propriedade	22.851.000 €
Transferências Correntes	42.104.020 €
Venda de Bens e Prest Serv Correntes	130.362.775 €
Outras Receitas Correntes	33.300.979 €
RECEITAS DE CAPITAL	363.227.796 €
Venda de Bens de Investimento	279.082.038 €
Transferências de Capital	16.408.468 €
Ativos Financeiros	100 €
Passivos Financeiros	60.571.082 €
Outras Receitas de Capital	7.166.108 €
OUTRAS RECEITAS	3.500.000 €
Rep. Não Abatidas nos Pagamentos	3.500.000 €
TOTAL DE RECEITA	1.142.500.000 €

Resumo da Despesa para 2019:



Resumo da Despesa por rubrica orçamental:

DESPESAS CORRENTES	636.445.172 €
Pessoal	242.336.963 €
Aquisição de Bens e Serviços	175.345.492 €
Juros e Outros Encargos	63.047.384 €
Transferências Correntes	73.524.739 €
Subsídios	57.090.948 €
Outras Despesas Correntes	25.099.646 €
DESPESAS DE CAPITAL	506.054.828 €
Aquisição de Bens de Capital	409.464.541 €
Transferências de Capital	52.853.648 €
Ativos Financeiros	1.408.039 €
Passivos Financeiros	39.278.600 €
Outras Despesas de Capital	3.050.000 €
TOTAL DE DESPESA	1.142.500.000 €

3. DEFINIÇÃO DE RISCOS E GESTÃO DE RISCOS

3.1. CONCEITO DE RISCO E GESTÃO DE RISCO⁴

O Risco é definido como *a combinação da probabilidade de ocorrência de um acontecimento e das suas consequências. O simples facto de existir atividade abre a possibilidade de ocorrência de acontecimentos ou situações cujas consequências constituem oportunidades para obter vantagens (lado positivo) ou então ameaças ao sucesso (lado negativo).*

A Gestão de Risco é definida como o *processo através do qual as organizações analisam metodicamente os riscos inerentes às respetivas atividades, com o objetivo de atingirem uma vantagem sustentada em cada atividade individual e no conjunto de todas as atividades.*

⁴ Fonte: Norma de Gestão de Riscos, FERMA 2003

A Estrutura da Gestão de Risco⁵ é definida como um *conjunto de elementos que fornecem os fundamentos e disposições organizacionais, para conceber, implementar, monitorizar, rever e melhorar continuamente a gestão do risco em toda a organização.*

Nesta perspetiva, o presente Plano de Prevenção de Riscos de Gestão constitui um instrumento orientador para a gestão do risco e de suporte do planeamento estratégico, do processo de tomada de decisões e do planeamento e execução das atividades operacionais e instrumentais.

A sua estrutura assenta na definição de um conjunto de processos e de procedimentos, orientados para minorar a probabilidade de ocorrência das situações de risco e/ou prevenir e reduzir o seu impacto, de forma a minimizar os seus efeitos.

3.2. CONCEITO DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS⁶

3.2.1. CONCEITO DE CORRUPÇÃO

De uma forma geral, fala-se em corrupção quando uma pessoa, no cumprimento das suas funções, recebe ou aceita receber uma vantagem a que não tem direito em troca da prestação de um serviço.

Os crimes de corrupção, no exercício de funções públicas, encontram-se previstos nos artigos 372.º a 374.º do Código Penal.

⁵ Fonte: **Norma Portuguesa ISO 31000** - *Gestão de Riscos, Princípios e Linhas de Orientação*

⁶ Fonte: **Código Penal**



Recebimento Indevido de Vantagem:

Quando o funcionário, no exercício das suas funções ou por causa delas, por si, ou por interposta pessoa, com o seu consentimento ou ratificação, solicitar ou aceitar, para si ou para terceiro, vantagem patrimonial ou não patrimonial, que não lhe seja devida.

Corrupção Ativa:

Se alguém, por si, ou por interposta pessoa com o seu consentimento ou ratificação, der ou prometer a funcionário, ou a terceiro com conhecimento daquele, vantagem patrimonial ou não patrimonial que ao funcionário não seja devida, com o fim de conseguir um qualquer ato ou omissão contrário aos deveres do cargo.

Corrupção Passiva para Ato Lícito:

Quando o funcionário por si, ou por interposta pessoa, com o seu consentimento ou ratificação, solicitar ou aceitar, para si ou para terceiro, vantagem patrimonial ou não patrimonial, ou a sua promessa, para a prática de um qualquer ato ou não contrários aos deveres do cargo e a vantagem não lhe for devida, ainda que anteriores àquela solicitação ou aceitação.

Corrupção Passiva para Ato Ilícito:

Quando o funcionário por si, ou por interposta pessoa, com o seu consentimento ou ratificação, solicitar ou aceitar, para si ou para terceiro, vantagem patrimonial ou não patrimonial, ou a sua promessa, para a prática de um qualquer ato ou omissão contrários aos deveres do cargo, ainda que anteriores àquela solicitação ou aceitação.

3.2.2. CONCEITO DE INFRAÇÕES CONEXAS

A par dos crimes de corrupção, existem ainda outros crimes com relevo na atividade da Administração Pública e que podem colocar em causa o regular e normal exercício de funções públicas, designadamente:

❖ **Abuso de poder:**

Abuso de poderes ou violação de deveres inerentes às suas funções, com intenção de obter, para si ou para terceiro, benefício ilegítimo ou causar prejuízo a outra pessoa.

❖ **Apropriação Ilegítima de bens públicos:**

Quem, por força do cargo que desempenha, detiver a administração, gerência ou simples capacidade de dispor de bens do sector público ou cooperativo, e por qualquer forma deles se apropriar ilegítimamente ou permitir intencionalmente que outra pessoa ilegítimamente se aproprie.

❖ **Peculato:**

Apropriação ilegítima, em proveito próprio ou de outra pessoa, de dinheiro ou qualquer coisa móvel, pública ou particular, que lhe tenha sido entregue, esteja na sua posse ou lhe seja acessível em razão das suas funções.

❖ **Participação económica em negócio:**

Intenção de obter, para si ou para terceiro, participação económica ilícita, lesar em negócio jurídico os interesses patrimoniais que, no todo ou em parte, lhe cumpre, em razão da sua função, administrar, fiscalizar, defender ou realizar.

❖ **Concussão:**

No exercício das suas funções ou de poderes de facto delas decorrentes, por si ou por interposta pessoa com o seu consentimento ou ratificação, receber, para si, para o Estado ou para terceiro, mediante indução em erro ou aproveitamento de erro da vítima, vantagem patrimonial que lhe não seja devida, ou seja superior à devida, nomeadamente contribuição, taxa, emolumento, multa ou coima.

❖ **Tráfico de influência:**

Solicitar ou aceitar, por si ou por interposta pessoa, com o seu consentimento ou ratificação, para si ou para terceiro, vantagem patrimonial ou não patrimonial, ou a sua promessa, para abusar da sua influência, real ou suposta, junto de qualquer entidade pública.

❖ **Suborno:**

Convencer ou tentar convencer outra pessoa, através de dádiva ou promessa de vantagem patrimonial ou não patrimonial, a prestar falso depoimento ou declaração em processo judicial, ou a prestar falso testemunho, perícia, interpretação ou tradução, sem que estes venham a ser cometidos.

3.3. RECOMENDAÇÕES DO CONSELHO DE PREVENÇÃO DA CORRUPÇÃO

Na elaboração do presente Plano, foram consideradas e incorporadas as várias recomendações do *Conselho de Prevenção da Corrupção*⁷(CPC), designadamente no que concerne à adoção de boas práticas de transparência nas áreas mais sensíveis à corrupção e infrações conexas, bem como na identificação de potenciais riscos que

⁷ *Permeabilidade da Lei a riscos de fraude, corrupção e infrações conexas*: Recomendação do CPC de 4 de Maio de 2017; *Combate ao Branqueamento de Capitais*: Recomendação do CPC de 1 de julho de 2015; *Planos de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas*: Recomendação do CPC de 7 de janeiro de 2015; *Prevenção de Riscos de Corrupção na Contratação Pública*: Recomendação do CPC de 7 de janeiro de 2015; *Gestão de Conflitos de Interesses no Sector Público*: Recomendação do CPC de 7 de novembro de 2012; *Planos de Prevenção de Riscos na Área Tributária*: Recomendação do CPC de 6 de julho de 2011; *Publicidade dos Planos de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas*: Recomendação do CPC de 1 de julho de 2010; *Planos de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas*: Recomendação do CPC de 1 de julho de 2009; *Código dos Contratos Públicos e Decreto-Lei n.º 34/2009, de 6 de fevereiro*: Deliberação do CPC de 6 de Maio de 2009; *Recomendação da OCDE sobre Integridade Pública*: adoptada pelo Conselho da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico em 26 de janeiro de 2017, vem centrar e dar prioridade ao princípio da integridade como linha orientadora na prevenção de corrupção e infrações conexas.

possam ocorrer em cada área funcional e na implementação de mecanismos para os prevenir e mitigar.

Na área da Contratação Pública, foram ainda incorporadas as recomendações da *Autoridade da Concorrência*, designadamente as previstas no âmbito da prevenção e combate ao conluio nos contratos públicos.

3.3.1. PREVENÇÃO DE CONFLITOS DE INTERESSES

A par das recomendações sobre prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas, foi ainda contemplada no presente Plano a Recomendação de 7 de novembro de 2012, sobre Gestão de Conflitos de Interesses, no que concerne à implementação de mecanismos de controlo, acompanhamento e gestão de conflitos de interesses.

A CML, no âmbito do exercício das suas funções, reconhece estar exposta a riscos de conflitos de interesse e que uma adequada gestão e prevenção desses riscos contribui para reforçar a cultura de integridade e transparência na gestão do interesse público.

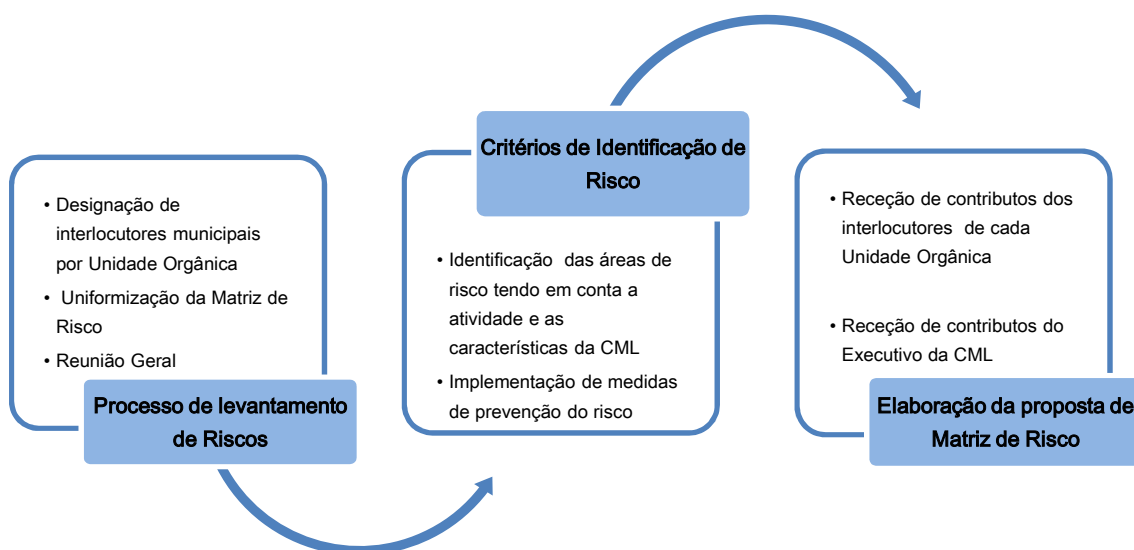
Nesta perspetiva, a gestão municipal tem implementado estratégias e instrumentos de gestão de conflitos de interesse, designadamente através de Manuais de Procedimentos, da Norma de Controlo Interno e do Código de Ética e Conduta da CML, que se encontra em fase de implementação.

4. METODOLOGIA DO PROCESSO DE GESTÃO DE RISCO

O processo de gestão de risco foi coordenado pelo Departamento de Gestão de Qualidade e Auditoria (DGQA) e contou com a participação e envolvimento de todos os interlocutores de cada unidade orgânica de forma a assegurar a coerência na abordagem do levantamento e da prevenção de situações de risco de gestão, bem como a adoção de uma metodologia comum, a fim de garantir a definição de métodos e procedimentos que permitam uma eficaz implementação e monitorização do presente Plano.

A metodologia adotada encontra-se estruturada de acordo com as seguintes fases:

4.1. LEVANTAMENTO E IDENTIFICAÇÃO DAS ÁREAS DE RISCO



O presente plano de prevenção de riscos de gestão está organizado com base nas principais funções desenvolvidas pelo Município de Lisboa, com a identificação das atividades que concorrem para o desenvolvimento da função e com as unidades orgânicas com responsabilidade na caracterização dessas atividades.

Os riscos estão identificados por áreas de atividade, independentemente das unidades orgânicas que as desenvolvem, uma vez que a estrutura organizacional da Câmara Municipal de Lisboa leva a que atividades idênticas se desenvolvam em diversas unidades orgânicas e/ou sejam iniciadas/concluídas por unidades orgânicas diferentes.

A identificação desses riscos determinou a forma de resposta que permite a diminuição do impacto ou a não ocorrência dos mesmos. Esta resposta pode assumir 4 opções de tratamento do risco:

- ⊕ Evitar o risco, eliminando a sua causa;
- ⊕ Reduzir ou prevenir o risco, implementando um conjunto de ações que permita minimizar o impacto ou minimizar a probabilidade de ocorrência;
- ⊕ Aceitar o risco, considerando as perdas/benefícios associados ao risco e ao nível aceite pela organização;
- ⊕ Transferir o risco, partilhar o risco ou parte do risco com terceiros, transferindo-o para outros.

4.2. ANÁLISE E AVALIAÇÃO DE RISCOS

Para a análise e avaliação dos riscos foi apreciado o controlo já existente. Para o efeito procedeu-se ao levantamento de quais os processos, ações, instrumentos e boas práticas que já foram implementados para evitar ou mitigar os riscos.

Posteriormente, foram elencadas e ponderadas as medidas preventivas existentes em relação a cada um dos riscos identificados e, em face dos riscos residuais, procedeu-se à atribuição de um nível de risco. Este nível de risco foi alcançado através da graduação da probabilidade de ocorrência e da gravidade da consequência para cada risco associado a uma atividade/função.

4.3. CRITÉRIOS DE CLASSIFICAÇÃO E GRADUAÇÃO DE RISCOS

Conforme foi referido, no âmbito da classificação dos riscos foram considerados critérios de probabilidade da ocorrência e de gravidade da consequência.

A cada risco identificado foi atribuída uma graduação de acordo com a avaliação efetuada sobre a probabilidade de ocorrência e gravidade da consequência.

CrITÉrios de Classificação de Risco:

Critérios de classificação	Níveis de graduação	
Probabilidade da Ocorrência (PO)	Baixa (1)	Possibilidade de ocorrer mas com hipóteses de evitar o evento com o controlo existente para prevenir o risco.
	Média (2)	Possibilidade de ocorrer mas com hipóteses de evitar o evento através de decisões e ações adicionais para reduzir o risco.
	Alta (3)	Forte possibilidade de ocorrer e poucas hipóteses de evitar o evento mesmo com as decisões e ações adicionais essenciais.
Gravidade da Consequência (GC)	Baixa (1)	<ul style="list-style-type: none"> - O impacto financeiro sobre a organização é muito reduzido; - Tem baixo impacto sobre a estratégia ou atividades operacionais da organização; - Alvo de pouca preocupação por parte dos intervenientes; - Impacto externo muito reduzido sobre a visibilidade da organização.
	Média (2)	<ul style="list-style-type: none"> - O impacto financeiro sobre a organização é considerável; - Tem impacto moderado sobre a estratégia ou atividades operacionais da organização; - Alvo de preocupação moderada por parte dos intervenientes; - Impacto externo considerável sobre a visibilidade da organização.
	Alta (3)	<ul style="list-style-type: none"> - O impacto financeiro sobre a organização é elevado; - Tem impacto significativo sobre a estratégia ou atividades operacionais da organização; - Alvo de grande preocupação por parte dos intervenientes; - Impacto externo elevado sobre a visibilidade da organização.

Matriz de Risco:

De acordo com uma ponderação feita entre o grau de probabilidade de ocorrência e da gravidade das consequências, determina-se o nível de risco Baixo (1), Médio (2) ou Alto (3), conforme se apresenta na seguinte matriz:

Probabilidade (PO) \ Gravidade (GC)	Baixa (1)	Média (2)	Alta (3)
Baixa (1)	1	1	2
Média (2)	1	2	3
Alta (3)	2	3	3

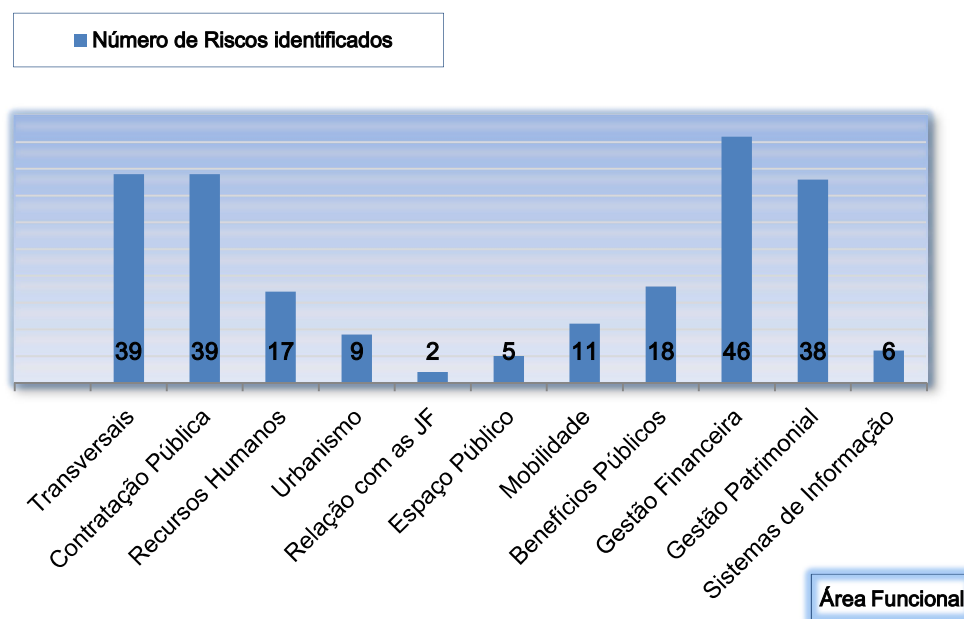
Graduação do Risco (GR): 1 – Fraco; 2 – Moderado; 3 – Elevado

4.4. APURAMENTO DOS RISCOS DE GESTÃO

De seguida, em face das situações potenciadoras de risco de gestão e do nível de risco apurado, foram identificadas novas medidas preventivas que visam contribuir para a eliminação do risco ou para a sua diminuição, através da redução da probabilidade de ocorrência e/ou da gravidade da consequência.

Por fim, para a monitorização das medidas propostas, as várias UO's identificaram os responsáveis pelas correspondentes ações e a respetiva calendarização, sempre que possível.

Uma vez recolhidos e validados todos os contributos das UO's, foi possível apurar um total de 230 potenciais riscos de gestão repartidos pelas diversas áreas de atividade municipal, as quais se encontram representadas no gráfico que ora se apresenta:



Assim, o Departamento de Gestão da Qualidade e Auditoria elaborou o presente Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo Corrupção e Infrações conexas para apresentar ao Executivo Municipal para aprovação e posterior implementação.

