

# PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS (PPR) 2025-2027

**Município de Alcochete**

Edição: 0.1 – setembro / 2025



## Controlo do documento

### Responsável pela execução, controlo e revisão do PPR

Dr.ª Maria Paula Fernandes Dias

Dr.ª Susana Isabel Correia de Oliveira

## Registo de versões

| Versão | Data       | Responsável pela elaboração/revisão     | Descrição das alterações efetuadas |
|--------|------------|-----------------------------------------|------------------------------------|
| V0.1   | 03/09/2025 | Dr.ª Maria Dias<br>Dr.ª Susana Oliveira | Versão Inicial                     |

# Índice

|        |                                                          |     |
|--------|----------------------------------------------------------|-----|
| 1.     | NOTA INTRODUTÓRIA .....                                  | 6   |
| 2.     | ENQUADRAMENTO NORMATIVO E REQUISITOS GERAIS .....        | 10  |
| 2.1.   | ATRIBUIÇÕES DO MUNICÍPIO .....                           | 10  |
| 2.2.   | MISSÃO, VISÃO E VALORES .....                            | 11  |
| 2.2.1. | MISSÃO .....                                             | 11  |
| 2.2.2. | VISÃO .....                                              | 11  |
| 2.2.3. | VALORES .....                                            | 11  |
| 2.3.   | ORGANIZAÇÃO DOS SERVIÇOS DO MUNICÍPIO DE ALCOCHETE ..... | 11  |
| 2.4.   | INSTRUMENTOS E MECANISMOS DE GESTÃO .....                | 14  |
| 3.     | COMPROMISSO ÉTICO .....                                  | 14  |
| 4.     | CONCEITOS .....                                          | 17  |
| 4.1.   | RISCO E GESTÃO DE RISCO .....                            | 17  |
| 4.2.   | CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS .....                      | 18  |
| 4.3.   | CONFLITO DE INTERESSES .....                             | 20  |
| 5.     | ANÁLISE E AVALIAÇÃO DE RISCOS E MEDIDAS .....            | 20  |
| 5.1.   | METODOLOGIA DO PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS .....        | 20  |
| 5.2.   | IDENTIFICAÇÃO DOS MACROPROCESSOS/ÁREAS DE RISCOS .....   | 22  |
| 5.3.   | AVALIAÇÃO DO RISCO .....                                 | 23  |
| 5.3.1. | CONTRATAÇÃO PÚBLICA .....                                | 26  |
| 5.3.2. | CONCESSÃO DE BENEFÍCIOS .....                            | 34  |
| 5.3.3. | RECURSOS HUMANOS .....                                   | 40  |
| 5.3.4. | GESTÃO FINANCEIRA .....                                  | 47  |
| 5.3.5. | URBANIZAÇÃO E EDIFICAÇÃO .....                           | 64  |
| 5.3.6. | FISCALIZAÇÃO MUNICIPAL .....                             | 70  |
| 5.3.7. | CIBERSEGURANÇA .....                                     | 75  |
| 6.     | PLANO DE AÇÃO .....                                      | 85  |
| 6.1.   | PLANO DE AÇÃO – CONTRATAÇÃO PÚBLICA .....                | 88  |
| 6.2.   | PLANO DE AÇÃO – CONCESSÃO DE BENEFÍCIOS .....            | 93  |
| 6.3.   | PLANO DE AÇÃO – RECURSOS HUMANOS .....                   | 97  |
| 6.4.   | PLANO DE AÇÃO – GESTÃO FINANCEIRA .....                  | 101 |
| 6.5.   | PLANO DE AÇÃO – URBANIZAÇÃO E EDIFICAÇÃO .....           | 110 |
| 6.6.   | PLANO DE AÇÃO – FISCALIZAÇÃO MUNICIPAL .....             | 113 |