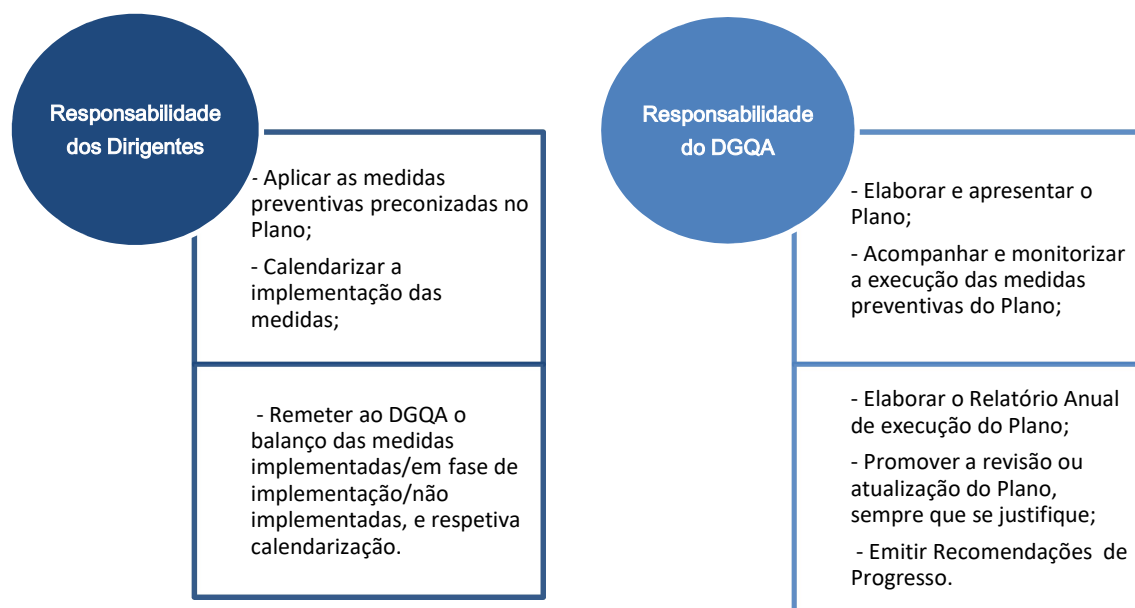
5. MONITORIZAÇÃO E REVISÃO DO PLANO

Uma gestão de riscos adequada implica inequivocamente a existência de uma estrutura de comunicação interna que permita assegurar com eficácia a identificação e avaliação dos riscos. O processo de monitorização deve permitir esclarecer, nomeadamente, se as medidas preconizadas foram as adequadas aos fins previstos e se os procedimentos e as informações disponibilizadas garantem uma correta e rigorosa avaliação.

No âmbito das competências e atribuições que lhe foram cometidas, cabe ao Departamento de Gestão da Qualidade e Auditoria (DGQA) a responsabilidade de

monitorizar e elaborar o Relatório Anual de execução do presente Plano, em estreita articulação com todos os Dirigentes das unidades orgânicas.

Este relatório traduzirá, de forma clara, concisa e objetiva, os resultados da avaliação efetuada e os resultados obtidos com base nos contributos prestados pelo responsável de cada Unidade Orgânica.



Sempre que se identifiquem novos riscos ou se justifique a alteração das medidas propostas ou implementadas, caberá ao DGQA a responsabilidade de propor a atualização ou eventual revisão do Plano.

6. DIVULGAÇÃO E PUBLICITAÇÃO

O presente Plano de Prevenção, bem como o relatório anual de execução do Plano, deverão ser reportados, anualmente, à Câmara Municipal para aprovação e, posteriormente, deverão ser divulgados por todos os colaboradores municipais e publicitados nas páginas da Intranet e Internet da CML.

Os referidos relatórios deverão ser ainda remetidos ao Conselho de Prevenção da Corrupção (CPC), ao Tribunal de Contas e à Inspeção Geral de Finanças (IGF).

7. GLOSSÁRIO: SIGLAS

CPC	Conselho de Prevenção da Corrupção
CPP	Código de Processo Penal
FERMA	Federation of European Risk Management Associations
IGF	Inspeção Geral de Finanças
PSP	Polícia de Segurança Pública
QUAR	Quadro de Avaliação e Responsabilização (SIADAP 1)
TC	Tribunal de Contas
AML	Assembleia Municipal de Lisboa
CML	Câmara Municipal de Lisboa
JF	Junta de Freguesia
UO's	Unidades Orgânicas
DM	Direção Municipal
UCT	Unidade de Coordenação Territorial
SG	Secretaria Geral
DMMCOM	Departamento de Marca e Comunicação
DMF	Direção Municipal de Finanças
DMGP	Direção Municipal de Gestão Patrimonial
DMRH	Direção Municipal de Recursos Humanos
DSI	Departamento de Sistemas de Informação
CGIUL	Centro de Gestão e Inteligência Urbana de Lisboa
DMU	Direção Municipal de Urbanismo
DMMC	Direção Municipal de Manutenção e Conservação
SMPC	Serviço Municipal de Proteção Civil
RSB	Regimento de Sapadores de Bombeiros

PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCOS DE GESTÃO, INCLUINDO OS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS

PM	Polícia Municipal
DGQA	Departamento de Gestão da Qualidade e Auditoria
DMHDL	Direção Municipal de Habitação e Desenvolvimento Local
DDS	Departamento para os Direitos Sociais
DMAEVCE	Direção Municipal do Ambiente, Estrutura Verde, Clima e Energia
DMHU	Direção Municipal de Higiene Urbana
DMM	Direção Municipal de Mobilidade
DMC	Direção Municipal de Cultura
DMEI	Direção Municipal de Economia e Inovação
DE	Departamento de Educação
DAFD	Departamento da Atividade Física e do Desporto

8. REFERÊNCIAS E BIBLIOGRAFIA

Foto de capa	Imagem de Free-Photos por Pixabay
Estrutura Organizacional da CML	Página de Internet da Câmara Municipal de Lisboa
Carta Ética da Administração Pública	Dez Princípios Éticos da Administração Pública
Código Penal Português	DL n.º 48/95, de 15 de Março (na redação atual)
Recomendações sobre PPRG e Conflitos de Interesse	Conselho de Prevenção da Corrupção
Prevenir a corrupção, um guia explicativo sobre a corrupção e crimes conexos	Gabinete para as Relações Internacionais, Europeias e de Cooperação do Ministério da Justiça (GRIEC), janeiro de 2007
COSO, Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada	Tradução da versão original em inglês da publicação "Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada" emitido pelo Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO) com a colaboração da PricewaterhouseCoopers
Gestão de Riscos, Princípios e Linhas de Orientação	Norma Portuguesa ISO 31000, Instituto Português da Qualidade
Norma de Gestão de Riscos	FERMA, 2003
Guião de boas práticas para a prevenção e combate à corrupção na Administração Pública	Organismos Estratégicos o Controlo Interno da CPLP – (OEI – CPLP), novembro de 2011
Campanha Combate ao Conluio na Contratação Pública	Autoridade da Concorrência
Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, 2018	Câmara Municipal de Sintra
Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, 2018	Câmara Municipal da Amadora
Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, 2018-2019	Direção Geral dos Assuntos Consulares e das Comunidades Portuguesas
Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, 2018	Instituto de Gestão Financeira e Equipamentos de Justiça I.P.
Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, 2017	Serviços Intermunicipalizados de Água e Saneamento de Oeiras e Amadora
Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, 2015	Agência para a Modernização Administrativa
Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, 2012	Direção Geral do Tribunal de Contas

9. ANEXO

MAPA
DE
RISCOS
DE GESTÃO

Transversais										
Principais Atividades	Unidade Orgânica	Riscos Identificados	Boas Práticas Existentes / Medidas Adotadas	Escala de Risco			Medidas Preventivas a Implementar	Responsável	Calendarização	
				PO	GC	GR				
AUDITORIA INTERNA E EXTERNA										
Acompanhamento e entrega de dados nas auditorias externas	DGQA	T1	Não conhecimento atempado das auditorias em curso	Envio da documentação com conhecimento ao DGQA	2	2	2	Revisão da NCI que deve prever o envio da documentação no prazo fixado para o efeito pelo DGQA	DGQA Todas as UO	2º Semestre de 2019
Acompanhamentos das recomendações efetuadas no âmbito das auditorias externas e internas	DGQA	T2	Não conhecimento das recomendações emanadas pelos relatórios de auditorias externas	Levantamento das recomendações em curso	3	2	3	Portal de dados abertos interno Revisão da NCI	DGQA DSI Todas as UO	2021 2º Semestre de 2019
Realização de auditorias internas	DGQA	T3	Não envio da documentação solicitada para o desenvolvimento de auditorias	Reforço do pedido de informação às UO	2	2	2	Revisão da NCI que deve prever o envio da documentação no prazo fixado para o efeito pelo DGQA	DGQA Todas as UO	2º Semestre de 2019
Monitorização da área da Contratação Pública, Urbanismo e Património (áreas sensíveis)	DGQA	T4	Falta de informação sistematizada para o tratamento de dados e elaboração de relatórios	Recolha e análise dos dados disponíveis no Sistema SAP, SIG e Aplicações Geslis e ACCP	3	2	3	Portal de dados abertos interno Revisão da NCI	DGQA DSI Todas as UO	2021 2º Semestre de 2019
GESTÃO DE RISCOS										
Gestão de Riscos	DE DMAEVCE DMRH SG	T5	Identificação insuficiente / não identificação de situações, procedimentos e comportamentos potenciadores de risco	Monitorização e revisão do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão e da Norma de Controlo Interno	2	3	3	Atualização e divulgação efetiva do PPRGCIC e Revisão da Norma de Controlo Interno com verificação permanente da sua execução	DGQA Todas as UO	2º Semestre de 2019
				Implementação da Gestão por Processos em algumas UO				Implementação da Gestão por Processos em todas as UO	Todas as UO	Em curso
				Promoção de ações de formação no âmbito das seguintes temáticas: direitos e deveres dos trabalhadores, exercício do poder disciplinar, Código dos Contratos Públicos, Código do Procedimento Administrativo e Regulamento Geral de Proteção de Dados				Promover ações de formação relativamente a Responsabilidade Civil Extracontratual do Estado e Demais Entidades Públicas, legislação nacional sobre proteção de dados e Prevenção de Riscos de Gestão	DMRH/DDF	2019/ 2020

Transversais										
Principais Atividades	Unidade Orgânica	Riscos Identificados	Boas Práticas Existentes / Medidas Adotadas	Escala de Risco			Medidas Preventivas a Implementar	Responsável	Calendarização	
				PO	GC	GR				
Gestão de Riscos	DMRH	T6	Desconhecimento dos riscos de gestão inerentes nos vários sectores de atividade	Esclarecimento e divulgação das matérias de direitos e deveres dos trabalhadores e Regulamento Geral de Proteção de Dados, mediante mecanismos de Comunicação Interna	2	3	3	Promover ações de formação para Dirigentes e Interlocutores	DMRH/DDF	2019/ 2020
								Promover esclarecimentos e divulgação das matérias de direitos e deveres dos trabalhadores, exercício do poder disciplinar, Código do Procedimento Administrativo, Regulamento Geral de Proteção de Dados e Prevenção de Riscos de Gestão, mediante mecanismos de Comunicação Interna.	DMRH DMCom	2.º semestre 2019
								Promover ações de formação relativamente a Responsabilidade Civil Extracontratual do Estado e Demais Entidades Públicas e legislação nacional sobre proteção de dados	DMRH/DDF	2019/ 2020
PROMOÇÃO DE BOAS PRÁTICAS NA GESTÃO PÚBLICA										
Promoção de Boas Práticas na Gestão Pública	DE SG DMRH	T7	Risco de existência de conflitos de interesses que ponham em causa a transparência dos procedimentos	Aplicação Norma de Controlo Interno / Regulamento do Orçamento / Código dos Contratos Públicos	1	3	2	Apresentação de Declaração de interesses no processo de análise e decisão, independentemente de qualquer situação formal de impedimento ou suspeição	Todas as UO	Em curso
								Implementação do Código de Ética e Conduta da CML	DGQA	2º Semestre de 2019
	SG DMRH DMM	T8	Discricionariedade no exercício de funções delegadas	Aplicação Norma de Controlo Interno	1	3	2	Implementação da Gestão por Processos em todas as UO	Todas as UO	Em curso
				Implementação de Gestão por Processos por algumas UO						
Divulgação de orientações através de documentos direcionados de acordo com a funções exercidas por cada interveniente (Guia do Dirigente, Guia de Orientação Técnica da Função RH, Dicionário Jurídico)	Divulgação de orientações internas relativamente às matérias em que se justifique e se entenda pertinente e admissível a uniformização de apreciação e decisão	DGQA DMRH SG/DJ	Em curso							

Transversais										
Principais Atividades	Unidade Orgânica	Riscos Identificados	Boas Práticas Existentes / Medidas Adotadas	Escala de Risco			Medidas Preventivas a Implementar	Responsável	Calendarização	
				PO	GC	GR				
Promoção de Boas Práticas na Gestão Pública	SG DMRH	T9	Favorecimento ou branqueamento de situações irregulares	Implementação de Gestão por Processos por algumas UO	1	3	2	Implementação da Gestão por Processos em todas as UO	Todas as UO	Em curso
								Promover ações de formação relativamente a Responsabilidade Civil Extracontratual do Estado e Demais Entidades Públicas e legislação nacional sobre proteção de dados	DMRH/DDF	2019/2020
								Continuar a garantir a aplicação da pena fixada nos processos disciplinares e eventual comunicação ao Ministério Público	DMRH	Implementada
								Continuar a monitorizar a ação disciplinar, com a obtenção de indicadores respeitantes à atividade do Núcleo de Processo Disciplinar	DMRH	Implementada
								Implementação do Código de Ética e Conduta da CML	DGQA	2º Semestre de 2019
	SG DMRH	T10	Falta de isenção, imparcialidade e favorecimento na aceitação de ofertas, bens e viagens	Aplicação Norma de Controlo Interno	1	3	2	Implementação da Gestão por Processos em todas as UO	Todas as UO	Em curso
				Implementação da Gestão por Processos em algumas UO						
				Divulgação de orientações através de documentos direcionados de acordo com a funções exercidas por cada interveniente (Guia do Dirigente, Guia de Orientação Técnica da Função RH, Dicionário jurídico)						
				Divulgação de orientações internas relativamente às matérias em que se justifique e se entenda pertinente e admissível a uniformização de apreciação e decisão						
				Desenvolvimento de ações de formação e workshops em matéria de boas práticas administrativas, ética profissional e de prevenção da corrupção						
Implementação do Código de Ética e Conduta da CML	DGQA DMRH/DDF DMCom	2º Semestre de 2019								

Transversais										
Principais Atividades	Unidade Orgânica	Riscos Identificados		Boas Práticas Existentes / Medidas Adotadas	Escala de Risco			Medidas Preventivas a Implementar	Responsável	Calendarização
					PO	GC	GR			
Promoção de Boas Práticas na Gestão Pública	DAFD	T11	Necessidade de assegurar o cumprimento da lei em matéria de denúncia ao Ministério Público, nos casos da prestação de falsas declarações	Prestação da comunicação ao Ministério Público sobre situações de falsas declarações, informando igualmente o denunciado (avaliação caso a caso, pois a não ser assim existe o perigo de fuga ou de destruição de documentos) de que a denúncia foi efetuada relativamente aos atos por si praticados	1	2	1	Manutenção do controlo existente	Todas as UO	Implementada
	GVPSD DMM	T12	Inexistência de um canal aberto e acessível para apresentação de denúncias		2	2	2	Implementação do Código de Ética e Conduta Declaração de registo de interesses Criação de mecanismos de controlo e acompanhamento de denúncias, queixas e participações	DGQA Todas as UO	2019/2020
		T13	Reduzido controlo e acompanhamento na receção, análise e encaminhamento das denúncias, queixas e participações		2	2	2			
	DMRH	T14	Violação dos princípios de legalidade, justiça, imparcialidade, competência, responsabilidade, proporcionalidade, transparência e boa-fé	Promoção de ações de formação no âmbito das seguintes temáticas: direitos e deveres dos trabalhadores, exercício do poder disciplinar, Código dos Contratos Públicos, Código do Procedimento Administrativo e Regulamento Geral de Proteção de Dados Esclarecimento e divulgação das matérias de direitos e deveres dos trabalhadores e Regulamento Geral de Proteção de Dados, mediante mecanismos de Comunicação Interna	1	3	2	Implementação do Código de Ética e Conduta da CML	DGQA DMRH/DDF DMCom	2º Semestre de 2019
GVPSD	T15	Inexistência de um procedimento uniformizado para resolução de litígios e deteção precoce de erros e desvios	Implementação de Gestão por Processos por algumas UO	2	2	2	Adotar manuais de procedimentos e implementar mecanismos para a resolução de conflitos.	Todas as UO's	2020	

Transversais										
Principais Atividades	Unidade Orgânica	Riscos Identificados	Boas Práticas Existentes / Medidas Adotadas	Escala de Risco			Medidas Preventivas a Implementar	Responsável	Calendarização	
				PO	GC	GR				
GESTÃO REGULAMENTAR										
Gestão Regulamentar	DAFD	T16	Necessidade de adoção de regras crescentemente claras na atuação do município, assegurando níveis de discricionariedade adequados e adotando e publicitando critérios apoiados na lei para situações idênticas	Desenvolvimento de programas de melhoria e clarificação da regulamentação municipal, no sentido de eliminar os conceitos vagos e indeterminados quando tal não seja estritamente necessário, incluindo ainda a aplicação das regras de logística definidas no Despacho n.º 122/P/2009 (Regras de logística e de organização procedimental a observar pelos Serviços na elaboração de Regulamentos)	1	2	1	Manutenção do Controlo existente	Todas as UO's	Implementada
				Avaliação dos encargos administrativos associados a cada iniciativa regulamentar, assegurando uma efetiva necessidade de regulamentação e a eliminação dos encargos desnecessários para os municípios	1	2	1	Manutenção do Controlo existente Implementação da desmaterialização para todos os procedimentos	Todas as UO	Em curso
	DE DMU	T17	Diversidade de regulamentos municipais desatualizados face à realidade da atividade municipal	Criação do Programa "Regulamentar Melhor"	2	2	2	Retomar o Programa "Regulamentar Melhor", com vista à manutenção, revisão ou revogação dos regulamentos municipais em vigor e respetiva formalização	DGQA Todas as UO	2019/2021
	GVPSD	T18	Deteção precoce de erros e desvios na aplicação das normas regulamentares							
	DE	T19	Dificuldade de acesso a informação atual e sistematizada sobre os regulamentos em vigor	Publicitação no site da CML	2	2	2	Melhorar a acessibilidade, organização e atualização permanente da informação no site da CML e INTRANET	DMCom Todas as UO	Em curso
	DMRH	T20	Inexistência de informação ou divulgação subsequente à publicação e alteração regulamentar					Promover esclarecimentos e divulgação destas matérias, mediante mecanismos de Comunicação Interna		
	DMRH	T21	Desconhecimento por parte dos funcionários no que respeita ao enquadramento legal na área das suas funções, e sua atualização	Levantamento Bi-anual das necessidades formativas nas várias UO	1	2	1	Manutenção do Controlo existente	DMRH	Implementada
	Auscultação dos trabalhadores sobre as necessidades formativas									
Elaboração do Plano de Formação										
Formação Interna e Externa										

Transversais										
Principais Atividades	Unidade Orgânica	Riscos Identificados	Boas Práticas Existentes / Medidas Adotadas	Escala de Risco			Medidas Preventivas a Implementar	Responsável	Calendarização	
				PO	GC	GR				
GESTÃO DA INFORMAÇÃO										
Gestão da Informação	DMU DMRH	T22	Fragilidade da comunicação interna	Atualização do Portal da intranet, com desenvolvimento de áreas específicas dos Serviços	2	2	2	Promover sinergias entre o DMCom e as demais UO da CML	DMCom Todas as UO	2019/2020
								Comunicar orientações aos Serviços para uniformização de regras de Comunicação Interna	DMCom	2019/2020
	GVPSD	T23	Falta de desmaterialização dos processos administrativos, designadamente os de suporte à decisão em sede de Reunião de Câmara	Desmaterialização das ordens de trabalhos e atas para divulgação interna	2	2	2	Uniformização de procedimentos para a recolha e desmaterialização de toda a documentação de suporte	Todas as UO EPIDRP	2019/2010
								Criação de um portal para desmaterialização das sessões de câmara a desenvolver pela Equipa Projeto Para a Implementação da Desmaterialização e Reengenharia de Processos (EPIDRP)	EPIDRP	Set/2019 a Dez/2020
	DMU SG DMRH DE	T24	Utilização e divulgação indevidas de informação privilegiada para benefício próprio ou de terceiros	Promoção de ações de formação no âmbito das seguintes temáticas: direitos e deveres dos trabalhadores, exercício do poder disciplinar, Código dos Contratos Públicos, Código do Procedimento Administrativo e Regulamento Geral de Proteção de Dados	2	3	3	Implementação do Código de Ética e Conduta da CML. Desenvolvimento de ações de formação e workshops em matéria de boas práticas administrativas, ética profissional e de prevenção da corrupção	DGQA DMRH	2º Semestre de 2019
				Esclarecimento e divulgação das matérias de direitos e deveres dos trabalhadores e Regulamento Geral de Proteção de Dados, mediante mecanismos de Comunicação Interna						2019/2020
	DGQA	T25	Conhecimento insuficiente da atividade municipal quanto a indicadores estatísticos	Recolha, análise e publicitação de dados estatísticos em áreas sensíveis, como Contratação Pública e Urbanismo	2	2	2	Consolidação do controlo existente	DGQA	Implementada
								Criação de um Portal de Dados Abertos interno para publicitação de dados sobre a atividade municipal	DGQA CGIUL	2021