---

|      |                                      |     |
|------|--------------------------------------|-----|
| 6.7. | PLANO DE AÇÃO – CIBERSEGURANÇA ..... | 116 |
| 7.   | MODELO DE GESTÃO INTERNA.....        | 123 |
| 7.1. | IMPLEMENTAÇÃO.....                   | 123 |
| 7.2. | CONTROLO E MONITORIZAÇÃO .....       | 124 |
| 7.3. | DIVULGAÇÃO E PUBLICITAÇÃO .....      | 125 |
| 7.4. | COMUNICAÇÃO DE IRREGULARIDADES ..... | 126 |

## Índice de figuras

---

|                                                                                                                               |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Figura I – Estratégia nacional de combate à corrupção 2020 – 2024 .....                                                       | 7   |
| Figura II - Organograma do Município de Alcochete .....                                                                       | 12  |
| Figura III– Processo de gestão de risco, de acordo com a ISO 31000 .....                                                      | 18  |
| Figura IV – Processo de Gestão de Risco .....                                                                                 | 22  |
| Figura V – Fórmula de cálculo do Nível de Risco .....                                                                         | 23  |
| Figura VI – Interação entre a Matriz de Levantamento, a Matriz de Risco e a Matriz de Medidas Propostas e Plano de Ação ..... | 25  |
| Figura VII – Esquematização da Metodologia 5W1H .....                                                                         | 85  |
| Figura VIII – Metodologia de definição de medidas por área de intervenção .....                                               | 86  |
| Figura IX – Ciclo de Deming .....                                                                                             | 87  |
| Figura X – Resposta ao risco, controlo e monitorização do plano de ação .....                                                 | 123 |

## 1. NOTA INTRODUTÓRIA

A criação do Conselho de Prevenção da Corrupção (CPC), com a Lei n.º 54/2008, de 4 de setembro, veio consolidar a prevenção da corrupção, através da publicação de um conjunto de recomendações. A primeira recomendação datada de 1 de julho de 2009, veio estabelecer a necessidade de as entidades abrangidas procederem à elaboração de um Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas (PGRIC). Neste sentido, o referido Plano deveria conter os riscos de gestão, incluindo os de corrupção, bem como as medidas preventivas a adotar destinadas à mitigação dos riscos de corrupção e infrações conexas.

Nos anos seguintes, no âmbito da sua atividade, o CPC aprovou diversas recomendações versando por várias áreas de atuação, entre outras, a contratação pública e a gestão de conflitos.

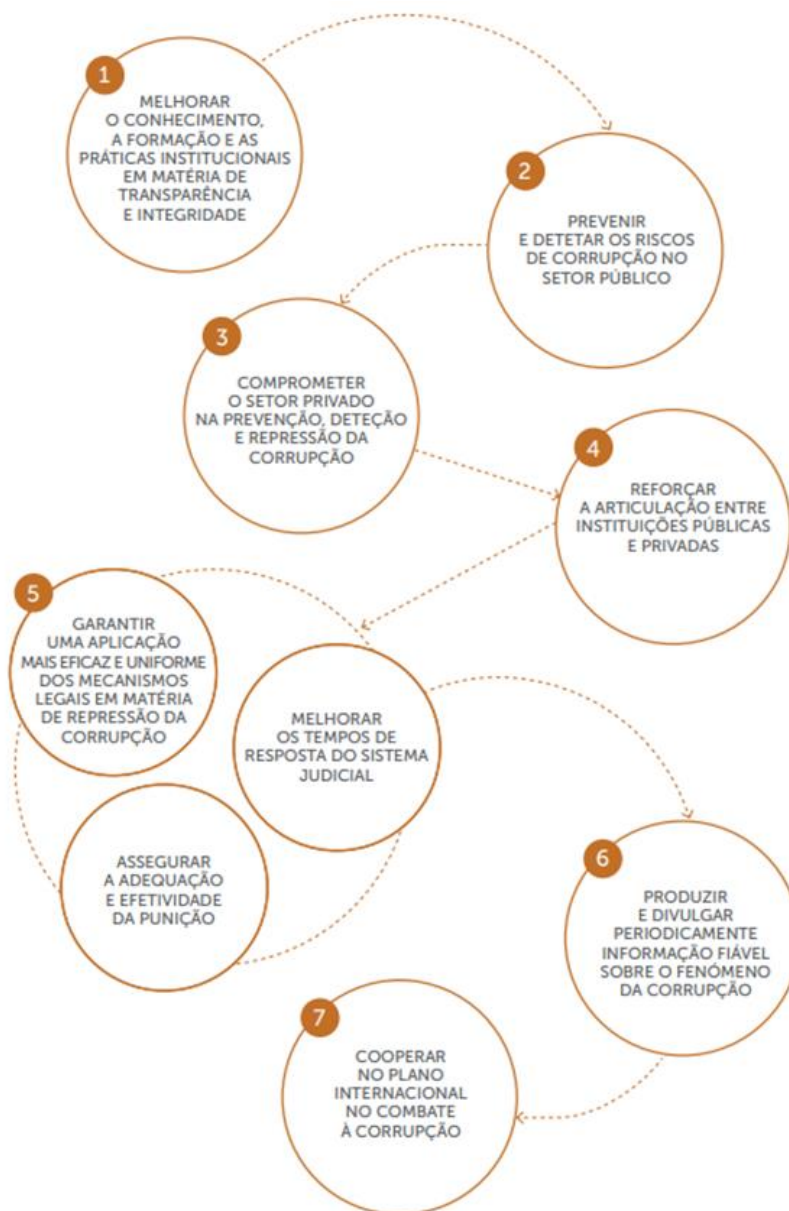
Assim, os Municípios, enquanto entidades gestoras de dinheiros, valores e património públicos e tendo por base as referidas recomendações do CPC procederam à elaboração do Plano inicial e respetivas revisões, bem como às devidas comunicações e publicações.