Transversais										
Principais Atividades	Unidade Orgânica	Riscos Identificados	Boas Práticas Existentes / Medidas Adotadas	Escala de Risco			Medidas Preventivas a Implementar	Responsável	Calendarização	
				PO	GC	GR				
Implementação do RGPD	EPIRGPD	T26	<p>Falta de uniformização das soluções, nas unidades orgânicas, relativas ao tratamento de dados pessoais (Ex.: Falta de uniformização das situações em que o fundamento de licitude do tratamento é o consentimento, quanto ao prazo de conservação, etc.)</p> <p>Complementa e específica, para a matéria da proteção de dados, o risco "Análise, informação e decisão diferentes para processos da mesma natureza"</p>	<p>PELA EPIRGPD:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Continuar a emitir Recomendações pelo EPD, divulgadas por email e na Intranet - Continuar a ministrar formação e ações de sensibilização aos trabalhadores - Continuar o processo de implementação do RGPD cuja primeira etapa foi o diagnóstico <p>PELOS SERVIÇOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Continuar a solicitar orientações ao EPD/EPIRGPD (incluindo mais tratamentos de dados e mais unidades orgânicas) 	1	3	2	Consolidação do controlo existente	EPIRGPD Todas as UO que tratam dados pessoais	Implementada
	EPIRGPD DSI	T27	<p>Falta de prova de cumprimento do RGPD (Compete ao responsável pelo tratamento provar que cumpre o RGPD, nomeadamente perante a autoridade de controlo, podendo estar em causa responsabilidade contraordenacional)</p>	<p>PELA EPIRGPD e DSI:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Continuar a fazer a manutenção, corretiva e evolutiva, da aplicação informática gerida pela EPIRGPD relativa a atividades de tratamento (AMRAT) <p>PELOS SERVIÇOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Continuar a atualizar os conteúdos da aplicação informática gerida pela EPIRGPD relativa a atividades de tratamento (AMRAT) 	1	3	2	<p>PELA EPIRGPD:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaborar o dossier de conformidade e mantê-lo atualizado <p>PELOS SERVIÇOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar e documentar as avaliações de impacto sobre a proteção de dados nas situações em que o tratamento for suscetível de implicar um elevado risco para os direitos e liberdades das pessoas singulares, ou em que seja legal ou regulamentarmente exigível 	EPIRGPD DSI/DPPE Todos as UO's que tratam dados pessoais	05-2021
Implementação e monitorização da conformidade do RGPD	DAFD	T28	<p>Subversão e utilização indevida por parte de terceiros de dados pessoais e/ou dados sensíveis. Não destruição no prazo estipulado dos dados pessoais e/ou sensíveis recolhidos</p>	<p>Continuar a implementar o RGPD em coordenação com a equipa de missão para tal nomeada</p> <p>Salvaguarda nos formulários de recolha de dados para implementação dos Programas Desportivos Municipais as regras e os compromissos da CML pelo respeito do RGPD. Participação nas reuniões com a equipa de missão do RGPD</p>	2	2	2	<p>Ações de formação junto de todos os trabalhadores da CML</p>	DMRH/DDF Todas as UO's que tratam dados pessoais	2019/ 2020
			<p>Revisão da NCI</p>				DGQA DMF	2º Semestre de 2019		

Transversais									
Principais Atividades	Unidade Orgânica	Riscos Identificados	Boas Práticas Existentes / Medidas Adotadas	Escala de Risco			Medidas Preventivas a Implementar	Responsável	Calendarização
				PO	GC	GR			
Implementação e monitorização da conformidade do RGPD	EPIRGPD	T29 Falta de sensibilização para o modo de concretizar a mudança do paradigma trazido pelo RGPD (relação acesso aos documentos administrativos/ proteção de dados pessoais; cuidados a ter; responsabilidades dos intervenientes; procedimentos a rever; consulta ao EPD, etc.)	<p>PELA EPIRGPD:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Continuar a ministrar formação e ações de sensibilização aos trabalhadores; - Continuar a divulgar informação pertinente na área da Intranet "Proteção de dados pessoais". <p>PELO DMRH/DDF:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Continuar a gerir a formação e ações de sensibilização aos trabalhadores. <p>PELOS SERVIÇOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Continuar, através dos interlocutores, a envolver e sensibilizar os trabalhadores da respetiva a unidade orgânica. - Superar ou, pelo menos, cumprir a meta dos objetivos transversais do QUAR de colaboração na implementação do RGPD. 	2	3	3	<p>PELA EPIRGPD:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Encontrar novas formas eficazes de comunicar com os trabalhadores, com linguagem clara e acessível aos trabalhadores (plano de comunicação); - Elaborar e propor normas internas de proteção de dados pessoais, através de tanto por via do código de ética da CML quanto por via de um código específico de proteção de dados. <p>PELA DMRH:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Implementar um programa de mudança organizacional que potencie o envolvimento e o comprometimento dos trabalhadores com o novo paradigma da proteção de dados pessoais e com o cumprimento do RGPD e legislação nacional nesta matéria <p>PELOS SERVIÇOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Implementar as recomendações elencadas em fase de diagnóstico para identificação dos pontos de desconformidade com o RGPD, descritas no "Roadmap para a implementação do RGPD" (e apresentadas aos serviços); - Rever os regulamentos e as normas internas, bem como os processos e procedimentos correntes, de modo a adaptar as suas áreas ao RGPD, consultando o EPD de modo a manter uniformização na implementação. 	EPIRGPD DMRH DMRH/DDF Todas as UO's que tratam dados pessoais	05-2021

Transversais										
Principais Atividades	Unidade Orgânica	Riscos Identificados	Boas Práticas Existentes / Medidas Adotadas	Escala de Risco			Medidas Preventivas a Implementar	Responsável	Calendarização	
				PO	GC	GR				
Qualquer atividade que inclua o tratamento de dados pessoais	EPIRGPD	T30	<p>Violação de dados pessoais em que seja suscetível resultar num risco para os direitos e liberdades das pessoas singulares</p>	<p>PELA EPIRGPD: - Continuar o desenho e implementação de aplicação própria para dar resposta célere e adequada a uma violação de dados</p> <p>PELO DSI: - Continuar a implementação das melhores práticas de segurança da informação e respetiva monitorização</p> <p>PELO DMEM/DEM - Continuar a gerir os acessos físicos a locais e equipamentos, de acordo com as melhores práticas</p> <p>PELOS SERVIÇOS: - Continuar o cumprimento rigoroso das regras e boas práticas relativas a segurança da informação, nomeadamente as emanadas do DSI e do DMEM/DEM - Manter atualizados os acessos físicos e lógicos, adequando os acessos às instalações, equipamentos e sistemas informáticos ao estritamente indispensável para o exercício das funções e diligenciando pelo seu encerramento imediato com o termo destas</p>	1	3	2	<p>PELOS SERVIÇOS: - Efetivar a responsabilização que caiba pelo incumprimento das regras de proteção de dados pessoais (disciplinar, contratual, etc.); - Minimizar as cópias e impressões em papel, bem como as cópias digitais de documentos contendo dados pessoais, com vista a um maior controlo da localização dos dados e diminuição da probabilidade de acessos indevidos/fuga de informação</p>	EPIRGPD Todas as UO que tratam dados pessoais	05-2021

Transversais										
Principais Atividades	Unidade Orgânica	Riscos Identificados	Boas Práticas Existentes / Medidas Adotadas	Escala de Risco			Medidas Preventivas a Implementar	Responsável	Calendarização	
				PO	GC	GR				
Gestão das comunicações provenientes do titular dos dados pessoais e da CNPD	EPIRGPD	T31	Possibilidade de confusão entre a posição de "Equipa de Implementação" (EPIRGPD) e a posição de Encarregado de Proteção de Dados	PELA EPIRGPD: - Reporte do EPD ao mais alto nível. (Presidente ou Vereador, como já ocorre)	1	2	1	PELA EPIRGPD: - Implementar uma tendencial segregação de funções ou redistribuição processual (o técnico que emite parecer na implementação não deve ser o técnico que emite parecer no caso de violações de dados, de queixas de titulares e de pedidos de esclarecimentos da CNPD; pode ter limitações práticas atendendo ao número reduzido dos elementos da Equipa)	EPIRGPD	06-2020
GESTÃO DE PROCESSOS										
Gestão de Processos	DE DMRH	T32	Violação do Princípio da Responsabilidade - Indefinição de responsabilidade pessoal em cada uma das fases do processo	Sensibilização para a responsabilização, em especial de técnicos, pela correta fundamentação (e sentido) da decisão, sendo considerado insuficiente o simples "à consideração superior"	2	2	2	Criar Matriz de Responsabilidades das respetivas unidades orgânicas e funcionais (incluindo anexo com a descrição das atividades e dos colaboradores responsáveis) a disponibilizar na intranet organizacional	Todas as UO DGQA	2019/ 2020
				Implementação de Gestão por Processos por algumas UO	2	2	2	Implementação da Gestão por Processos em todas as UO	Todas as UO	Em curso
				Esclarecimento e divulgação das matérias de direitos e deveres dos trabalhadores e Regulamento Geral de Proteção de Dados, mediante mecanismos de Comunicação Interna	2	2	2	Promover ações de formação relativamente a Responsabilidade Civil Extracontratual do Estado e Demais Entidades Públicas e legislação nacional sobre proteção de dados	DMRH/DDF	2019/ 2020
	DE	T33	Tomada de decisão não precedida de audiência prévia, notificada nos termos do CPA (ou outra norma aplicável).	Decisões apenas tomadas após audiência prévia, sempre que necessária	1	2	1	Existência nos serviços, de mapeamento / caracterização dos processos mais comuns (com minutas) a disponibilizar na intranet organizacional	Todas as UO DGQA	2019/ 2020

Transversais										
Principais Atividades	Unidade Orgânica	Riscos Identificados		Boas Práticas Existentes / Medidas Adotadas	Escala de Risco			Medidas Preventivas a Implementar	Responsável	Calendarização
					PO	GC	GR			
Gestão de Processos	DMU DMRH	T34	Incumprimento dos prazos no procedimento administrativo e/ou atuação extemporânea	Implementação de Gestão por Processos por algumas UO (v.g. DMRH)	2	3	3	Implementação da Gestão por Processos em todas as UO	DGQA / Todas as UO	Em curso
				Promoção de ações de formação no âmbito das seguintes temáticas: direitos e deveres dos trabalhadores, exercício do poder disciplinar, Código do Procedimento Administrativo e Regulamento Geral de Proteção de Dados				Continuar a desenvolver ações de formação e workshops em matéria de boas práticas administrativas, ética profissional e de prevenção da corrupção	DMRH/DDF	2019/2020
				Desenvolvimento Urbanismo Digital				Recrutamento e formação de pessoal. Aceleração da Implementação do Urbanismo Digital, visando minorar substancialmente os tempos de apreciação	DMU/NP	Em curso 3º Trimestre de 2019
	DMRH	T35	Risco de tomada de decisão fora de tempo, ausência de decisão ou decisão não fundamentada.	Implementação de Gestão por Processos por algumas UO	1	3	2	Implementação da Gestão por Processos em todas as UO	Todas as UO's	Em curso
	GVPSD	T36	Falta de informação de suporte e de apoio para a tomada de decisão	Implementação de Gestão por Processos por algumas UO	2	3	3	Implementação de Manuais de Procedimentos	Todas as UO's	2019/2020
	DMU DMRH	T37	Análise, informação e decisão diferentes para processos da mesma natureza	Implementação de Gestão por Processos por algumas UO	2	3	3	Implementação da Gestão por Processos em todas as UO	Todas as UO	Em curso
								Estabelecimento de orientações internas/guias/manuais relativamente às matérias em que se justifique e se entenda pertinente e admissível a uniformização de apreciação e decisão	Todas as UO	2019/2020
	DMU DMRH	T38	Abuso no recurso à Contratação de Estudos e Pareceres externos	Risco presente mas controlado pelos próprios serviços	1	2	1	Manutenção do controlo existente	Todas as UO	Implementada
				Qualificação dos técnicos da CML, mediante formação interna e externa adequadas, frequência de estágios e intercâmbio entre instituições				Promover o desenvolvimento de ações de formação em CCP	DMRH/DDF	2019/2020
GVPSD	T39	Falta de uniformização de regras para melhor deteção de erros e omissões nas várias unidades orgânicas	Norma de Controlo Interno Manuais de Procedimentos	2	3	3	Revisão da NCI	DGQA DMF	2º Semestre de 2019	

Contratação Pública										
Principais Atividades	Unidade Orgânica	Riscos Identificados	Boas Práticas Existentes / Medidas Adotadas	Escala de Risco			Medidas Preventivas a Implementar	Responsável	Calendarização	
				PO	GC	GR				
CONTRATAÇÃO PÚBLICA (EOP e AqBS) - Fase de Formação do Contrato										
Fase Prévia ao Procedimento (Preparação do procedimento) SERVIÇO PROMOTOR	PM DGQA	CP1	<p>- Repetição de procedimentos de aquisição do mesmo bem/serviço ao longo do ano</p> <p>- Utilização sistemática pelos serviços promotores, sem o devido planeamento, do procedimento pré-contratual por Ajuste Direto e/ou Consulta Prévia, podendo dar origem a fracionamento de despesa</p>	Elaboração de informações devidamente fundamentadas (motivo da necessidade, quantidades necessárias, especificação técnica dos bens/serviços a adquirir)	2	2	2	Garantir um planeamento em tempo útil das necessidades e avaliação criteriosa dos procedimentos necessários por forma a reduzir a possibilidade de risco de fracionamento de despesa	Todas as UO's que efetuam procedimentos de contratação pública	Em curso
								Ordenar os serviços requisitantes para planear de forma atempada as necessidades identificadas	PM	
								Análise dos processos do ponto de vista jurídico e sua integração em acordos quadro	Todas as UO's que efetuam procedimentos de contratação pública	Em curso
	DMEI DAFD DMRH DMF GVPSD	CP2	<p>Ausência de avaliação, na fase de planeamento da contratação (due diligence), das circunstâncias que poderão vir a ter impacto no contrato (designadamente em termos de variações de custos e de prazos de execução)</p>	<p>- Algumas unidades orgânicas mantêm um sistema estruturado de avaliação das necessidades, incluindo instruções/procedimentos escritos que regulem os procedimentos de planeamento</p> <p>- Algumas unidades orgânicas dispõem de uma base de dados de fornecedores por categoria de bens ou serviços</p>	2	2	2	Implementar um sistema de lembrete / controlo de execução das medidas adotadas	Todas as UO's que efetuam procedimentos de contratação pública	Em curso
								Implementar um sistema estruturado de avaliação das necessidades, incluindo instruções / procedimentos escritos que regulem os procedimentos de planeamento	Todas as UO's que efetuam procedimentos de contratação pública	Em curso
								Criar uma base de dados de fornecedores por categoria de bens ou serviços, periodicamente atualizados, a fim de permitir um melhor conhecimento do mercado e evitar situações de "captura" pelo mesmo leque de fornecedores		
								Parametrizar as bases ACCP e SAP-FI, de forma a criar automatismos que promovam uma resposta automática, imediata e amigável	DMF DGQA	Em curso

Contratação Pública										
Principais Atividades	Unidade Orgânica	Riscos Identificados		Boas Práticas Existentes / Medidas Adotadas	Escala de Risco			Medidas Preventivas a Implementar	Responsável	Calendarização
					PO	GC	GR			
Fase Prévia ao Procedimento (Preparação do procedimento) SERVIÇO PROMOTOR	DMMC DMEI	CP3	Falta de planeamento podendo conduzir à adoção de ajuste direto por critérios de urgência ou estado de necessidade	Programar e planear atempadamente as intervenções, evitando o recurso à figura do estado de necessidade e, consequentemente, o recurso a uma só entidade para a execução do contrato	2	2	2	Assegurar o levantamento do estado de conservação do edificado e infraestruturas e o planeamento atempado das intervenções	UCT DMMC	Implementada
	DGQA	CP4	Escolha das entidades em violação dos limites previstos no artº 113º, nº 2, do CCP	- Utilização da aplicação informática de controlo (ACCP)	1	1	1	Manutenção do controlo existente	Todas as UO's que efetuam procedimentos de contratação pública	Implementada
	UCT	CP5	Escolha de entidades a convidar em procedimentos com recurso a ajuste direto simplificado a incidir sobre concorrentes com dívidas à Autoridade Tributária e Segurança Social		2	1	1	Antecedendo a proposta de adjudicação, deve ser solicitada à entidade a convidar a Declaração comprovativa de se encontrar regularizada a situação relativamente às contribuições para a Segurança Social e a Certidão emitida pela Repartição de Finanças da área da sede ou domicílio fiscal, da qual conste que tem a situação tributária regularizada	Todas as UO's que efetuam procedimentos de contratação pública	Implementada
	UCT	CP6	Escolha de entidades a convidar em procedimentos com recurso a consulta prévia a incidir sobre concorrentes com os mesmos titulares dos órgãos sociais de administração, direção ou gerência da empresa		2	3	3	Antecedendo a elaboração da proposta de decisão de contratar, deve ser solicitada às entidades a convidar, cópia da certidão permanente do registo comercial ou do respetivo código de acesso, para aferir a identidade dos titulares dos órgãos sociais de administração, direção ou gerência da empresa	Todas as UO's que efetuam procedimentos de contratação pública	
	UCT	CP7	Em procedimentos com recurso a ajuste direto e consulta prévia a definição das autorizações do alvará de empreiteiro de obras públicas detidas pelas empresas a convidar, não corresponda às autorizações necessárias para a execução da obra		2	1	1	As autorizações necessárias à execução da obra deverão ser definidas e validadas por funcionários/chefias distintos(as), antecedendo a abertura do procedimento	Todas as UO's que efetuam procedimentos de contratação pública	Implementada
	UCT	CP8	Escolha de empreiteiros a convidar em procedimentos com recurso a ajuste direto e consulta prévia a incidir sobre empresas sem alvará de empreiteiro de obras públicas com as autorizações necessárias e devidas para a execução da obra		1	3	2	As autorizações nos alvarás de empreiteiro de obras públicas detidas pelos empreiteiros a convidar, necessárias à execução da obra, deverão ser aferidas e confirmadas por funcionários/chefias distintos(as), antecedendo a abertura do procedimento	Todas as UO's que efetuam procedimentos de contratação pública	Em curso

Contratação Pública										
Principais Atividades	Unidade Orgânica	Riscos Identificados		Boas Práticas Existentes / Medidas Adotadas	Escala de Risco			Medidas Preventivas a Implementar	Responsável	Calendarização
					PO	GC	GR			
Fase Prévia ao Procedimento (Preparação do procedimento) SERVIÇO PROMOTOR	PM	CP9	Incumprimento das normas fixadas no Orçamento de Estado para 2019 referente a procedimentos de aquisição de serviços		1	3	2	Observância do artº 15º do Regulamento do Orçamento para 2019	DMF	Implementada
	PM GVPSD	CP10	Incumprimento dos Princípios da Contratação Pública (concorrência, transparência, respeito pelas regras no acesso, igualdade...)		2	3	3	Nos ajustes diretos e consultas prévias a tramitação do procedimento deverá ser realizada preferencialmente através da plataforma de contratação pública	Todas as UO's que efetuam procedimentos de contratação pública	Em curso
	DMU DMMC RSB PM DMEI DAFD DMRH DMF	CP11	Utilização sistemática pelos serviços promotores do procedimento pré-contratual por Ajuste Direto e/ou Consulta Prévia	<ul style="list-style-type: none"> - Adotar o procedimento por concurso (público ou limitado) como regra geral, utilizando o procedimento por ajuste direto apenas em situações pontuais que sejam incompatíveis com os prazos definidos para os concursos público e limitado, cumprindo as regras e formalidades legalmente estipuladas - Realizar periodicamente verificações financeiras e procedimentais 	3	1	2	Planeamento atempado das necessidades passíveis de previsão, por forma a que se possa diminuir a quantidade de procedimentos, e consequentemente a possibilidade de risco de fracionamento	Todas as UO's que efetuam procedimentos de contratação pública	Em curso
								Check List de Verificação de Procedimento de Contratação Pública	DAFD	Implementada
								Fazer um levantamento das necessidades para o ano em causa e eventuais anos futuros	DMEI	Implementada
								Revisão da Norma de Controlo Interno	DMF DGQA	2º Semestre de 2019