O CPC cessa as suas funções, na sequência da instalação definitiva do Mecanismo Nacional Anticorrupção (MENAC), operada pela Portaria n.º 155-B/2023, de 6 de junho.

Pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 37/2021, de 6 de abril, foi aprovada a Estratégia Nacional Anticorrupção (ENAC) 2020-2024. Elegendo a prevenção como um vetor fundamental no combate a este fenómeno, a ENAC 2020-2024 prossegue os seguintes objetivos:

- A promoção da transparência e da integridade como valores comuns, integrantes de uma cultura partilhada por todos os cidadãos;
- O fortalecimento das instituições públicas e da confiança que os cidadãos nelas devem depositar;
- O fomento e a garantia de existência de igualdade de tratamento e de oportunidades para todos os cidadãos;
- A melhoria da saúde das finanças públicas, do ambiente de negócios e do desempenho da economia;
- O reforço da segurança interna quanto a ameaças externas.

Em seguimento dos objetivos estabelecidos, são definidos, de igual forma, um conjunto de prioridades, considerando os principais riscos e os obstáculos mais fortes ao enfrentamento eficaz dos fenómenos corruptivos (Figura I).



*Figura I – Estratégia nacional de combate à corrupção 2020 – 2024*

Da ENAC 2020-2024 resultaram um conjunto de medidas, nomeadamente, a adoção de Programas de Cumprimento Normativo, a criação de um Regime Geral de Prevenção da Corrupção, a instituição do mecanismo de prevenção da corrupção, assim como o reforço do papel desempenhado pelas entidades com natureza inspetiva do Estado e as ações de fiscalização e responsabilização financeira feita pelo Tribunal de Contas, como meio de promoção da transparências e integridade.

Em 9 de dezembro de 2021, foi publicado no Diário da República, 1.ª série, n.º 237, o Decreto-Lei n.º 109-E/2021, ao qual o XXII Governo Constitucional introduz, no ordenamento jurídico português, um novo pacote de medidas legislativas de prevenção e combate à corrupção e infrações conexas.

Para tal, foi criado o Regime Geral de Prevenção da Corrupção (RGPC) que prevê a adoção pelas entidades abrangidas de Programas de Cumprimento Normativo (PCN), os quais serão monitorizados pelo Mecanismo

Nacional Anticorrupção (MENAC), entidade administrativa independente, com personalidade jurídica de direito público e poderes de autoridade, dotada de autonomia administrativa e financeira, que desenvolve atividade de âmbito nacional no domínio da prevenção da corrupção e infrações conexas, e à qual são atribuídas neste âmbito, poderes de iniciativa, poderes de controlo e sancionatório.