Contratação Pública									
Principais Atividades	Unidade Orgânica	Riscos Identificados	Boas Práticas Existentes / Medidas Adotadas	Escala de Risco			Medidas Preventivas a Implementar	Responsável	Calendarização
				PO	GC	GR			
Fase Prévia ao Procedimento (Preparação do procedimento) SERVIÇO PROMOTOR	DAFD DMRH DMF	CP12 Situções de "captura" pelo mesmo leque de fornecedores motivada pela dificuldade em conhecer os montantes adjudicados a cada empresa	- Algumas unidades orgânicas já dispõem de uma base de dados de fornecedores, histórica e prospetiva, por área de atividade e atualizada semestralmente, com um gestor próprio				Criação da Base de Dados de Fornecedores Geral da CML, por categoria de bens ou serviços	Todas as UO's que efetuam procedimentos de contratação pública	2020
			- Algumas unidades orgânicas elaboram mapas de controlo devidamente adaptado, de todos os procedimentos lançados, adjudicados num determinado ano económico, com referências ao nº do procedimento (sequencial por ano), objeto, Rubrica Económica, valor estimado, concorrentes, cabimento, adjudicatário, valor contratado	1	3	2	Utilização sistemática do NUP e melhoria das funcionalidades associadas para controlo dos valores por fornecedor/CPV	Todas as UO's que efetuam procedimentos de contratação pública	2020
			- Aplicação informática ACCP permitir o registo de todas as empresas às quais se adjudica por ajuste direto e consulta prévia e conhecer qual o montante adjudicado a cada uma				Revisão da Norma de Controlo Interno	DMF DGQA	2º Semestre de 2019
	DGQA DMF	CP13 - Adaptação de critérios de adjudicação a determinados contratos prestados por certas empresas - Carácter subjetivo dos critérios de avaliação das propostas, com fatores não qualificáveis nem comparáveis ou inadequados à aquisição	Garantir a uniformização dos critérios de fixação dos fatores de ponderação	1	1	1	Continuar a garantir a uniformização dos critérios de fixação dos fatores de ponderação	Todas as UO's que efetuam procedimentos de contratação pública	Implementada
Fase do Procedimento (Abertura e tramitação do procedimento)	DGQA	CP14 Possibilidade de concertação entre empresas com o objetivo de eliminar ou limitar a concorrência (conluio)	Análise atenta e comparativa das propostas apresentadas, em particular nos procedimentos de categorias centralizadas	2	3	3	Aplicação de check lists de deteção de eventuais indícios	Todas as UO's que efetuam procedimentos de contratação pública	2020
	UCT	CP15 Não comunicação a todos os concorrentes das consultas informais realizadas antes da abertura do procedimento		2	3	3	Assegurar o cumprimento do artº 35ºA, nº 4, do CCP	Todas as UO's que efetuam procedimentos de contratação pública	Em curso

Contratação Pública										
Principais Atividades	Unidade Orgânica	Riscos Identificados	Boas Práticas Existentes / Medidas Adotadas	Escala de Risco			Medidas Preventivas a Implementar	Responsável	Calendarização	
				PO	GC	GR				
Fase do Procedimento (Abertura e tramitação do procedimento)	DMMC DMU DAFD DMF DE GVMS	CP16	A desconcentração por vários serviços da instrução de procedimentos de contratação pública gera incorreções, multiplicidade e diversidade de soluções nas peças procedimentais, mesmo para situações idênticas	<ul style="list-style-type: none"> - Centralização dos procedimentos de contratação e uniformização de critérios de análise e de adjudicação - Análise do processo do ponto de vista jurídico e sua integração em acordos quadro - Normalização de documentos de suporte através da adoção do Manual de Contratação Pública - Norma de Controlo Interno - Divulgação do Guião e Ficha de apoio a Auditorias a Processos de Contratação Pública do DGQA 	3	2	3	Adoção do Manual de Contratação Pública	Todas as UO's que efetuam procedimentos de contratação pública	2º Semestre de 2019
								Revisão da Norma de Controlo Interno	DMF DGQA	2º Semestre de 2019
								<ul style="list-style-type: none"> - Publicitar o Guião e Ficha de apoio a Auditorias a Processos de Contratação Pública do DGQA, pelas várias unidades orgânicas - Normalização de documentos de suporte através da adoção do Manual de Contratação Pública 	DGQA	2º Semestre de 2019
	DE	CP17	Dificuldade de enquadramento da despesa na rubrica económica correspondente	Análise casuística do enquadramento mais correto	2	2	2	Uniformização de critérios pela DMF com esclarecimentos escritos e divulgados a todas as unidades orgânicas	DMF Todas as UO's que efetuam procedimentos de contratação pública	Em curso
	DGQA	CP18	Constrangimentos decorrentes da manutenção da intenção/registo na aplicação ACCP após o decurso dos prazos estabelecidos (60 dias para cabimento e 120 dias para adjudicação)	<ul style="list-style-type: none"> - A aplicação tem um sistema de alertas - O DGQA procede ao levantamento e à verificação dos registos efetuados, questionando os serviços/utilizadores responsáveis pela inserção sobre a necessidade de manter o registo para além dos prazos predefinidos 	2	2	2	Reavaliação do sistema de alertas, equacionar a possibilidade de automatizar a eliminação dos registos após o decurso dos prazos estabelecidos	DGQA	2º Semestre de 2019

Contratação Pública

Principais Atividades	Unidade Orgânica	Riscos Identificados	Boas Práticas Existentes / Medidas Adotadas	Escala de Risco			Medidas Preventivas a Implementar	Responsável	Calendarização	
				PO	GC	GR				
Fase do Procedimento (Abertura e tramitação do procedimento)	DMU PM DMEI DAFD DMRH DMF	CP19	Existência de conflitos de interesses que ponham em causa a transparência na preparação, tramitação do procedimento e/ou a gestão dos contratos	<p>- Os funcionários que pretendem desenvolver atividades particulares são obrigados a solicitar autorização superior referindo que essas atividades não conflituam com horário de trabalho e não se exercem no âmbito do município de Lisboa e se enquadram, no caso dos cargos de dirigentes, nos impedimentos previstos na Lei</p> <p>- Algumas unidades orgânicas procedem à entrega de declaração de inexistência de conflito de interesses por parte dos elementos que constituem o júri na fase da abertura do procedimento</p> <p>- Aferição de eventuais conflitos de interesses por parte do fornecedor/empreiteiro</p>	2	2	2	Alargar o âmbito da declaração de conflito de interesses a todos os intervenientes na avaliação das propostas, nos termos no artº 67º, nº 5, do CCP	Todas as UO's que efetuam procedimentos de contratação pública	Em curso
								Garantir o cumprimento da obrigação de fazer declarações de interesses privados dos trabalhadores e obter a sua renovação periódica	Todas as UO's que efetuam procedimentos de contratação pública	Em curso
								Nas fases de preparação e gestão, criação de equipas por cada categoria de bens e serviços, com participação do DA e do SP, que preparem os pressupostos dos contratos e validem os resultados da execução. Segregação entre as equipas que prepararam e as que validam	Todas as UO's que efetuam procedimentos de contratação pública	Em curso
								Promover a formação específica orientada por técnicos ou formadores de outras entidades públicas, que conheçam e utilizem a prática nesta matéria, na perspetiva da entidade pública adjudicatária	DMRH/DDF	Em curso
								Adoção de uma Minuta tipo a divulgar pelas diferentes unidades orgânicas	DGQA	2º Semestre de 2019
	DMU GVMS	CP20	Subjetividade na interpretação da legislação aplicável	Algumas unidades orgânicas solicitam pareceres à DMF por forma a uniformizar a interpretação da legislação a aplicar, para que a sua aplicação seja uniforme na CML	2	3	3	Uniformização da interpretação e da aplicação dos diplomas legislativos através da adoção de templates e/ou emissão de pareceres jurídicos a difundir internamente	DGQA DMF SG/DJ	2020

Contratação Pública									
Principais Atividades	Unidade Orgânica	Riscos Identificados	Boas Práticas Existentes / Medidas Adotadas	Escala de Risco			Medidas Preventivas a Implementar	Responsável	Calendarização
				PO	GC	GR			
Fase do Procedimento (Abertura e tramitação do procedimento)	DAFD DMRH GVPSD	CP21	<ul style="list-style-type: none"> - Conferência e validação de procedimentos, na fase do compromisso, efetuado pelo NJCP, garantindo a conformidade legal prevista na legislação em vigor e regulamentos aplicáveis, inclusivamente na fase que antecede à adjudicação - Manutenção de um sistema de controlo interno que garante as condições que regem os princípios da Contratação Pública, previstos na legislação e na regulamentação aplicável - Promoção de formação dos vários intervenientes nos procedimentos inerentes à formação, celebração e execução de contratos na área da contratação pública, visando a uniformização de metodologias e critérios, bem como a atualização constante dos trabalhadores com os diplomas legais - Normalização de documentos de suporte através da adoção do Manual de Contratação Pública - Aplicação Norma de Controlo Interno - Levantamento das necessidades formativas das várias unidades orgânicas e concretização de ações de formação internas e externas para os trabalhadores 	2	2	2	Manter e aplicar instruções / procedimentos com todas as fases do concurso/consulta e seus possíveis incidentes	Todas as UO's que efetuam procedimentos de contratação pública	Em curso
							Continuar a promover o esclarecimento desta temática e das normas com ela relacionadas, junto de todos os técnicos da CML que trabalhem esta matéria, mediante mecanismos de comunicação interna	DMCom DMF DGQA	Em curso
							Adoção do Manual de Contratação Pública	Todas as UO's que efetuam procedimentos de contratação pública	2º Semestre de 2019
							Continuar a promover a formação específica orientada por técnicos ou formadores de outras entidades públicas, que conheçam e utilizem a prática nesta matéria, na perspetiva da entidade pública adjudicatária	DMRH/DDF	Em curso
							Normalização de documentos de suporte através da adoção do Manual de Contratação Pública	DGQA DMF	2º Semestre de 2019
							Emitir instruções claras e homogéneas, divulgadas pelas unidades orgânicas, que deverão ser revistas sempre que ocorram alterações legais	DGQA DMF	2020
							Revisão da NCI	DMF DGQA	2º Semestre de 2019

Contratação Pública									
Principais Atividades	Unidade Orgânica	Riscos Identificados	Boas Práticas Existentes / Medidas Adotadas	Escala de Risco			Medidas Preventivas a Implementar	Responsável	Calendarização
				PO	GC	GR			
Fase do Procedimento (Abertura e tramitação do procedimento)	DAFD DMF	CP22	<p>Inexistente ou deficiente sistema de controlo interno, destinado a verificar e a certificar os procedimentos</p> <p>- Algumas unidades orgânicas procedem à conferência e validação de procedimentos, na fase do compromisso, garantindo a conformidade legal prevista na legislação em vigor e regulamentos aplicáveis, inclusivamente na fase que antecede à adjudicação</p> <p>- Aplicar as instruções e procedimentos com todas as fases do concurso ou consulta e seus possíveis incidentes</p> <p>- Normalização de documentos de suporte através da adoção do Manual de Contratação Pública</p> <p>- Aplicação Norma de Controlo Interno</p> <p>- Divulgação do Guião e Ficha de apoio a Auditorias a Processos de Contratação Pública do DGQA</p> <p>- Emissão de recomendações no âmbito das auditorias realizadas pelo DGQA</p>	2	2	2	Auditorias periódicas aos procedimentos de contratação adotados nos vários serviços	Todas as UO's que efetuam procedimentos de contratação pública DGQA	Implementada
							Adoção do Manual de Contratação Pública	Todas as UO's que efetuam procedimentos de contratação pública	2º Semestre de 2019
							Publicitar o Guião e Ficha de apoio a Auditorias a Processos de Contratação Pública do DGQA, pelas várias unidades orgânicas	DGQA	2º Semestre de 2019
							Normalização de documentos de suporte através da adoção do Manual de Contratação Pública	DMF DGQA	2º Semestre de 2019
							Publicitar as recomendações emitidas pelo DGQA no âmbito das auditorias realizadas	DGQA	Em curso
							Revisão da Norma de Controlo Interno	DMF DGQA	2º Semestre de 2019

Contratação Pública									
Principais Atividades	Unidade Orgânica	Riscos Identificados	Boas Práticas Existentes / Medidas Adotadas	Escala de Risco			Medidas Preventivas a Implementar	Responsável	Calendarização
				PO	GC	GR			
Fase do Procedimento (Abertura e tramitação do procedimento)	DAFD DE DMF	CP23 Incorreções / deficiências na instrução de procedimentos, com consequente devolução do respetivo processo de despesa pela Direção Municipal de Finanças	<ul style="list-style-type: none"> - Algumas das unidades orgânicas fazem a verificação dos procedimentos contratuais no respetivo Núcleo de Contabilidade, antes de produzirem qualquer encargo financeiro - Normalização de documentos de suporte através da adoção do Manual de Contratação Pública - Aplicação Norma de Controlo Interno - Divulgação do Guião e Ficha de apoio a Auditorias a Processos de Contratação Pública do DGQA 	2	2	2	Adoção do Manual de Contratação Pública	Todas as UO's que efetuam procedimentos de contratação pública	2º Semestre de 2019
							Publicitar o Guião e Ficha de apoio a Auditorias a Processos de Contratação Pública do DGQA, pelas várias unidades orgânicas	DGQA	2º Semestre de 2019
							Normalização de documentos de suporte através da adoção do Manual de Contratação Pública	DGQA	2º Semestre de 2019
							Elaboração e divulgação de checklist com implementação de formulário de conformidade, pela DMF /DC	Todas as UO's que efetuam procedimentos de contratação pública	2019
							Revisão da NCI	DMF DGQA	2º Semestre de 2019
	DMU DAFD DMEI DMRH DMF	CP24 Participação dos mesmos intervenientes na negociação e na redação dos contratos	<ul style="list-style-type: none"> - Sem prejuízo da falta de recursos humanos tendencialmente os serviços não se socorrem dos mesmos intervenientes na negociação dos procedimentos e na elaboração e formação dos contratos - Aplicação Norma de Controlo Interno 	2	2	2	Reforço de colaboradores na área da contratação pública de forma a garantir a segregação de funções, bem como uma maior rotatividade na elaboração dos procedimentos pré-contratuais	Todas as UO's que efetuam procedimentos de contratação pública	Em curso
							Revisão da Norma de Controlo Interno	DMF DGQA	2º Semestre de 2019

Contratação Pública										
Principais Atividades	Unidade Orgânica	Riscos Identificados		Boas Práticas Existentes / Medidas Adotadas	Escala de Risco			Medidas Preventivas a Implementar	Responsável	Calendarização
					PO	GC	GR			
Fase do Procedimento (Abertura e tramitação do procedimento)	DMU DAFD	CP25	Inexistência de correspondência entre as cláusulas contratuais e as estabelecidas nas peças dos respetivos concursos	Algumas unidades orgânicas têm mecanismos internos (checklist de conferência) que garantem a correspondência entre as cláusulas contratuais e o estabelecido nas peças do respetivo concurso	1	1	1	Manter um sistema de controlo interno que garanta a correspondência entre as cláusulas contratuais e o estabelecido nas peças do respetivo concurso	Todas as UO's que efetuam procedimentos de contratação pública	Implementada
	DSI	CP26	Não publicitação ou publicitação tardia do contrato no Portal dos Contratos Públicos (base.gov)	- Normalização de documentos de suporte através da adoção do Manual de Contratação Pública	1	1	1	Criação/manutenção de sistema de controlo interno que garanta verificação da publicação do contrato no Portal dos Contratos Públicos (base.gov) e arquivo do correspondente comprovativo no processo	Todas as UO's que efetuam procedimentos de contratação pública	Em curso
CONTRATAÇÃO PÚBLICA (EOP) - Fase de Execução do Contrato										
Fase de Execução (Fiscalização e acompanhamento da execução da obra)	DMMC	CP27	Equipas de fiscalização constantes	Promover a rotatividade dos elementos que compõem as diferentes equipas e recorrer a contratação externa	1	1	1	Continuar a promover a rotatividade dos elementos que compõem as equipas	UCT DMMC	Implementada
	UCT	CP28	Agentes ativos intervenientes na execução do contrato - Tomada de decisões incorretas favoráveis à entidade adjudicatária		3	2	3	Formação contínua e específica em cada área técnica destinada aos agentes ativos intervenientes (Autor do projeto/Gestor do contrato/Diretor de Fiscalização e Fiscal da obra)	UCT DMMC	Em curso
	DGQA	CP29	Em sede de fiscalização não assegurar: - A execução dos trabalhos em conformidade com o contrato - A verificação ou conferência dos autos de medição dos trabalhos mensais - A receção da obra em conformidade com o que foi contratado	Nomear equipas de fiscalização e garantir a rotatividade dos seus elementos	2	3	3	Assegurar o controlo de quantidades e espécie de trabalhos com a frequência adequada a cada obra, através da implementação de uma ficha de controlo e sua posterior validação	UCT DMMC	Em curso
								Continuar a nomear equipas de fiscalização e a garantir a rotatividade dos seus elementos	UCT DMMC	Implementada
Finalização da Empreitada (Receções Provisórias/Definitivas, Conta Final, etc)	DGQA	CP30	Receções tácitas por inércia da CML em marcar as vistorias no prazo legal	As unidades orgânicas que acompanham a execução de empreitadas dispõem de um sistema de controlo que passa pela elaboração de modelos para promoverem os atos relacionados com as receções e de mapas de monitorização para sinalização das datas chave.	1	1	1	Manutenção do controlo existente	UCT DMMC	Implementada
		CP31	Ocorrência de situações em que a deteção de defeitos de obra só é comunicada superiormente, após o termo do prazo de garantia		1	1	1	Manutenção do controlo existente	UCT DMMC	Implementada

Contratação Pública										
Principais Atividades	Unidade Orgânica	Riscos Identificados		Boas Práticas Existentes / Medidas Adotadas	Escala de Risco			Medidas Preventivas a Implementar	Responsável	Calendarização
					PO	GC	GR			
Finalização da Empreitada (Receções Provisórios/Definitivas, Conta Final, etc)	DGQA	CP32	Incumprimento ou cumprimento defeituoso do contrato		2	3	3	Aplicação de cláusula de penalidades definidas no caderno de encargos	UCT DMMC	Implementada
								Criar uma base de dados que inclua o registo da aplicação de penalidades para além da avaliação de desempenho técnico, temporal e financeiro dos empreiteiros	UCT DMMC	Em curso
	DMMC GVPSD	CP33	Não proceder à avaliação do desempenho dos empreiteiros em todos os tipos de procedimento	O gestor do contrato elabora relatórios de desempenho do concorrente mediante avaliação da execução financeira, técnica e física em todos os contratos	2	2	2	Criar uma base de dados que inclua a avaliação de desempenho técnico, temporal e financeiro dos empreiteiros, quer pela experiência, controlo de garantia de boa execução das obras	DMMC	Implementada
CONTRATAÇÃO PÚBLICA (AqBS) - Fase de Execução do Contrato										
Fase de Execução (Acompanhamento da execução do contrato)	UCT	CP34	Agentes ativos intervenientes na execução do contrato - Tomada de decisões incorretas favoráveis à entidade adjudicatária		3	2	3	Formação contínua e específica em cada área técnica destinada aos agentes ativos intervenientes (Gestor do contrato/Técnicos responsáveis pela receção de bens e/ou serviços/Fiel de armazém)	Todas as UO's que efetuam procedimentos de contratação pública	Em curso
Fase de Execução (Acompanhamento da execução do contrato)	PM DAFD DMRH DMF/DA DMMC RSB	CP35	Em sede de receção dos bens ou da prestação do serviço, não assegurar: - A conformidade do fornecimento com os requisitos contratados - A inspeção e avaliação da quantidade e da qualidade do(s) mesmo(s), por mais de um funcionário - O registo da conformidade da entrega dos bens ou da prestação do serviço	- Nomeação do gestor do contrato - Algumas unidades orgânicas garantem a segregação de funções na avaliação da qualidade/quantidade dos bens - Existem alguns mecanismos de auditoria a certas categorias de bens - Algumas unidades orgânicas asseguram a receção e avaliação dos bens/serviços por mais do que um funcionário	2	2	2	Em todas as unidade orgânicas a receção, a verificação e a avaliação dos bens/serviços deve ser assegurada através da nomeação de pelo menos dois funcionários	Todas as UO's que efetuam procedimentos de contratação pública	Em curso