Consciente que a corrupção e infrações conexas afigura-se, cada vez mais, como uma prioridade e um desafio que as autarquias locais enfrentam e que constituem um sério obstáculo ao normal funcionamento das instituições, revelando-se como uma ameaça à democracia, prejudicando a seriedade das relações entre a Administração Pública e os cidadãos, obstando ao desejável desenvolvimento das economias e ao normal funcionamento dos mercados. Desta forma, o Município de Alcochete procedeu à elaboração de um novo Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas (PPR), com vista à implementação de um conjunto de medidas, preventivas e corretivas, destinadas à mitigação dos riscos de corrupção e infrações conexas identificados.

O PPR visa concorrer para a boa gestão pública, para a promoção de uma cultura de integridade, transparência, responsabilidade e rigor e para o incremento da qualidade do serviço público, privilegiando a prevenção de eventos prejudiciais para a organização. O PPR pretende ser dinâmico, objeto de permanente evolução devendo ser regularmente sujeito a um processo de revisão e atualização.

Assim, o presente documento define o PPR do Município de Alcochete, de acordo com as boas práticas estipuladas pelas Recomendações do CPC e em cumprimento da publicação da ENAC 2020-2024 e do Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro, que estabelece o MENAC e o RGPC.

O RGPC retira do domínio da soft law a implementação de instrumentos que visem a persecução dos objetivos estipulados. Este regime determina também a implementação de Sistemas de Controlo Interno (SCI) que assegurem a efetividade dos instrumentos integrantes do PCN, bem como a transparência e imparcialidade dos procedimentos e decisões, prevendo-se igualmente um regime sancionatório próprio. Assim, o PCN deve incluir, pelo menos:

- Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas (PPR);
- Código de conduta;
- Programa de formação;
- Canais de denúncia;
- Designação de um Responsável pelo Cumprimento Normativo (RCN).

De acordo com o n.º 2, do artigo 6.º do RGPC, o PPR deve abranger os seguintes elementos:

- a) Identificação das áreas de atividade da entidade com risco de prática de atos de corrupção e infrações conexas;
- b) A identificação da probabilidade de ocorrência e o impacto previsível de cada situação, de forma a permitir a graduação dos riscos;



- c) Com base na identificação dos riscos, identificação de medidas preventivas e corretivas que permitam reduzir a probabilidade de ocorrência e o impacto dos riscos e situações identificadas;
- d) Nas situações de risco elevado ou máximo, as medidas de prevenção mais exaustivas, sendo prioritária a respetiva execução;
- e) A designação do Responsável Geral pela execução, controlo e revisão do PPR, que pode ser o RCN.

A execução do PPR está sujeita a controlo e monitorização contínua, sendo elaborados relatórios de avaliação intercalar nas situações identificadas de risco elevado ou máximo e um relatório de avaliação anual, nos termos definidos pelo RGPC.

A este cumprimento de Prevenção da Corrupção devemos acrescentar a preocupação com a consecução dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), nomeadamente o objetivo n.º 16 – Paz e Justiça, da Agenda 2030 das Nações Unidas e do Instituto Nacional de Estatística (INE).

Perante este contexto, e reconhecendo o Município de Alcochete que é crucial combater e prevenir situações suscetíveis de corrupção, incrementando desta forma a confiança de todos os stakeholders, foram encetadas um conjunto de ações que culminaram na definição deste PPR, que tem como objetivo o elencado nas alíneas dos parágrafos anteriores.