Contratação Pública									
Principais Atividades	Unidade Orgânica	Riscos Identificados	Boas Práticas Existentes / Medidas Adotadas	Escala de Risco			Medidas Preventivas a Implementar	Responsável	Calendarização
				PO	GC	GR			
Fase de Execução (Acompanhamento da execução do contrato)	RSB DMU	CP36 - Controle pouco eficiente dos prazos: - Na entrega dos bens, podendo levar ao incumprimento do artº 129º, alínea a), do CCP - Na garantia dos bens, originando despesas adicionais com as suas reparações	- Atender aos prazos e faseamento dos contratos e evitar as interrupções por necessidade do serviço - O Serviço financeiro, controla os processos que ainda não têm guia de entrega dos Bens e procura identificar a causa e o motivo - Em situação de avaria verifica-se se está ou não dentro do prazo de garantia	1	2	1	Criação de processo através, eventualmente, de sistema informático, para alerta, monitorização e controlo de prazos Criar templates ou ficha de procedimento para que cada gestor acompanhe e/ou justifique o não cumprimento dos prazos pré-definidos	RSB DMU	Final de 2019 Em curso
Finalização do Contrato	DMMC DAFD DMRH DMU DMF/DA DMEI DSI GVPSD	CP37 - Deficiente controlo e avaliação da execução contrato - Inexistência de um sistema centralizado que permita a avaliação do desempenho do fornecedor - Incumprimento ou cumprimento defeituoso do contrato	- Em algumas unidade orgânicos é a feita monitorização e o registo do contrato de fornecimento de acordo com os indicadores de desempenho	3	3	3	Elaborar relatórios e avaliar "à posteriori" o nível da qualidade e do preço dos bens e serviços adquiridos e do desempenho do fornecedor	Todas as UO's que efetuam procedimentos de contratação pública	Em curso
							Aplicação de cláusula de penalidades definidas no caderno de encargos	Todas as UO's que efetuam procedimentos de contratação pública	Implementada
							As medidas atuais de controlo devem ser promovidas por todas as unidade orgânicas através de um sistema de avaliação centralizado	DMF	2020

Contratação Pública

Principais Atividades	Unidade Orgânica	Riscos Identificados	Boas Práticas Existentes / Medidas Adotadas	Escala de Risco			Medidas Preventivas a Implementar	Responsável	Calendarização	
				PO	GC	GR				
Finalização do Contrato	RSB	CP38	Libertação da garantia bancária ou da retenção sem que o contrato esteja devidamente executado	As unidades orgânicas em regra não libertam a garantia bancária ou as quantias retidas sem que tudo esteja devidamente regularizado.	1	2	1	Continuar a acompanhar minuciosamente todos os prazos, para que os procedimentos fiquem concluídos em tempo útil e os fornecedores tenham os valores retidos, devolvidos também no mais curto espaço de tempo	Todas as UO's que efetuam procedimentos de contratação pública	Implementada
	DMMC GVPSD	CP39	Não proceder à avaliação do desempenho dos fornecedores em todos os tipos de procedimento	O gestor do contrato elabora relatórios de desempenho do concorrente mediante avaliação da execução financeira, técnica e física em todos os contratos	2	2	2	Criar uma base de dados que inclua a avaliação de desempenho técnico, temporal e financeiro dos empreiteiros, quer pela experiência, controlo de garantia de boa execução das obras	Todas as UO's que efetuam procedimentos de contratação pública	2020

Sistemas de Informação										
Principais Atividades	Unidade Orgânica	Riscos Identificados	Boas Práticas Existentes / Medidas Adotadas	Escala de Risco			Medidas Preventivas a Implementar	Responsável	Calendarização	
				PO	GC	GR				
SISTEMAS DE INFORMAÇÃO										
Segurança	DGQA	SI1	Acesso a equipamentos e a sistemas de informação da CML para os quais o funcionário não tenha autorização	Aos utilizadores de computador e dos sistemas de informação é atribuído um nome de utilizador e palavra-chave únicos, pessoais e intransmissíveis, não podendo ser partilhados e devendo a palavra-chave ser alterada regularmente	1	2	1	Manutenção do controlo existente	DSI/DASIC	2020
Segurança	DGQA	SI2	Utilização não responsável do email	Definição na Norma de Controlo Interno dos conteúdos e anexos de email considerados não apropriados e proibidos de divulgação	2	2	2	Revisão da NCI	DSI DGQA	2º Semestre de 2019
Gestão e Modernização de Equipamentos	DGQA	SI3	Equipamentos informáticos obsoletos, pouco seguros e incompatíveis com a evolução dos sistemas de informação	Planeamento e substituição/upgrade dos equipamentos informáticos com respetivo abate dos mais antigos	1	2	1	Manutenção do controlo existente	DSI/DASIC	Implementada
		SI4	Perdas/furtos de equipamentos informáticos devido a uma deficiente gestão do inventário	Controlo realizado pelo serviço competente em matéria de gestão e modernização informática de modo a manter atualizado o cadastro e inventário dos mesmos	1	2	1	Manutenção do controlo existente	Todas as UO's que usam SI	Implementada
Utilização de Software	DGQA	SI5	Instalação de software ilegal por parte de funcionários da CML, incluindo cópias não autorizadas	Proibição de instalação de software ilegal, através da definição de regras rígidas na Norma de Controlo Interno no que respeita à utilização e instalação de software por parte dos funcionários	2	2	2	Revisão da NCI	DSI/DASIC DGQA	2º Semestre de 2019
Utilização de Hardware	DGQA	SI6	Instalação e utilização de hardware não autorizado	Proibição de instalação e uso de hardware estranho ao Município em qualquer dos equipamentos deste, sem prévia autorização do serviço competente, através da definição de regras rígidas incluídas na Norma de Controlo Interno no que respeita à utilização destes equipamentos	2	2	2	Revisão da NCI	DSI DGQA	2º Semestre de 2019

Gestão Financeira										
Principais Atividades	Unidade Orgânica	Riscos Identificados	Boas Práticas Existentes / Medidas Adotadas	Escala de Risco			Medidas Preventivas a Implementar	Responsável	Calendarização	
				PO	GC	GR				
Instrumentos previsionais e gestão orçamental										
Alterações e revisões orçamentais	DMF/DOCG DACM	GF1	Submissão a deliberação do órgão executivo de Propostas em desconformidade com os requisitos financeiros (legais e/ou regulamentares).	Definição de requisitos obrigatórios no Regulamento do Orçamento Check list que reúne todos os requisitos financeiros que devem compôr uma proposta	2	2	2	Não agendamento de propostas desconformes com os requisitos legais ou regulamentares	Todas as UO's com inicitiva de despesa DACM DMF/DOCG	Implementada
Disponibilidades										
Arrecadação de receita										
Depósitos e transferências	DMF/DT DMF/DRF	GF2	Divulgação externa do IBAN por parte dos serviços emissores de receita sem existência/comunicação à entidade das liquidações.	Aplicação Norma de Controlo Interno	3	2	3	Revisão da NCI relativamente às transferências bancárias das Unidades Orgânicas e terceiros. Formação dos serviços sobre a obrigatoriedade de cumprimento das regras definidas na Norma de Controlo Interno; Elaboração de circular DMF/DT - tipos de receita/ IBAN's e reforço comunicação dos procedimentos da NCI	UO's que geram receita DMF/DRF DT	Outubro 2019
Conferência de documentação	DMF/DT DMF/DRF	GF3	Existência de valores depositados que ficam por cobrar/reembolsar ou que exigem carga adicional para a tesouraria (identificação da receita) - GESTURBE: processo urbanístico no descritivo de transferência sem correspondente liquidação aberta (e.g. indeferimentos); não há comunicação à DMF/DT	Aplicação Norma de Controlo Interno	1	2	1	Revisão da NCI relativamente às transferências bancárias das Unidades Orgânicas e terceiros. Necessidade de comunicação ao DRF/DT - listagem periódica - e/ou cabal atualização da informação em GESTURBE	DGQA	2º Semestre de 2019
	DMF/DT DMF/DRF	GF4	Existência de valores depositados que ficam por cobrar/reembolsar ou que exigem carga adicional para a tesouraria (identificação da receita) - GESTURBE: o processo está disponível para liquidação/cobrança mas é retirado ao fim de 30 dias, sem correspondente comunicação com a DMF/DT.	Aplicação Norma de Controlo Interno	3	2	3	Revisão da NCI relativamente às transferências bancárias das Unidades Orgânicas e terceiros. Necessidade de comunicação ao DRF/DT - listagem periódica - e/ou cabal atualização da informação em GESTURBE	DMU DGQA	2º Semestre de 2019

Gestão Financeira										
Principais Atividades	Unidade Orgânica	Riscos Identificados		Boas Práticas Existentes / Medidas Adotadas	Escala de Risco			Medidas Preventivas a Implementar	Responsável	Calendarização
					PO	GC	GR			
Arrecadação de receita/Depósitos dos postos de cobrança	DMF/DT DMF/DRF	GF5	Falta de tempestividade na entrega da receita proveniente dos postos de cobrança	Aplicação da Norma de Controlo Interno	2	2	2	Revisão da NCI relativamente à entrega dos valores arrecadados e respetiva periodicidade. Sensibilização para a obrigatoriedade de cumprimento Elaboração de circular DMF/DT - reforço comunicação dos procedimentos da NCI Auditorias aos postos de cobrança que não cumprem o prazo estipulado para entrega de receita	DMF/DRF e DT DGQA	2º Semestre de 2019 2020
Reconciliação bancária	DMF/DT DMF/DRF	GF6	Deficiente cruzamento entre os sistemas periféricos dos postos de cobrança manuais e o SAP, originando demora ou falta de liquidação e cobrança da receita - transferências e depósitos não identificados	Aplicação da Norma de Controlo Interno	3	2	3	Revisão da Norma de Controlo Interno	DMF/DRF DGQA	2020
	DMF/DT DMF/DRF DSI	GF7	Inexistência de liquidação para montantes depositados em contas bancárias do ML.	Aplicação Norma de Controlo Interno	3	2	3	Revisão da NCI relativamente às transferências bancárias das Unidades Orgânicas e terceiros. Formação dos serviços sobre a obrigatoriedade de cumprimento das regras definidas na Norma de Controlo Interno; Generalização da emissão de receita com referência Multibanco	UO's que geram receita DMF/DRF DT	- Outubro 2019 - 1º semestre 2020
	DMF/DT DMF/DRF	GF8	Transferências feitas sem identificação da liquidação/fatura gerando dificuldade em identificar a natureza da receita em causa, com carga adicional para a tesouraria e tempo significativo para a identificação, a liquidação e a cobrança.	Aplicação Norma de Controlo Interno	3	2	3	Revisão da NCI relativamente às transferências bancárias das Unidades Orgânicas e terceiros. Formação dos serviços sobre a obrigatoriedade de cumprimento das regras definidas na Norma de Controlo Interno.	UO's que geram receita DMF/DRF DT	Outubro 2019
Articulação dos procedimentos de receita com os diferentes postos de cobrança	DMF/DRF	GF9	Deficiência ao nível da inventariação das isenções concedidas	Registo em SAP, pela DMF/DRF, das isenções no âmbito do RGTPORM e reconhecidas mediante requerimento	2	1	2	Implementar uma aplicação informática que permita conhecer e registar todas as isenções concedidas	UO's que geram receita DMF/DRF	2020
Processo de anulação de receita	DMF/DRF DSI	GF10	Anulação de receita por cobrar sem fundamento legal para o efeito	Aplicação Norma de Controlo Interno. Análise individual pela DMF/DRF dos processos de anulação de receita elaborados pelas UO liquidadoras	1	1	1	Sensibilização para a obrigatoriedade de cumprimento das regras definidas na NCI; Aplicação informática para desmaterialização do pedido de anulação (e-doc)	UO's que geram receita DMF/DRF	-Outubro 2019 - 2020

Gestão Financeira										
Principais Atividades	Unidade Orgânica	Riscos Identificados	Boas Práticas Existentes / Medidas Adotadas	Escala de Risco			Medidas Preventivas a Implementar	Responsável	Calendarização	
				PO	GC	GR				
Apuramento, liquidação e notificação aos particulares	DMF/DRF	GF11	Falta de uniformidade dos procedimentos de apuramento e liquidação de receitas	Aplicação Norma de Controlo Interno	2	2	2	Revisão da NCI relativamente à Receita; Sensibilização para a obrigatoriedade de cumprimento das regras definidas na NCI. Elaboração de circular DMF/DRF - regras de apuramento, liquidação e notificação com vista ao cumprimento estrito das normas legais aplicáveis	UO's que geram receita DMF/DRF	Outubro 2019
	DMF/DRF	GF12	Possibilidade de perda de receita por incorreta instrução dos processos de notificação aos contribuintes por parte das diferentes UO	Aplicação Norma de Controlo Interno	2	2	2	Revisão da NCI relativamente à Receita; Sensibilização para a obrigatoriedade de cumprimento das regras definidas na NCI; Elaboração de circular DMF/DRF - regras de apuramento, liquidação e notificação com vista ao cumprimento estrito das normas legais aplicáveis	UO's que geram receita DMF/DRF	Outubro 2019
Receita incluindo a consignada										
Planeamento e monitorização dos fundos disponíveis na ótica da tesouraria	DMF/DRF	GF13	Perda de receita - faturas por liquidar/pagar sem envio para cobrança coerciva e com prazo legal de caducidade e prescrição próximo	Envio mensal automatizado ao DJ de faturas em aberto para execução fiscal	2	2	2	Implementação de alarmística da receita com rotina periódica de comunicação aos serviços e ação sequente. Formação de sensibilização para a obrigatoriedade de cumprimento das regras definidas na NCI	DMF/DRF UO	Implementada 2020
				Envio periódico de listagens de documentos em aberto para as UO liquidadoras de receitas para indicação se a receita deverá ser para cobrança coerciva						
Liquidar taxas, preços e outras receitas municipais associadas à atividade da Polícia Municipal	PM	GF14	Falta de arrecadação da receita liquidada	Controlo dos saldos devedores; Análise sistemática dos créditos existentes nas contas bancárias da CML, afetas à atividade da PM.	1	1	1	Manutenção do controlo existente	PM	Implementada
	PM	GF15	Desaparecimento de valores à guarda do Posto de Cobrança	Fecho diário de caixa; Elaboração de Guia Resumo Diário; Depósito diário de notas em cofre eletrónico	1	1	1	Manutenção do controlo existente	PM	Implementada

Gestão Financeira										
Principais Atividades	Unidade Orgânica	Riscos Identificados	Boas Práticas Existentes / Medidas Adotadas	Escala de Risco			Medidas Preventivas a Implementar	Responsável	Calendarização	
				PO	GC	GR				
Garantias e cauções										
Procedimento administrativo das garantias idóneas prestadas	DMF/DRF	GF16	Insuficiente controlo relativo às garantias idóneas prestadas ao nível da receita / despesa	Aplicação Norma de Controlo Interno. Análise periódica das garantias idóneas, por antiguidade.	2	2	2	Revisão da NCI relativamente a garantias e cauções; Sensibilização para a obrigatoriedade de cumprimento das regras definidas na NCI; Elaboração de circular DMF/DRF e DMF/DC - prazos, comunicações periódicas, libertação)	UO's que geram receita/despesa DMF/DRF DMF/DC	2020
	DMF/DC	GF17	Encargos financeiros para o ML resultante de libertação tardia de garantias por falta de informação dos serviços responsáveis pela contratação							
Despesa e casos especiais										
Articulação com os Núcleos de contabilidade em matéria de normalização de registos nas áreas financeira e orçamental	DAFD	GF18	Realização e pagamento de despesa sem suporte contratual ou antes de ter sido devidamente autorizada, bem como após decisão de recusa de visto pelo Tribunal de Contas.	Cumprimento rigoroso da legislação sobre contratação Pública e Fiscalização Prévia do Tribunal de contas, bem como do normativo relativo ao Regulamento do Orçamento da CML.	1	1	1	Manutenção do controlo existente	DAFD	Implementada
	DAFD	GF19	Não é garantida a segregação de funções - são atribuídas à mesma pessoa duas ou mais funções		2	2	2	Reforço de dois técnicos superiores para o Núcleo Jurídico, Administrativo e Financeiro/Área de Contabilidade e na Área Jurídica, com vista à operacionalização efetiva de segregação de funções	DAFD	2020
Conferência de documentos de liquidação	DMF/DC	GF20	Atraso no pagamento, devido à permanência dos documentos / liquidações relacionados com penhoras, declarações de dívida e similares no DC	Manter atualizados os "Status" para processos de despesa conferidos e por conferir, de forma a identificar a data em que entraram no Departamento de Contabilidade (DC)	1	1	1	Manutenção do controlo existente	DMF/DC Tesouraria	Implementada
				Continuar a elaborar relatórios, a extrair do sistema SAP, de forma a apurar a antiguidade dos documentos / liquidações no Departamento de Contabilidade (DC)						

Gestão Financeira										
Principais Atividades	Unidade Orgânica	Riscos Identificados		Boas Práticas Existentes / Medidas Adotadas	Escala de Risco			Medidas Preventivas a Implementar	Responsável	Calendarização
					PO	GC	GR			
Articulação com os Núcleos de contabilidade em matéria de normalização de registos nas áreas financeira e orçamental	DE	GF21	Atrasos no registo de faturas		2	1	1	Implementação de faturação eletrónica	DMF Todas as UO's	2020
Registos contabilísticos em conformidade com o normativo vigente	DMF	GF22	Assunção de despesas sem prévio cabimento na respetiva rubrica orçamental e/ou sem os demais requisitos de regularidade e legalidade financeira	Cumprimento integral do CCP, NCI e do Regulamento do Orçamento da CML. Responsabilização pelo incumprimento das normas financeiras e Exigência por quem autoriza a despesa de Procedimentos efetivos e devidamente documentados.	1	3	2	Não autorização de despesa sem verificação pelo responsável do cumprimento dos requisitos legais e regulamentares aplicáveis. Ações de sensibilização a todos os trabalhadores envolvidos no processo	Todas as UO's com iniciativa de despesa DMF/DC	implementado
Endividamento										
Processamento dos encargos associados ao serviço da dívida	DMF/DRF	GF23	Fraca segregação de funções no âmbito da gestão do serviço da dívida (gestão orçamental e registos contabilísticos)	Criação de uma check-list de todos os pressupostos a considerar num registo, com evidência de controlo do técnico que executa e do dirigente que valida Conferência dos registos contabilísticos efetuados prévia à emissão de autorização de pagamento	1	2	2	Promoção da rotatividade dos técnicos na realização de procedimentos (processamento de encargos)	DMF/DRF	Implementada

Gestão Financeira										
Principais Atividades	Unidade Orgânica	Riscos Identificados		Boas Práticas Existentes / Medidas Adotadas	Escala de Risco			Medidas Preventivas a Implementar	Responsável	Calendarização
					PO	GC	GR			
Monitorização e controlo da dívida legal	DMF/DRF e DC	GF24	Risco de ultrapassar o limite legal da dívida (anual) ou os limites fixados para a gestão do ano	Monitorização mensal do endividamento, com previsão para o ano económico. Alertas mensais às UO sobre dívida corrente Rotina trimestral de regularização de OT	2	3	3	Sensibilização de orgânicas chave para a matéria do endividamento	Todas as UO's; DSI e DMRH - OT DMF/DRF	2º Semestre 2019
Gestão de ativos - inclui os fundos de manei										
Fundo de Maneio	DMF/DC	GF25	Desvio de valores	Aplicação Norma de Controlo Interno	1	3	2	Devolução de liquidações ao titular do fundo, quando não se verificarem os pressupostos legais exigidos	Titulares de FM DMF/DC	Implementado
Existências e inventários (procedimentos de controlo e inventariação)										
Elaboração anual estimativas de armazém / necessidades dos serviços	DGQA	GF26	Não cumprimento do princípio de economia, eficiência e eficácia.	Aplicação Norma de Controlo Interno	2	2	2	Implementação de contabilidade analítica - permite identificar os custos de posse, rutura e encomenda	UO's com armazém	Em curso
Criação e extinção de armazéns	DGQA	GF27	Falta de controlo de bens inventariáveis e respetiva repercussão contabilística por ausência de critérios objetivos na definição de armazém Vs depósito	Aplicação Norma de Controlo Interno	2	2	2	Estabelecer de forma clara e inequívoca critérios para criação de armazém e divulgação a todas UO	DMF DGQA	2019/2020
	DGQA	GF28	Risco de todas as criações/extinções de armazém não serem comunicadas à DMF e ao DGQA	Controlo anual pelo DGQA dos armazéns existentes em cada serviço - circularização aos serviços no âmbito do fecho de contas	2	2	2	Publicação na intranet da listagem dos armazéns existentes e afetos a cada serviço e responsáveis nomeados (Previsto na revisão da NCI)	DGQA	2020
	DGQA	GF29	Dificuldade de controlo dos armazéns dada a elevada dispersão geográfica sem que exista informação centralizada dos mesmos	Controlo anual pelo DGQA dos armazéns existentes em cada serviço - circularização aos serviços no âmbito do fecho de contas	2	2	2	Realização de auditorias aleatórias anualmente (Previsto na atual NCI)	DGQA	2019/2020

Gestão Financeira										
Principais Atividades	Unidade Orgânica	Riscos Identificados		Boas Práticas Existentes / Medidas Adotadas	Escala de Risco			Medidas Preventivas a Implementar	Responsável	Calendarização
					PO	GC	GR			
Movimentação e controlo de existências	DGQA	GF30	Ausência de programa informático uniformizado para todos os armazéns		3	3	3	Aplicação comum a todos os armazéns que permita centralizar informação, através ferramenta disponibilizada pelo sistema informático central do município (Previsto na revisão da NCI) Aplicação dos critérios de contabilização em harmonia com o Plano de Contas e com as regras contabilísticas vigentes	DGQA DSI Todas as UO's	2019/2020
	DMF	GF31	Desconhecimento do real valor das existências do município (alguns armazéns não fazem qualquer registo ou os que fazem não são quantificados e/ou valorizados)	Aplicação Norma de Controlo Interno	2	2	2			
	DMF/DC	GF32	Deficiências ao nível da inventariação e avaliação dos bens existentes em armazém, podendo provocar uma sub/sobrevalorização de existências por divergências verificadas entre os registos contabilísticos e as contagens físicas	Aplicação Norma de Controlo Interno	2	2	2			
Movimentação e controlo de existências	DGQA	GF33	Risco de apropriação indevida de bens públicos - entradas e saídas e/ou abates de armazém sem suporte documental e/ou sem justificação	Aplicação Norma de Controlo Interno	2	2	2	Verificações periódicas pelo DGQA e/ou pelo serviço responsável. O responsável de armazém deve dar conta das perdas ocorridas no armazém autorizando o seu reflexo no sistema informático, com reporte obrigatório desses movimentos, no prazo de 8 dias úteis, à DMF para verificação dos registos contabilísticos associados (Previsto na revisão da NCI)	DGQA	Em curso
	DGQA	GF34	Falta de rotação de stocks, material obsoleto e deteriorado	Aplicação Norma de Controlo Interno	3	2	3	Definição pelo dirigente direto da orgânica de afetação do armazém de procedimentos que permitam o controlo de existências, nomeadamente, conferência de entradas e saídas, fichas de inventário que garantam o registo permanente no sistema informático. Implementação de contabilidade analítica - permite identificar os custos de posse, rutura e encomenda; Política de gestão de stocks - manter em stock o mínimo necessário e encomendar apenas quando for necessário (compras centralizadas). Rotatividade das equipas que elaboram os inventário	UO's com armazém	Em curso

Gestão Financeira										
Principais Atividades	Unidade Orgânica	Riscos Identificados		Boas Práticas Existentes / Medidas Adotadas	Escala de Risco			Medidas Preventivas a Implementar	Responsável	Calendarização
					PO	GC	GR			
Procedimentos de controlo e inventariação	DMF/DC	GF35	Falta de monitorização e consequente ausência de informação atualizada sobre obras / intervenções em património municipal por parte de entidades externas (Freguesias, empresas locais, concessões, etc.)	Registo contabilístico, com a receção do Auto	3	3	3	Generalização da aplicação informática SGPI às entidades que têm intervenções em património municipal Utilização de anexos adequados nos contratos /equipas municipais que gerem os contratos, protocolos e afins	UCT; UO responsáveis pela gestão de contratos	Em curso
	DMF/DC DMGP	GF36	Falta de informação interna (envio à DMF de autos de receção provisórios para registo contabilístico, anos depois do bem estar em uso pleno), com a conclusão da obra ou intervenção em património municipal, por parte de serviços do município, responsáveis pela mesma.	Atualização contabilística do bem registado em imobilizado em curso para investimento firme, com receção de auto	3	3	3	Desenho de uma aplicação que conjuga SGPI, Divisão de Cadastro e DMF/DC, para acautelar informação atempada dos autos de receção provisória e conclusão das mesmas	DMF / DC DMGP SGPI UIO envolvidas em obras	Em curso
Procedimentos de controlo e inventariação	DMF/DC	GF37	Falta de monitorização de autos de abate de viaturas com guias de receita de hastas ou sucatas	O registo contabilístico é efetuado no momento e com base no documento enviado à contabilidade	3	3	3	Obrigatoriedade de comunicação por parte dos serviços que promovem a venda do bem móvel	DMF / DC todas as UO envolvidas na alienação de bens móveis	Em curso
	DMF/DC	GF38	Falta de comunicação dos serviços resultante de desistências de hastas originando faturas emitidas por cobrar							
Nomeação dos responsáveis de armazém	DGQA	GF39	Não garantia da segregação de funções - responsável de armazém não deve intervir no processo de aquisição dos bens armazenados	Aplicação Norma de Controlo Interno	2	3	3	A necessidade de compra deve ter por base sempre um pedido do serviço com justificação expressa	Todas as UO's	Em curso
								A nomeação, alteração ou exoneração do responsável do armazém é comunicada ao DGQA, no prazo de 8 dias úteis (Previsto na revisão da NCI)	DGQA	2º Semestre de 2019
								Revisão da NCI	DMF DGQA	2º Semestre de 2019
								O responsável do armazém não pode intervir no processo de aquisição dos bens armazenados (Previsto na revisão da NCI)	UO's com armazém	2º Semestre de 2019
								A entrega dos bens é efetuada no armazém, obrigatoriamente, distinto do local de realização das compras (Previsto na revisão da NCI)	UO's com armazém	2º Semestre de 2019

Gestão Financeira										
Principais Atividades	Unidade Orgânica	Riscos Identificados	Boas Práticas Existentes / Medidas Adotadas	Escala de Risco			Medidas Preventivas a Implementar	Responsável	Calendarização	
				PO	GC	GR				
Receita incluindo a consignada										
Planeamento e monitorização dos fundos disponíveis na ótica da tesouraria	DMF/DRF	GF40	Perda de receita - faturas por liquidar/pagar sem envio para cobrança coerciva e com prazo legal de caducidade e prescrição próximo	Envio mensal automatizado ao DJ de faturas em aberto para execução fiscal	2	2	2	Implementação de alarmística da receita com rotina periódica de comunicação aos serviços e ação sequente. Sensibilização para a obrigatoriedade de cumprimento das regras definidas na NCI	DMF/DRF SG/DJ UO	Implementado 2020
			Envio periódico de listagens de documentos em aberto para as UO liquidadoras de receitas para indicação se a receita deverá ser para cobrança coerciva							
Imobilizado - procedimentos de controlo e inventariação										
Imobilizado	DMF/DC	GF41	Dificuldade no registo de cadastro municipal de bens móveis e correspondente alocação pelas respetivas unidades orgânicas a quem são atribuídos	Registo contabilístico do bem móvel com fatura e correspondente alocação à direção municipal que o adquire	3	3	3	Aplicação do novo sistema SAP, resultante da adaptação de regras do SNC-AP	DMF/DC	1º Semestre 2020
	DMF/DC	GF42	Falta de monitorização e consequente ausência de informação actualizada sobre obras / intervenções em património municipal por parte de entidades externas (Freguesias, empresas locais, concessões, etc.)	Registo contabilístico, com a receção do Auto	3	3	3	Generalização da aplicação informática SGPI às entidades que têm intervenções em património municipal Utilização de anexos adequados nos contratos /equipas municipais que gerem os contratos, protocolos e afins	UO responsáveis pela gestão de contratos DMF/DC	Implementada
	DMF/DC	GF43	Falta de informação interna (envio à DMF de autos de receção provisórios para registo contabilístico, anos depois do bem estar em uso pleno), com a conclusão da obra ou intervenção em património municipal, por parte de serviços do município, responsáveis pela mesma	Atualização contabilística do bem registado em imobilizado em curso para investimento firme, com receção de auto	3	3	3	Desenho de uma aplicação que conjuga SGPI, Divisão de Cadastro e DMF/DC, para acautelar informação atempada dos autos de receção provisória e conclusão das mesmas	DMF / DC DMGP SGPI UO envolvidas em obras	Implementada
	DMF/DC	GF44	Falta de monitorização de autos de abate de viaturas com guias de receita de hastas ou sucatas	O registo contabilístico é efetuado no momento e com base no documento enviado à contabilidade	3	3	3	Obrigatoriedade de comunicação por parte dos serviços que promovem a venda do bem móvel	DMF / DC todas as UO envolvidas na alienação de bens móveis	Implementada
	DMF/DC	GF45	Falta de comunicação dos serviços resultante de desistências de hastas originando faturas emitidas por cobrar							Implementada

Gestão Financeira										
Principais Atividades	Unidade Orgânica	Riscos Identificados	Boas Práticas Existentes / Medidas Adotadas	Escala de Risco			Medidas Preventivas a Implementar	Responsável	Calendarização	
				PO	GC	GR				
Setor empresarial local e participadas										
Monitorização de empresas do sector empresarial local	DMF/DC	GF46	Envio de informação financeira anual relativa a empresas locais e participadas fora do prazo estipulado, que não permita reporte atempado à DGAL (até 30/05)	Envio de ofício com rotinas de informação com calendário a cumprir	2	2	2	Implementação do Sistema de Acompanhamento e Controlo das Empresas Locais (SIAC)	DMF DGQA	2º Semestre de 2019

Recursos Humanos												
Principais Atividades	Unidade Orgânica	Riscos Identificados	Boas Práticas Existentes / Medidas Adotadas	Escala de Risco			Medidas Preventivas a Implementar	Responsável	Calendarização			
				PO	GC	GR						
Procedimento Disciplinar	DMRH	RH1	Desvios aos atos incluídos no âmbito do procedimento disciplinar interno e na aplicação das sanções correspondentes	Manutenção de estrutura composta por dois Núcleos distintos e complementares (Núcleo de Processo Disciplinar e Núcleo de Instrutores de Processos disciplinares), que contribuem para uma avaliação equitativa e redução de ocorrência de irregularidades ou incumprimento de prazos	1	3	2	Manutenção do controle existente	DMRH	Implementada		
			Realização de reuniões frequentes com os membros afetos a ambos os Núcleos									
Gerir a situação profissional dos trabalhadores	DMRH	RH2	Processamento indevido de vencimentos e/ou outras remunerações, subsídios ou vantagens patrimoniais decorrentes de situações jus-laborais dos trabalhadores	Emissão de parecer sobre todas as situações jus-laborais	1	3	2	Capacitar a Função RH para prestação de apoio direto nas UO e interlocução com a DMRH, mediante emissão de orientações e formação contínua	DMRH/DDF	2.º Semestre de 2019		
			Elaboração de documentos de consulta/apoio dirigidos aos diferentes intervenientes (Guia do Dirigente e Guia de Orientação Técnica da Função RH)									
			Implementação de Gestão por Processos									
Gerir a situação profissional dos trabalhadores	DMRH	RH3	Preenchimento incorreto das notas de ocorrência que contribuem para o cálculo do quantum remuneratório individual e para outras situações cadastrais permanentes	Emissão de parecer sobre todas as situações jus-laborais	2	2	2	Implementar um sistema informático integrado que obrigue ao preenchimento estandardizado dos elementos em causa e, sempre que possível, à sua automatização, que, cruzado com os dados obtidos pelos mecanismos/equipamentos de controle de assiduidade, permita a confirmação imediata dos elementos inscritos (v.g. presenças ao serviço)	DMRH	Em curso		
			Elaboração de documentos de consulta/apoio dirigidos aos diferentes intervenientes (Guia do Dirigente e Guia de Orientação Técnica da Função RH)									
			Implementação de Gestão por Processos									
	DMRH	RH4	Emissão incorreta de certidões referentes à carreira profissional do trabalhador, visando a obtenção de vantagens não devidas	Elaboração de documentos de consulta/apoio dirigidos aos diferentes intervenientes (Guia do Dirigente e Guia de Orientação Técnica da Função RH)	1	2	1	Implementar um sistema informático, suportado em informação cadastral verificada e validada, sujeita a confirmação casuística pela hierarquia	DMRH	Em curso		
		Implementação de Gestão por Processos										

Recursos Humanos												
Principais Atividades	Unidade Orgânica	Riscos Identificados	Boas Práticas Existentes / Medidas Adotadas	Escala de Risco			Medidas Preventivas a Implementar	Responsável	Calendarização			
				PO	GC	GR						
Gerir a situação profissional dos trabalhadores	DMRH GVPSD	RH5 - Atribuição indevida de vantagens jus-laborais e/ou resultantes da análise efetuada para efeitos da autorização de licenças, abonos, subsídios, horários, e outros estatutos laborais específicos - Atribuição de eventuais prémios por desempenho (SIADAP)	Emissão de parecer sobre todas as situações jus-laborais	1	3	2	Implementar um sistema informático, suportado em informação cadastral verificada e validada, sujeita a confirmação casuística pela hierarquia Densificar os critérios de atribuição de prémios de desempenho (SIADAP)	DMRH DMF	Em curso 2.º semestre de 2019			
			Elaboração de documentos de consulta/apoio dirigidos aos diferentes intervenientes (Guia do Dirigente e Guia de Orientação Técnica da Função RH)									
			Implementação de Gestão por Processos									
	DMRH	RH6	Inclusão ou omissão cadastral voluntária de documentação e factualidade relevante para o processo individual dos trabalhadores	Implementação de Gestão por Processos	1	2		1		Implementar um sistema informático, compreendendo a importação histórica e o registo futuro de todos os elementos relevantes, com a possibilidade de auditar a criação, alteração e eliminação dos registos	DMRH	Em curso
	DMRH	RH7	Acumulação de funções públicas e privadas e respetivo conflito de interesses	Análise aprofundada das situações de acumulação de funções	2	3		3		Implementação de Gestão por Processos	DMRH	Em curso
				Implementação de Gestão por Processos								
Elaboração de documentos de consulta/apoio dirigidos aos diferentes intervenientes (Guia do Dirigente, Guia de Orientação Técnica da Função RH e Quadro de Referência para a Gestão dos Recursos Humanos)												

Recursos Humanos									
Principais Atividades	Unidade Orgânica	Riscos Identificados	Boas Práticas Existentes / Medidas Adotadas	Escala de Risco			Medidas Preventivas a Implementar	Responsável	Calendarização
				PO	GC	GR			
Gerir a situação profissional dos trabalhadores	DMRH	RH8 Análise deficiente ou incompleta de pedidos de acumulação de funções, não permitindo um afastamento perentório de situações inconclusivas quanto à sua viabilidade.	Análise aprofundada das situações de acumulação de funções	1	2	1	Manutenção do Controlo existente	DMRH	Implementada
			Prazo de validade de um ano da decisão de deferimento (findo o qual a autorização caduca ou a situação é reapreciada, em caso de pedido de renovação)						
			Implementação de Gestão por Processos						
			Elaboração de documentos de consulta/apoio dirigidos aos diferentes intervenientes (Guia do Dirigente, Guia de Orientação Técnica da Função RH e Quadro de Referência para a Gestão dos Recursos Humanos)						
	DMRH	RH9 Utilização excessiva do recurso ao trabalho suplementar como forma de suprir necessidades permanentes dos serviços	Elaboração do Mapa de Pessoal Anual tendo como um dos princípios orientadores o suprimento das necessidades efetivas e permanentes do Município, satisfazendo-as de forma adequada e reduzindo o recurso ao trabalho suplementar aos casos previstos na legislação aplicável	3	3	3	Planificar o recrutamento de RH de acordo com as necessidades efetivas e permanentes manifestadas pelos serviços	DMRH	2019/2020
			Elaboração de documentos de consulta/apoio dirigidos aos diferentes intervenientes (Guia do Dirigente e Guia de Orientação Técnica da Função RH)						
			Análise da implementação e adequação dos horários nas UO						

Recursos Humanos										
Principais Atividades	Unidade Orgânica	Riscos Identificados		Boas Práticas Existentes / Medidas Adotadas	Escala de Risco			Medidas Preventivas a Implementar	Responsável	Calendarização
					PO	GC	GR			
Gerir a situação profissional dos trabalhadores	DMRH	RH10	Recolha, tratamento e conservação abusivos de dados pessoais dos trabalhadores e/ou dos seus familiares	Revisão de formulários disponibilizados pela DMRH, para diversos pedidos/comunicação do gozo de direitos efetuados pelos/as trabalhadores/as	2	3	3	Rever os processos desenhados no âmbito da Gestão por Processos, na ótica do cumprimento do RGPD	DMRH	2.º Semestre de 2019
				Divulgação de boas práticas no âmbito da proteção de dados pessoais, atento o cumprimento do RGPD, mediante mecanismos de Comunicação Interna				Definir orientações para reestruturação dos processos individuais dos/as trabalhadores/as, na ótica do cumprimento do RGPD		2.º Semestre de 2019
				Formação sobre RGPD				Minimizar a recolha de dados pessoais nos formulários disponibilizados como facilitadores para a apresentação de pedidos/comunicação de gozo de direitos pelos/as trabalhadores/as		2.º Semestre de 2019
								Eliminar bases de dados e documentação com informação duplicada ou desnecessária		2019/ 2020
								Garantir a limitação de acessos às pastas partilhadas, bases de dados e Portal RH, definindo, inclusive, perfis diferenciados		2019/ 2020
Admitir RH	DMRH	RH11	Utilização das prestações de serviços como mecanismo para satisfação de necessidades permanentes do serviço	Elaboração do Mapa de Pessoal Anual tendo como um dos princípios orientadores o suprimento das necessidades efetivas e permanentes do Município, satisfazendo-as de forma adequada e reduzindo o recurso ao trabalho suplementar aos casos previstos na legislação aplicável	1	3	2	Planificar o recrutamento de RH de acordo com as necessidades efetivas e permanentes manifestadas pelos serviços	DMRH	2019/2020
				Análise da implementação e adequação dos horários nas UO						
	DMRH	RH12	Não disponibilização, aos interessados, de mecanismos de acesso facilitado e célere a informação procedimental relativa aos processos de seleção de pessoal	Divulgação dos trâmites procedimentais por publicação na página eletrónica do município (Portal CML), na área de Recrutamento, conforme exigências legais	1	1	1	Manutenção do Controlo existente	DMRH	Implementada

Recursos Humanos										
Principais Atividades	Unidade Orgânica	Riscos Identificados		Boas Práticas Existentes / Medidas Adotadas	Escala de Risco			Medidas Preventivas a Implementar	Responsável	Calendarização
					PO	GC	GR			
Avaliar RH	DMRH	RH13	Não disponibilização, aos interessados, de mecanismos de acesso facilitado e célere a informação procedimental relativa aos processos de avaliação de pessoal	Divulgação/esclarecimento sobre as fases e documentação referente ao processo de avaliação, mediante mecanismos de Comunicação Interna (email, intranet, newsletter iRH)	1	2	1	Manutenção do Controlo existente	DMRH	Implementada
Desenvolver RH	DMRH	RH14	Seleção não criteriosa de trabalhadores para a frequência de ações de formação	Publicações de brochura da formação, contendo informação sistematizada e de consulta fácil sobre a atividade formativa realizada e a organização da formação na CML, distribuída por todos os Vereadores, Dirigentes e NAF'S, e de folheto sobre Aprendizagem ao longo da Vida	1	1	1	Continuar a garantir a revisão, o reforço e a republicação dos despachos aplicáveis à área de formação, no sentido de sensibilizar os serviços proponentes para a necessidade de proceder a uma análise prévia dos pedidos a sujeitar à Divisão de Formação, bem como para a necessidade de fundamentação reforçada da relevância da formação em causa para a CML	DMRH/DDF	Implementada
				Despacho sobre a Gestão da Formação (Despacho N° 57/P/16), clarificando as condições de acesso, frequência e gestão da própria formação						
				Campanhas de divulgação sobre a atividade do Centro Qualifica, junto dos trabalhadores da CML, Juntas de Freguesia e Municípes						
Cuidar - Junta Médica Municipal e Medicina do Trabalho	DMRH	RH15	Funcionamento deficiente da junta médica municipal ou de qualquer outro ato médico que vise determinar as condições do trabalhador se apresentar ao serviço	Melhoria do Sistema Informático existente com definição de perfis de acesso	1	2	1	Implementar um novo sistema informático orientado para o estrito cumprimento do RGPD	DMRH DSHS	2.º Semestre de 2019
Cuidar - Verificação de Baixas Médicas por Doença	DMRH	RH16	Atribuição inadequada de baixas médicas e outros atos médicos	Já existem listas atualizadas de trabalhadores na situação de baixa (listagens feedback)	2	2	2	Efetivação dos pedidos de verificação domiciliária pela ADSE para os trabalhadores abrangidos pelo RPSC	DMRH/DSHS	2.º Semestre de 2019
								Efetivação dos pedidos de verificação da doença por médicos da Segurança Social para os trabalhadores abrangidos pelo RGSS		2.º Semestre de 2019