Assim, procede-se à elaboração de um novo Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas (PPR) 2025-2027, tendo em vista o seguinte enquadramento normativo:

- a) Recomendações do CPC (que cessou funções, na sequência da instalação definitiva do MENAC);
- b) Lei n.º 19/2008, de 21 de abril, que aprova medidas de combate à corrupção;
- c) Diretiva 2019/1937 do Parlamento Europeu e do Conselho de 23 de outubro de 2019, relativa à proteção das pessoas que denunciam violações do direito da União;
- d) ENAC 2020-2024, aprovada pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 37/2021, 6 de abril;
- e) Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 09 de dezembro, que estabelece a criação do MENAC e o RGPC;
- f) Lei n.º 93/2021, de 20 de dezembro, que estabelece o Regime Geral de Proteção de Denunciantes de Infrações (RGPDl);
- g) Lei n.º 94/2021, de 21 de dezembro, que aprova medidas previstas na ENAC 2020-2024, alterando o Código Penal, o Código de Processo Penal e leis conexas.

## 2. ENQUADRAMENTO NORMATIVO E REQUISITOS GERAIS

### 2.1. Atribuições do Município

O Município de Alcochete é o organismo máximo de representação do concelho e dos seus habitantes. Enquanto autarquia local, é pessoa coletiva da população e do território, dotada de órgãos representativos que visam a prossecução dos interesses próprios, comuns e específicos da população.

Dotada de meios técnicos e humanos, tem como objetivo caminhar na direção de uma administração local mais próxima dos cidadãos e mais célere no atendimento das necessidades e exigências dos seus munícipes.

No exercício das suas funções, o Município de Alcochete tem total autonomia no que respeita a pessoal, património e finanças, competindo a sua gestão aos respetivos órgãos.

As suas atribuições e competências estão estritamente associadas à satisfação das necessidades da comunidade local no que respeita sobretudo ao desenvolvimento socioeconómico, ao ordenamento do território, à cultura, à educação, desporto e ao ambiente.

À luz da Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro, o Município de Alcochete é uma pessoa coletiva de cariz territorial, dotado de órgãos representativos (Assembleia Municipal e Câmara Municipal), que visa a prossecução de interesses próprios da sua população, designadamente nos seguintes domínios:

- a) Equipamento rural e urbano;
- b) Energia;
- c) Transporte e comunicações;
- d) Educação, ensino e formação profissional;
- e) Património, cultura e ciência;
- f) Tempos, livres e desporto;
- g) Saúde;
- h) Ação social;
- i) Habitação;
- j) Proteção civil;
- k) Ambiente e saneamento básico;
- l) Defesa do consumidor;
- m) Promoção do desenvolvimento;
- n) Ordenamento do território e urbanismo;
- o) Polícia municipal;
- p) Cooperação externa.

## **2.2. Missão, Visão e Valores**

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

### **2.2.1. Missão**

Potenciar, a todos os níveis e no quadro legalmente estabelecido, através do exercício das suas competências, a concretização das atribuições e projetos do Município, investindo na realização do seu capital humano e estimulando as parcerias com instituições e organizações locais, regionais, nacionais e transnacionais, como vetor fundamental da melhoria da oferta do serviço público, garante de uma sociedade mais justa.

### **2.2.2. Visão**

Contribuir, de forma ativa, para que o Concelho de Alcochete se afirme como uma referência regional e nacional de desenvolvimento territorial sustentável, que articule as questões da modernidade e da identidade local, oferecendo aos seus munícipes elevados padrões de satisfação em áreas fundamentais da intervenção municipal.

### **2.2.3. Valores**

A Câmara Municipal de Alcochete, na sua ação, rege-se por valores de rigor, transparência, profissionalismo, cooperação institucional e justiça social.

## **2.3. Organização dos Serviços do Município de Alcochete**

A organização dos serviços do Município de Alcochete encontra-se prevista no Edital n.º 1937-A/2022, publicado no Diário da República, 2.ª série, n.º 250, de 29 de dezembro de 2022.

A atual estrutura orgânica do Município de Alcochete encontra-se na Figura II e na Tabela I apresentadas de seguida.

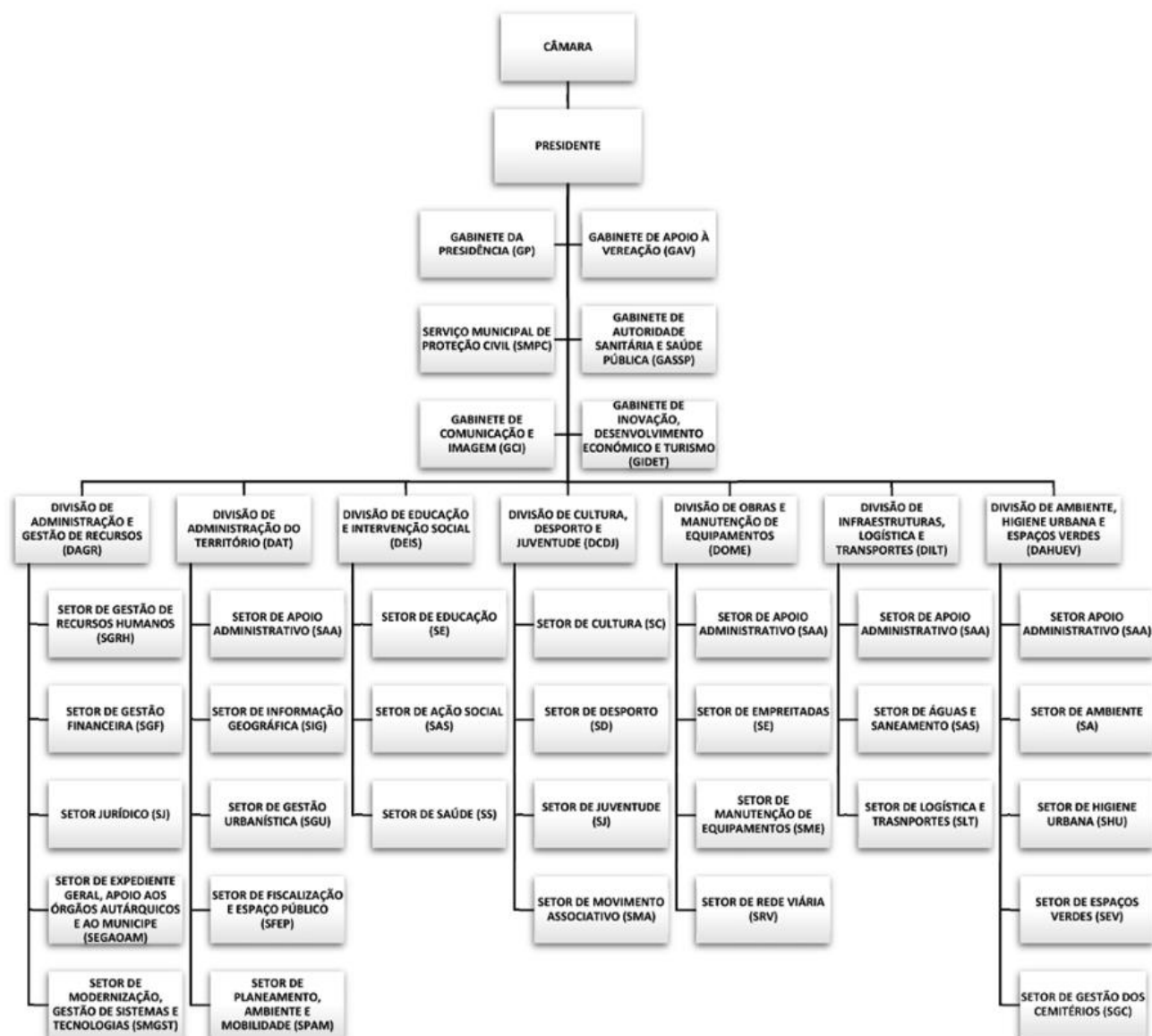


Figura II - Organograma do Município de Alcochete

| UNIDADE ORGÂNICA                                                       | SIGLAS  |
|------------------------------------------------------------------------|---------|
| <b>Gabinete da Presidência</b>                                         | GP      |
| <b>Gabinete de Apoio à Vereação</b>                                    | GAV     |
| <b>Serviço Municipal de Proteção Civil</b>                             | SMPC    |
| <b>Gabinete de Autoridade Sanitária e Saúde Pública</b>                | GASSP   |
| <b>Gabinete de Comunicação e Imagem</b>                                | GCI     |
| <b>Gabinete de Inovação, Desenvolvimento Económico e Turismo</b>       | GIDET   |
| <b>Divisão de Administração e Gestão de Recursos</b>                   | DAGR    |
| Setor de Gestão de Recursos Humanos                                    | SGRH    |
| Setor de Gestão Financeira                                             | SGF     |
| Setor Jurídico                                                         | SJ      |
| Setor de Expediente Geral, Apoio aos Órgãos Autárquicos e ao Município | SEGAOAM |
| Setor de Modernização, Gestão de Sistemas e Tecnologias                | SMGST   |
| <b>Divisão de Administração do Território</b>                          | DAT     |
| Setor de Apoio Administrativo                                          | SAA     |
| Setor de Informação Geográfica                                         | SIG     |
| Setor de Gestão Urbanística                                            | SGU     |
| Setor de Fiscalização e Espaço Público                                 | SFEP    |
| Setor de Planeamento, Ambiente e Mobilidade                            | SPAM    |
| <b>Divisão de Educação e Intervenção Social</b>                        | DEIS    |
| Setor de Educação                                                      | SE      |
| Setor de Ação Social                                                   | SAS     |
| Setor de Saúde                                                         | SS      |
| <b>Divisão de Cultura, Desporto e Juventude</b>                        | DCDJ    |
| Setor de Cultura                                                       | SC      |
| Setor de Desporto                                                      | SD      |
| Setor de Juventude                                                     | SJ      |
| Setor de Movimento Associativo                                         | SMA     |