Recursos Humanos									
Principais Atividades	Unidade Orgânica	Riscos Identificados	Boas Práticas Existentes / Medidas Adotadas	Escala de Risco			Medidas Preventivas a Implementar	Responsável	Calendarização
				PO	GC	GR			
Cuidar - Acidentes de Trabalho	DMRH	RH17	Incorreta qualificação dos acidentes em serviço, com os consequentes efeitos legais	Existência do Manual de Procedimentos destinado à caracterização do acidente por parte do trabalhador e dos responsáveis pelos serviços	2	2	2	Rever o Manual de Procedimentos	2.º Semestre de 2019
								Propor a revisão do Despacho n.º 28/P/2013	2.º Semestre de 2019
								Implementar um novo sistema informático orientado para o estrito cumprimento do RGPD	2.º Semestre de 2019
								Averiguação de situações reportadas como acidentes de trabalho por entidades especializadas nesta área	2.º Semestre de 2019
			Implementação de Gestão por Processos						

Benefícios Públicos										
Principais Atividades	Unidade Orgânica	Riscos Identificados	Boas Práticas Existentes / Medidas Adotadas	Escala de Risco			Medidas Preventivas a Implementar	Responsável	Calendarização	
				PO	GC	GR				
RELACIONAMENTO COM ENTIDADES										
Enquadramento	DAFD GVPSD	BP1	Risco de exclusão de entidades por interpretação subjetiva do regulamento - definição pouco precisa sobre as entidades elegíveis no âmbito do RAAML	Definição de critérios específicos elaborado por cada serviço proponente de benefícios públicos	2	2	2	Revisão/ atualização do RAAML no sentido de melhorar as definições existentes por forma a minimizar interpretações subjetivas	Todas as UO's proponentes de benefícios públicos e DGQA	2020
	DAFD	BP2	Risco de deficiente controlo/accompanhamento - atribuição de apoios financeiros e não financeiros	Aplicação do RAAML e critérios específicos definidos pelos serviços proponentes de benefícios públicos nas suas áreas de atribuição	2	2	2	Criação de uma ferramenta única que permita realizar a gestão, acompanhamento e reporte dos apoios concedidos	DSI/DPPE e DGQA	2019/2020
Requisitos para atribuição	DAFD GVPSD	BP3	Requisitos de atribuição genéricos e não específicos para cada área de atribuição	Aplicação do RAAML e critérios específicos definidos pelos serviços proponentes de benefícios públicos nas suas áreas de atribuição	2	2	2	Revisão/ atualização do RAAML no sentido de melhorar os requisitos gerais e específicos de cada área de atribuição. Criação de uma ferramenta única que permita realizar a gestão, acompanhamento e reporte dos benefícios concedidos, que valide automaticamente os requisitos necessários à submissão das candidaturas apresentadas	Todas as UO's proponentes de benefícios públicos, DSI/DPPE e DGQA	2019/2020
	DAFD	BP4	Risco de duplo financiamento - atribuição de apoios para atividades já apoiadas por outras entidades (ex: JF, EGEAC)	Verificação de não existência de duplo financiamento com as Juntas de Freguesia e/ ou com outras entidades	1	2	1	Declaração de compromisso em como a entidade candidata declara que não submeteu/ submeterá o mesmo projeto a outras fontes de financiamento para o mesmo fim. Formulário para identificação de outras fontes de financiamento no âmbito do mesmo projeto (interno e/ou externo)	Todas as UO's proponentes de benefícios públicos e DGQA	2019
	DMF/DC	BP5	Atribuição/assunção em Câmara de apoios que não reúnam as condições de validação da BDAA	Aplicação das regras previstas no RAAML para salvaguardar a matéria (requisitos de atribuição). Existência de check lists de documentação a entregar para instrução de Processos com vista ao apoio financeiro e não financeiro	2	2	2	Revisão / Atualização do regulamento RAAML com correção / reforço dos aspetos necessários à criteriosa atribuição de apoios e avaliação da sua aplicação	Todas as UO's proponentes de benefícios públicos e DGQA	2020
	DMF/DC	BP6	Requerimento para atribuição do apoio sem que as certidões da segurança social e finanças estejam válidos	Verificação da cabal instrução dos pedidos	1	1	1	Manutenção do controlo existente	DMF/DC	Implementada

Benefícios Públicos										
Principais Atividades	Unidade Orgânica	Riscos Identificados	Boas Práticas Existentes / Medidas Adotadas	Escala de Risco			Medidas Preventivas a Implementar	Responsável	Calendarização	
				PO	GC	GR				
Apresentação e prazos de entrega dos pedidos	DMF/DC	BP7	Instrução deficiente dos processos que fundamentam a proposta de atribuição de apoio	Aplicação das regras previstas no RAAML para salvaguardar a matéria. Implementação de documentos de suporte (check-list) que validam o cumprimento da documentação necessária	2	2	2	Revisão / atualização do RAAML com correção / reforço dos aspetos necessários à criteriosa atribuição de apoios e avaliação da sua aplicação. Criação de uma ferramenta única que permita realizar a gestão, acompanhamento e reporte dos apoios concedidos, que valide automaticamente os requisitos necessários à submissão das candidaturas apresentadas	Todas as UO's proponentes de benefícios públicos e DGQA	2019/2020
Apreciação dos pedidos	DAFD	BP8	Risco de perda de dinheiro público - não há garantia da contrapartida assumida pela entidade (ex. 40% do orçamento)	Aplicação das regras previstas no RAAML para salvaguardar a matéria	2	2	2	Declaração de compromisso em como a entidade candidata declara que tem os meios financeiros necessários para garantir a sua parte do orçamento aprovado. Revisão / atualização do RAAML com correção / reforço dos aspetos necessários à garantia do cumprimento do orçamento aprovado de cada projeto.	Todas as UO's proponentes de benefícios públicos e DGQA	2019/2020
	DAFD	BP9	Sobreorçamentação do projeto apresentado	Verifica-se o orçamento apresentado em função dos preços de mercado	2	2	2	Revisão / atualização do RAAML com correção / reforço dos aspetos necessários por forma a minimizar a aprovação de projetos sobreorçamentados	Todas as UO's proponentes de benefícios públicos e DGQA	2020
Registo de apoios não financeiros	DAFD	BP10	Falta de controlo e valorização - não existe informação em SAP e os registos que existem estão dispersos nas UO. Risco de não inscrição na BDAA por indefinição de critérios objetivos na valoração dos apoios não financeiros (ex: valor/h Mão-de-obra e outros não constantes na TTORM)	Utilização de mapas de suporte e controlo dos apoios não financeiros	2	2	2	Revisão/ atualização do RAAML e da Tabela de Taxas e Preços Municipais no sentido de implementar a valorização integral dos bens e serviços objeto de apoio não financeiro	Todas as UO's proponentes de benefícios públicos, DMF e DGQA	2020
	DAFD	BP11	Perda de dinheiro público - Deficiente/ não verificação dos documentos justificativos da despesa no âmbito do objeto do apoio	Verificação de todos os documentos e elaboração de listagem das despesas elegíveis e não elegíveis de forma fundamentada informando-se a entidade	2	2	2	Verificações periódicas pelo DGQA e/ou pelo serviço responsável	Todas as UO's proponentes de benefícios públicos e DGQA	2019/2020

Benefícios Públicos										
Principais Atividades	Unidade Orgânica	Riscos Identificados		Boas Práticas Existentes / Medidas Adotadas	Escala de Risco			Medidas Preventivas a Implementar	Responsável	Calendarização
					PO	GC	GR			
Avaliação da aplicação dos apoios	DMF/DC	BP12	Incumprimento do prazo de execução dos contratos e da entrega dos relatórios	Aplicação das regras previstas no RAAML para salvaguardar a matéria (controlo da execução do contrato pela UO que acompanha os projetos)	2	2	2	Revisão / Atualização do RAAML com correção / reforço dos aspetos necessários à criteriosa atribuição de apoios e avaliação da sua aplicação	Todas as UO's proponentes de benefícios públicos e DGQA	2020
	DMC DAFD	BP13	Utilização da verba concedida para fins diferentes dos que justificaram a sua atribuição	Aplicação das regras previstas no RAAML quanto à verificação das atividades desenvolvidas pelas entidades beneficiárias se enquadram no objeto do apoio concedido	2	2	2	Verificações periódicas pelo DGQA e/ou pelo serviço responsável	Todas as UO's proponentes de benefícios públicos e DGQA	2019/2020
	DMF/DC	BP14	Pagamento de apoios sem análise prévia do serviço responsável pelo acompanhamento da respetiva execução	Aplicação das regras previstas no RAAML para salvaguardar a matéria e devolução dos processos que não o cumpram	1	1	1	Revisão / Atualização do regulamento RAAML com correção / reforço dos aspetos necessários à criteriosa atribuição de apoios e avaliação da sua aplicação. Manutenção do controlo existente	Todas as UO's proponentes de benefícios públicos e DGQA	2019/2020 Implementada
	DAFD	BP15	Perda de dinheiro público - Verificação que a verba gasta em despesas elegíveis é inferior ou igual a 60% do orçamento apresentado que esteve de base na definição da verba a atribuir	Aplicação das regras previstas no RAAML para salvaguardar a matéria e devolução dos montantes que não o cumpram	2	2	2	Revisão / atualização do RAAML com correção / reforço dos aspetos necessários por forma a minimizar a aprovação de projeto sobreorçamentados. Verificações periódicas pelo DGQA e/ou pelo serviço responsável	Todas as UO's proponentes de benefícios públicos e DGQA	2019/2020
	DAFD	BP16	Ausência de auditorias/ monitorização de acompanhamento	Auditorias esporádicas e não periódicas por insuficiência de recursos humanos	2	2	2	Revisão / atualização do RAAML no que concerne à obrigatoriedade e regularidade das auditorias internas. Verificações periódicas pelo DGQA e/ou pelo serviço responsável. Criação de uma ferramenta única que permita realizar a gestão, acompanhamento e reporte dos benefícios concedidos	Todas as UO's proponentes de benefícios públicos, DSI/DPPE e DGQA	2019/2020
Publicitação dos apoios atribuídos	DGQA	BP17	Desconhecimento dos benefícios atribuídos no âmbito do RAAML por ausência de publicação dos apoios atribuídos anualmente, no âmbito do referido regulamento	Anualmente é publicado no site da CML a listagem de todos os apoios atribuídos (RAAML e não RAAML)	2	2	2	Envio periódico ao DGQA de todos os benefícios atribuídos no âmbito do RAAML e não RAAML. Criação de uma ferramenta única que permita realizar a gestão, acompanhamento e reporte de todos os benefícios concedidos	Todas as UO's proponentes de benefícios públicos, DSI/DPPE e DGQA	2019/2020

Benefícios Públicos										
Principais Atividades	Unidade Orgânica	Riscos Identificados	Boas Práticas Existentes / Medidas Adotadas	Escala de Risco			Medidas Preventivas a Implementar	Responsável	Calendarização	
				PO	GC	GR				
Incumprimentos	DAFD	BP18	Violação dos princípios da imparcialidade e igualdade conduzindo a situações de indiciadoras de conluio, favoritismo injustificado, participação dos eleitos locais e de funcionários ou de familiares nos órgãos sociais das entidades beneficiárias	Aplicação das regras previstas no RAAML para salvaguardar a matéria. Continuar a verificar a existência de impedimentos, bem como a apresentação de declaração de interesses (participação de eleitos, funcionários ou familiares nos órgãos sociais das entidades beneficiárias), no âmbito da instrução dos processos de atribuição de apoios ao abrigo do RAAML	2	3	3	Revisão / Atualização do regulamento RAAML com correção / reforço dos aspetos necessários à criteriosa atribuição de apoios e avaliação da sua aplicação Verificações periódicas pelo DGQA e/ou pelo serviço responsável. Solicitar declaração de interesses. Realizar ações de esclarecimento sobre este tema	Todas as UO's proponentes de benefícios públicos e DGQA	2020

Relação com Juntas de Freguesia

Principais Atividades	Unidade Orgânica	Riscos Identificados	Boas Práticas Existentes / Medidas Adotadas	Escala de Risco			Medidas Preventivas a Implementar	Responsável	Calendarização
				PO	GC	GR			
Contratos de delegação de competências para as Juntas de Freguesias	UCT GVPSD	JF1 Intervenções das JF desadequadas face às orientações municipais, regulamentos e recomendações	Relatórios de acompanhamento avaliados em QUARU's e QUAR e relatórios de monitorização. Criação de uma Rede de Apoio à Monitorização e Validação Técnica dos Contratos de Delegação de Competências (CDC) entre todos os Serviços da CML com responsabilidade nas competências delegadas, que fará interação com as Juntas de Freguesia	2	2	2	Elaboração de relatórios de acompanhamento e monitorização, a avaliar em sede de QUARU's e QUAR	UCT/DRJF	Implementada
	UCT GVPSD	JF2 Pagamento de verbas sem a devida validação dos documentos justificativos das despesas elegíveis	Relatório de acompanhamento trimestral, final avaliados em QUARU's e QUAR e de monitorização, verificação de todos os justificativos de despesa e da sua elegibilidade	2	2	2	Obrigatoriedade de entrega e validação dos documentos justificativos de despesas de execução antes do pagamento de cada tranche	UCT/DRJF	Implementada

Ocupação de Espaço Público										
Principais Atividades	Unidade Orgânica	Riscos Identificados	Boas Práticas Existentes / Medidas Adotadas	Escala de Risco			Medidas Preventivas a Implementar	Responsável	Calendarização	
				PO	GC	GR				
Ocupação de Espaço Público e Publicidade	DMEI	EP1	Dificuldade em monitorizar a apreciação individual de cada um dos processos de licenciamento de ocupação de espaço público e publicidade	<p>Controlos Existentes: Sistemas de Informação GESTURBE (Sistema de Gestão Urbanística) e LIGEP (suporte ao serviço de Licenciamento e Gestão do Espaço Público, no sistema SAP)</p> <p>Sempre que necessário, solicitar ao DSI (Dep. de Sistemas de Informação) e à DGIG (Div. de Gestão de Informação Georreferenciada e Cadastro) a adaptação do GESTURBE/GESLIS de forma a este se encontrar adequado à legislação em vigor e aptua produzir indicadores que sinalizem a situação individual dos processos</p>	1	1	1	Continuar a formar e sensibilizar os técnicos para a necessidade de carregarem corretamente o GESTURBE/GESLIS	DMEI	Implementada
	DMEI	EP2	Ausência de cultura de serviço público de excelência	Promoção de formação "à medida", que permita uma atualização constante dos conhecimentos dos colaboradores relativos aos diplomas legais, os objetivos estratégicos e mutações no território e no mercado	2	1	1	Continuar a assegurar a formação continua	DMEI	implementada

Ocupação da Via Pública

Principais Atividades	Unidade Orgânica	Riscos Identificados	Boas Práticas Existentes / Medidas Adotadas	Escala de Risco			Medidas Preventivas a Implementar	Responsável	Calendarização	
				PO	GC	GR				
Apreciação de Ocupações da Via Pública	UCT	VP1	Adulteração e/ou omissão de informação que condiciona a apreciação da situação processual de forma verídica e transparente	Vários níveis de validação de informação de autorização. Atribuição de processos aleatória, segregação de funções entre o nível de apreciação técnica e despacho superior (DGEP).	1	1	1	Manutenção do controlo existente	UCT/DGEP	Implementada
Taxas Ocupação de Via Pública	UCT	VP2	Os procedimentos relativos à liquidação de taxas de Ocupação de Via Pública, permitem a sua alteração na proposta de decisão, fruto de alteração da proposta ou erros de preenchimento.	Procedimento de cálculo automatizado informaticamente com base nos dados inseridos no sistema e validados pela chefia com competência delegada.	1	1	1	Manutenção do controlo existente	UCT/DGEP	Implementada
	UCT	VP3	O processos com taxas a pagamento não geram alertas após o término do prazo concedido.	Os alvarás de Ocupação de Via Pública com taxas a pagamento apenas são entregues após comprovativo do mesmo. Processos só são arquivados após o pagamento ou informação de que a via pública não foi ocupada.	2	2	2	Implementação de sistema de alerta informático após o término do prazo concedido para pagamento.	UCT/DGEP	2020

Urbanismo										
Principais Atividades	Unidade Orgânica	Riscos Identificados		Boas Práticas Existentes / Medidas Adotadas	Escala de Risco			Medidas Preventivas a Implementar	Responsável	Calendarização
					PO	GC	GR			
Gestão de Processos	DMU	U1	Análise, informação e decisão diferentes para processos da mesma natureza	Em última instância a decisão pertence as chefias	1	2	1	Elaborar Ordem de Serviço unificando entendimento sobre dúvidas no âmbito do planeamento	DMU	Em curso
Licenciamento - Acesso a Informação	DMU	U2	Dificuldade de acesso a informação sobre o andamento de processos em matéria de urbanismo e edificações	A informação constante do Sistema GesLis (Sistema de Gestão Urbanística) está disponível a todos os munícipes desde que lhe seja atribuída senha na altura da entrada do processo para que possam consultar sempre que entendam. A DMU esclarece, sempre que possível, todos os requerentes que pretendam informações sobre os processos, quer via telefone, quer por correio eletrónico para o mail geral da Direção.	3	1	2	O acesso à informação é apenas limitado pelas questões relacionadas com a Proteção de Dados. A informação está disponível online ou presencialmente, se solicitado. A nova redistribuição de pessoal pelos Serviços e o aumento de nº de funcionários ajudará a agilizar a consulta presencial e a comunicação dos processos	DMU	Em curso
Licenciamento - Uniformização de Procedimentos	DMU	U3	Necessidade de comunicação simples e acessível das regras existentes e mais informação para os cidadãos.	Uma das preocupações em matéria de uniformização de procedimentos tem exatamente a ver com a clareza da mensagem a transmitir ao requerente. O sistema Geslis permite através de diferentes módulos, o tratamento de informação de acordo com as necessidades específicas de cada orgânica. No entanto, embora já tenha melhorias ao nível da simplificação de operações, ainda carece de melhoramentos ao nível da criação de relatórios específicos para tratamento de dados.	2	2	2	Melhoria das aplicações que atualmente divulgam informação sobre o licenciamento urbanístico de forma rápida, clara e eficaz	DMU	Em curso
Tempo de apreciação e decisão no licenciamento	GVMS	U4	Disparidade no tempo de apreciação		2	2	2	Monitorização dos tempos de apreciação/decisão no processo de licenciamento	DMU	Em curso

Urbanismo										
Principais Atividades	Unidade Orgânica	Riscos Identificados		Boas Práticas Existentes / Medidas Adotadas	Escala de Risco			Medidas Preventivas a Implementar	Responsável	Calendarização
					PO	GC	GR			
Licenciamento - Gestão de Processos	DMU	U5	Burocracia e morosidade dos procedimentos	Execução dos trabalhos preparatórios para a implementação do processo de Urbanismo Digital onde serão diminuídos os procedimentos e aumentada a celeridade na resposta A nova aplicação de gestão dos processos do urbanismo disponibilizará um conjunto de indicadores, que possibilitarão uma melhor gestão dos processos, permitindo assim uma intervenção em tempo real na correção de eventuais desvios nos prazos dos processos	3	3	3	Implementação da nova aplicação "Urbanismo Digital" A Reorganização dos serviços mediante o recrutamento de pessoal - em curso - permitirá agilizar os tempos de espera	DMU/EPIDRP	3º Trimestre de 2019 Em curso
Licenciamento - Regulamentação	DMU	U6	Existência de projetos, entregues no âmbito do procedimento de Comunicação Prévia, cuja falta de qualidade implique infrações aos regulamentos em vigor e cuja detecção só seja verificada em fase de fiscalização	A Legislação (RJUE) na sua última alteração criou este risco. A Comunicação Prévia resume-se à entrega do projeto e ao pagamento das taxas devidas, sem qualquer aferição da parte da CML. A verificação do cumprimento da legislação só é feita à posteriori	2	3	3	Aumento das ações de fiscalização, mediante reafetação de funcionários	DMU/DPU	Em curso
Gestão Urbanística - Fiscalização	DMU	U7	Fiscalização dependente da mesma unidade orgânica que licencia.	Continuar a garantir a segregação de funções de licenciamento e fiscalização em todas as unidades org. afetas ao urbanismo Mesmo estando a DF dependente de uma unidade orgânica de licenciamento em termos de estrutura orgânica, importa sublinhar que os Serviços de Fiscalização naquilo que são as suas atribuições, consubstanciadas num conjunto de deveres a que se encontram obrigados os respetivos funcionários, desempenham as suas funções de forma independente.	3	2	3	Maior capacidade de fiscalização (aumentar o nº de técnicos de fiscalização) e melhor articulação com a Polícia Municipal	DMU/DAGU/DF PM	Em curso

Urbanismo										
Principais Atividades	Unidade Orgânica	Riscos Identificados		Boas Práticas Existentes / Medidas Adotadas	Escala de Risco			Medidas Preventivas a Implementar	Responsável	Calendarização
					PO	GC	GR			
Gestão Urbanística - Fiscalização	DMU	U8	Deficiente aplicação das regras definidas para a fiscalização.	Foi desenvolvida na DMU uma aplicação para garantir o melhor cumprimento de regras de fiscalização e monitorizar todo o trabalho desenvolvido pelos técnicos de forma a garantir a transparência processual e o fornecimento de indicadores qualitativos de gestão	1	2	1	Continuar a fazer melhorias na aplicação no sentido de aperfeiçoar o sistema de forma a que o controlo das ações não tenha falhas	DMU/DAGU/DF	Implementada
	DMU	U9	Ausência de "ferramentas" para controlo das fiscalizações agendadas e inexistência de monitorização e controlo das datas e dos locais	Conforme referenciado na Medida anterior, foi desenvolvida, implementada e otimizada uma aplicação para controlar todas as ações de fiscalização, com registo de todos os locais, respetivas datas, e técnicos associados, monitorizando toda a atividade ao nível da cidade. A Polícia Municipal tem apoiado a Divisão de Fiscalização na sua ação diária. Esta aplicação permite o agendamento regular, por norma quinzenal, de ações de fiscalização, estabelecendo as datas e processos a fiscalizar. Como critério para o agendamento dos processos estabeleceu-se a existência de pelo menos uma inspeção à obra, priorizando-se em função da validade do título de obras ou da eventual existência de alguma exposição relativamente ao andamento dos trabalhos. De referir que na organização do serviço a distribuição dos processos não obedece a um critério geográfico, mas sim por volume de processos por técnico. Desta forma a equipa de técnicos que fiscaliza uma mesma obra não será, à partida, a mesma.	1	2	1	Manutenção do controlo existente. Para melhorar é necessário reforçar o número de fiscais/profissionais nesta área, de forma a suprir as ações de fiscalização necessárias na cidade de Lisboa - em curso - através do recurso à mobilidade interna	DMU/DAGU/DF	Implementada Em curso

Património Municipal											
Principais Atividades	Unidade Orgânica	Riscos Identificados	Boas Práticas Existentes / Medidas Adotadas	Escala de Risco			Medidas Preventivas a Implementar	Responsável	Calendarização		
				PO	GC	GR					
Revisão Regulamentar											
Revisão da regulamentação municipal no âmbito do património	DMGP	P1	Existência de um Regulamento do Património aprovado no ano de 1986, que se tornou desajustado face às necessidades atuais	Estratégia para uma Gestão Sustentável do Património Imobiliário Municipal	1	2	1	Aprovação do novo Regulamento do Património Imobiliário Municipal pelos Órgãos Municipais	DMGP	2019	
			Projeto de Regulamento do Património Imobiliário Municipal								
	DGQA	P2	Incumprimento da aplicação de normas, procedimentos e regulamentos de natureza patrimonial	Manual de avaliação imobiliária							
				Bolsa de Avaliadores							
	DGQA	P3	Deficiente otimização, valorização e rentabilização do património imobiliário	Manual de Boas Práticas							
				Manual de Procedimentos							
Administração do Património Municipal											
Promover estratégias de gestão para a conservação, manutenção e valorização do património municipal	DGQA	P4	Desvalorização do estado de conservação de imóveis e respetivas necessidades de intervenção	Projeto de Regulamento do Património Imobiliário Municipal Manual de Boas Práticas Manual de Procedimentos	3	2	3	Consolidação do controlo existente Aprovação do novo Regulamento do Património Imobiliário Municipal pelos Órgãos Municipais	DMGP	Em curso 2019	
	DGQA	P5	Desadequada avaliação do valor das rendas face ao estado de conservação e localização	É feita a avaliação das rendas aquando da realização de novos contratos ou da renovação dos existentes. Manual de Boas Práticas Manual de Procedimentos	2	3	3			Consolidação do controlo existente Aprovação do novo Regulamento do Património Imobiliário Municipal pelos Órgãos Municipais	Em curso 2019

Património Municipal													
Principais Atividades	Unidade Orgânica	Riscos Identificados	Boas Práticas Existentes / Medidas Adotadas	Escala de Risco			Medidas Preventivas a Implementar	Responsável	Calendarização				
				PO	GC	GR							
Cadastro e Inventário do Património Imobiliário													
Promover o levantamento e sistematização do património cadastral e matricial do Município	DGQA GVPSD	P6	Informação cadastral desatualizada	Análise da situação registral e respetiva regularização	1	3	2	Manutenção do controlo existente	DMGP	Implementada			
	DGQA GVPSD	P7	Desconhecimento sobre a informação cadastral e matricial do património municipal	Integração do Cadastro de Ocupantes na plataforma informática Lisboa Interativa /Cadastro				Gestão da informação georreferenciada relativa ao cadastro de ocupantes do património municipal e ao imobilizado municipal	DMGP	Em curso			
Promover o levantamento integral de todo o inventário dos bens imóveis municipais	DGQA GVPSD	P8	Inventariação desatualizada	Produção de cartografia relativa à temática ocupações				1	3	2	Continuação dos serviços de manutenção evolutiva do módulo de cadastro visando a interação com a informação SAP e SGPI	DMGP	Em curso
	DGQA GVPSD	P9	Desconhecimento sobre a informação integral do inventário municipal	Integração do Cadastro do Imobilizado na plataforma Lxi/Cadastro									
	DGQA GVPSD	P10	Risco de extravio e de apropriação de bens e/ou utilização indevida de bens imóveis	Desenvolvimento da aplicação móvel - APP-LxViewer									
Operações Patrimoniais													
Gestão de Contratos de arrendamento	DMGP	P11	Reduzido controlo nas contraprestações a efetuar	Não realizar operações patrimoniais sobre bens futuros e identificação de casos passados	1	2	1	Mecanismos de controlo com suporte informático	DMGP	Em curso			
	DGQA	P12	Perda de equilíbrio das condições iniciais do contrato (área excessiva, renda não concorrencial, prazo denúncia dilatado, etc)	Foram implementadas condições em sistema financeiro que permitem uma análise prévia do contrato, avaliando o cumprimento do mesmo por forma a poder apresentar uma causa de denúncia ou atualização nos termos da Lei	1	2	1	Manutenção do controlo existente	DMGP	Implementada			
	DGQA	P13	Desatualização do valor das rendas / perda de receita proveniente das rendas / não aplicação das indemnizações por mora		1	2	1		DMGP	Implementada			
	DGQA	P14	Risco de favorecimento	Reforço da ação fiscalizadora exercida no decorrer dos processos pela gestão administrativa e pelos órgãos municipais. Atribuição dos contratos de arrendamento por procedimentos de hasta pública.	1	3	2	Consolidação do controlo existente	DMGP	Em curso			
	DGQA	P15	Falta de fiscalização e controlo em processos de desocupação coerciva e de despejo por incumprimento das obrigações contratuais	Fiscalização em diversas fases do procedimento	1	2	1	Manutenção do controlo existente	DMGP	Implementada			

Património Municipal										
Principais Atividades	Unidade Orgânica	Riscos Identificados		Boas Práticas Existentes / Medidas Adotadas	Escala de Risco			Medidas Preventivas a Implementar	Responsável	Calendarização
					PO	GC	GR			
Cedências	DGQA	P16	Falta de informação sistematizada sobre a celebração de Protocolos e Deliberações sobre cedência do direito de ocupação e exploração de imóveis	A informação está disponível, em sistema informático, na DMGP	2	2	2	Consolidação do controlo existente	DMGP	Em curso
	DGQA	P17	Reduzido controlo e gestão na cedência de bens municipais sem acautelamento da sua salvaguarda e integridade	Reforço da ação fiscalizadora exercida no decorrer dos processos pela gestão administrativa e pelos órgãos municipais manual de procedimentos	2	3	3	Consolidação do controlo existente	DMGP	Em curso
	DGQA	P18	Reduzido controlo e acompanhamento sobre a avaliação do grau de execução do contrato	A informação está disponível, em sistema informático, no DMGP, manual de procedimentos	2	3	3	Consolidação do controlo existente	DMGP	Em curso
	DGQA	P19	Desequilíbrio financeiro resultante das contrapartidas contratuais (em espécie e em numerário)	Projeto de Regulamento do Património Imobiliário Municipal	2	3	3	Aprovação do novo Regulamento do Património Imobiliário Municipal pelos Órgãos Municipais	DMGP	2019
	DGQA	P20	Risco de não execução e entrega das contrapartidas devidas a favor da CML no prazo previsto	Projeto de Regulamento do Património Imobiliário Municipal	2	3	3	Aprovação do novo Regulamento do Património Imobiliário Municipal pelos Órgãos Municipais	DMGP	2019
	DGQA	P21	Mecanismos de fiscalização pouco eficazes em caso de incumprimento contratual	Realização de fiscalização preventiva e sistemática	1	2	1	Manutenção do controlo existente	DMGP	Implementada
	DGQA	P22	Falta de dados financeiros atuais e úteis que possibilitem a melhor tomada de decisão (manutenção/revisão/cessação do contrato)	Elaboração de estudos que permitem uma melhor decisão	1	2	1	Manutenção do controlo existente	DMGP	Implementada
Alienações/Aquisições/Permutas e o Exercício do Direito de Preferência	DGQA	P23	Incorreta avaliação imobiliária de acordo com os preços de mercado	As operações patrimoniais estão suportadas em avaliação de mercado. Para o efeito, existe de um núcleo de avaliação interna, cujos avaliadores são certificados pelos Ministérios das Finanças e da Justiça, CMVM e RICS. Criação de uma Bolsa de avaliadores externos (contratados ao abrigo do CCP).	1	3	2	Aprovação do novo Regulamento do Património Imobiliário Municipal pelos Órgãos Municipais	DMGP	2019
	DGQA	P24	Designação dos membros do núcleo de avaliadores internos e da bolsa de avaliadores baseada em critérios subjetivos e sem a devida rotatividade e pluralidade.							
	DGQA	P25	Risco de favorecimento e de conflito de interesses que ponham em causa a transparência dos procedimentos	Adoção do Manual de Boas Práticas e do Manual de procedimentos	1	3	2	Aprovação do novo Regulamento do Património Imobiliário Municipal pelos Órgãos Municipais	DMGP	2019
	DGQA	P26	Perda de oportunidade de exercício do Direito de Preferência	Adoção do Manual de Procedimentos. O sistema criado no município garante o acesso em tempo real e disponibiliza, em tempo, a informação necessária ao exercício do Direito de Preferência						

Património Municipal										
Principais Atividades	Unidade Orgânica	Riscos Identificados		Boas Práticas Existentes / Medidas Adotadas	Escala de Risco			Medidas Preventivas a Implementar	Responsável	Calendarização
					PO	GC	GR			
Alienações/Aquisições/Permutas	DGQA GVPSD	P27	Falta de informação sistematizada sobre os contratos de alienação/aquisição/permutas de terrenos municipais, respetiva localização e valor	Adoção do Manual de Procedimentos. Projeto de Regulamento do Património Imobiliário Municipal	2	2	2	Aprovação do novo Regulamento do Património Imobiliário Municipal pelos Órgãos Municipais	DMGP	2019
	DGQA	P28	Violação do princípio da imparcialidade e do princípio da concorrência aquando da celebração dos contratos de constituição do direito de superfície	A constituição dos direitos de superfície a entidades com fins lucrativos, ou que prossigam atividades lucrativas, são submetidos a procedimentos concorrenciais. Adoção do Manual de boas práticas e do Manual de procedimentos	1	3	2	Aprovação do novo Regulamento do Património Imobiliário Municipal pelos Órgãos Municipais	DMGP	2019
	DGQA GVPSD	P29	Reduzido controlo e acompanhamento de todas as fases procedimentais	As operações patrimoniais estão suportadas em avaliação de mercado. Para o efeito, existe de um núcleo de avaliação interna, cujos avaliadores são certificados pelos Ministérios das Finanças e da Justiça, CMVM e RICS. Criação de uma Bolsa de avaliadores externos (contratados ao abrigo do CCP). Adoção do Manual de Boas Práticas e do Manual de procedimentos	1	3	2	Aprovação do novo Regulamento do Património Imobiliário Municipal pelos Órgãos Municipais	DMGP	2019
Gestão da Frota Municipal										
Promover o registo, cadastro e codificação da frota municipal	DGQA	P30	Apropriação e/ou utilização das viaturas municipais para fins pessoais	Aquisição e instalação de sistemas de geolocalização das viaturas	2	2	2	Implementação de Novo Sistema de Gestão de Frota	DMHU	2020
Assegurar a gestão e manutenção das viaturas, garagens e oficinas municipais	DGQA	P31	Gestão ineficaz na racionalização e otimização dos recursos	Implementação de sistema de geolocalização das viaturas	2	2	2			
Garantir a distribuição racional dos meios de transporte existentes pelos diversos utilizadores	DGQA	P32	Afetação indevida de viaturas e/ou não satisfação das necessidades existentes	Análise prévia às afetações de cada unidade orgânica com verificação de Km's percorridos e períodos horários de utilização	1	2	1			

Património Municipal										
Principais Atividades	Unidade Orgânica	Riscos Identificados		Boas Práticas Existentes / Medidas Adotadas	Escala de Risco			Medidas Preventivas a Implementar	Responsável	Calendarização
					PO	GC	GR			
Assegurar o estacionamento de viaturas nas garagens a que se encontram afetas	DGQA	P33	Parqueamento indevido noutras garagens não afetas	Aquisição e instalação de sistemas de geolocalização das viaturas, com a emissão de alertas em caso de violação das regras de utilização	1	2	1	Implementação de Novo Sistema de Gestão de Frota	DMHU	2020
	DGQA	P34	Utilização indevida de viaturas durante os fim de semana e feriados sem prévia autorização	Aquisição e instalação de sistemas de geolocalização das viaturas, com a emissão de alertas em caso de violação das regras de utilização	1	2	1			
Cedência de viaturas municipais a entidades exteriores ao Município	DGQA	P35	Critérios subjetivos e indevidamente fundamentados na autorização de cedência de viaturas a entidades externas	Análise prévia do pedido da necessidade da entidade externa e cumprimento rigoroso do Regulamento Interno de Utilização de Viaturas Municipais	1	2	1			
Assegurar a gestão racional de abastecimento de combustíveis	DGQA	P36	Reduzido controlo na gestão de abastecimento de combustíveis	Implementação de sistema informático que impossibilita o abastecimento sem a identificação do utilizador, bem como possibilita as médias de consumo do consumo e os produtos a que a viatura tem acesso face às características da mesma. Substituição de grande parte da frota municipal ligeira por viaturas elétricas, o que impede o abastecimento abusivo das mesmas.	2	3	3	Continuação da substituição da frota municipal por viaturas elétricas, o que assegurará o correto abastecimento das viaturas.	DMHU	2020
Renovação da frota municipal	DGQA	P37	Reduzida otimização do parque automóvel/ aumento de despesa em reparações automóveis	Renovação da frota municipal, nomeadamente através da análise de custos de manutenção elevados, que justifiquem o abate de viaturas existentes. A aquisição de novas viaturas é precedida de fundamentação por parte do utilizador e análise por parte dos serviços da DGF quanto à real necessidade da mesma.	2	2	2	Introdução de um sistema preditivo de manutenção		
Aquisição de viaturas	DGQA	P38	Risco de incumprimento dos procedimentos de contratação pública / risco de favorecimento	Opção gestonária pela abertura de procedimentos de contratação por concurso público, nomeadamente através de aquisições de várias tipologias no mesmo procedimento (por lotes), em detrimento dos procedimentos por ajuste direto e consulta prévia.	2	3	3	Manutenção do controlo existente		

Mobilidade										
Principais Atividades	Unidade Orgânica	Riscos Identificados		Boas Práticas Existentes / Medidas Adotadas	Escala de Risco			Medidas Preventivas a Implementar	Responsável	Calendarização
					PO	GC	GR			
Emitir pareceres sobre pedidos de atribuição de lugares de estacionamento	DMM	M1	Ausência de imparcialidade		1	1	1	Distribuição equitativa e aleatória de processos	DMM/DGM	12-2019
		M2	Risco de existência de conflitos de interesses que ponham em causa a transparência dos procedimentos		1	1	1	Obrigatoriedade de emissão de declarações de interesses privados por parte dos trabalhadores e obter a sua renovação a cada novo procedimento	DMM/DGM	12-2019
Elaboração de projetos de espaços públicos, semaforização e infraestruturas rodoviárias	DMM	M3	Ausência de imparcialidade		1	2	1	Definição do modo de seleção dos elementos do júri, garantindo a rotatividade	DMM/DGM DMM/DOM DMM/DEPM	12-2019
		M4	Necessidade de revisão do projeto		1	1	1	Validação por entidade independente da equipa projetista	DMM/DGM DMM/DOM DMM/DEPM	12-2019
		M5	Projetos incompletos, de qualidade inadequada e/ou não realistas		1	3	2	Validação, através de checklist dos elementos de projeto obrigatórios	DMM/DGM DMM/DOM DMM/DEPM	12-2019
		M6	Incumprimento de prazos definidos no caderno de encargos e especificações técnicas para a obtenção do serviço		1	3	2	Definir prazos realistas e garantir a monitorização da execução dos contratos	DMM/DGM DMM/DOM DMM/DEPM	12-2019
Elaborar informações, promover, diagnosticar, articular e acompanhar as ações no âmbito da circulação e tráfego rodoviário	DMM	M7	Ausência de imparcialidade		1	2	1	Implementar regras de rotatividade na nomeação do técnico responsável, de modo a evitar a apreciação continuada de processos de determinado requerente pelo mesmo elemento	DMM/DGM DMM/DEPM	12-2019
		M8	Planeamento insuficiente		1	2	1	Planear as atividades atempadamente e de forma adequada às necessidades, evitando as urgências injustificadas que favorecem eventual recurso a procedimentos excecionais	DMM/DGM DMM/DEPM	12-2019
		M9	Necessidade de maior conhecimento da realidade a atividade da direção municipal quanto a indicadores estatísticos nos diferentes setores de atividade		1	2	1	Assegurar a existência do tratamento de indicadores estatísticos e a sua divulgação pelos serviços	DMM/DGM DMM/DEPM	12-2019

Mobilidade										
Principais Atividades	Unidade Orgânica	Riscos Identificados		Boas Práticas Existentes / Medidas Adotadas	Escala de Risco			Medidas Preventivas a Implementar	Responsável	Calendarização
					PO	GC	GR			
Licenciamento da atividade dos Táxis	DMM	M10	Ausência de imparcialidade na decisão sobre renovação de licenças	Tratamento igual para situações idênticas	1	1	1	Manutenção do controlo existente	DMM/DGM	Implementada
Sharing		M11	Ausência de imparcialidade no tratamento e decisão sobre os MoUS	Tratamento igual para situações idênticas	1	1	1	Manutenção do controlo existente	DMM/DEPM	Implementada