| <b>Divisão de Obras e Manutenção de Equipamentos</b>                   | DOME    |
| Setor de Apoio Administrativo                                          | SAA     |
| Setor de Empreitadas                                                   | SE      |
| Setor de Manutenção de Equipamentos                                    | SME     |
| Setor de Rede Viária                                                   | SRV     |
| <b>Divisão de Infraestruturas, Logística e Transportes</b>             | DILT    |
| Setor de Apoio Administrativo                                          | SAA     |
| Setor de Águas e Saneamento                                            | SAS     |
| Setor de Logística e Transportes                                       | SLT     |
| <b>Divisão de Ambiente, Higiene Urbana e Espaços Verdes</b>            | DAHUEV  |
| Setor de Apoio Administrativo                                          | SAA     |
| Setor de Ambiente                                                      | SA      |
| Setor de Higiene Urbana                                                | SHU     |
| Setor de Espaços Verdes                                                | SEV     |
| Setor de Gestão do Cemitério                                           | SGC     |

*Tabela I - Identificação das Unidades Orgânicas do Município de Alcochete*

## 2.4. Instrumentos e Mecanismos de Gestão

No âmbito das suas competências, o Município de Alcochete dispõe de um conjunto de instrumentos e mecanismos de gestão que sustentam uma administração eficiente e eficaz nas diversas áreas de intervenção do Município, designadamente:

- **Orçamento:** o orçamento contém uma previsão discriminada das receitas e despesas para um determinado período de tempo;
- **Plano Plurianual de Investimentos:** de horizonte móvel de quatro anos, inclui todos os projetos e ações a realizar no âmbito dos objetivos estabelecidos pelo Município que impliquem despesas orçamentais a realizar por investimentos;
- **Grandes Opções do Plano:** constituem um instrumento de política económica do Município e traduzem-se num balanço da ação governativa, bem como num conjunto de medidas de política e de investimentos que concorrem para a respetiva concretização;
- **Balanço Social:** fornece um conjunto de indicadores nas áreas de gestão dos recursos humanos e financeiros que permitem e sustentam a tomada de decisão ao nível do planeamento e gestão;
- **Mapa de Pessoal:** constitui um instrumento fundamental de planeamento e gestão estratégica de recursos humanos, permitindo uma gestão integrada e dinâmica dos mesmos;
- **Relatório de Atividades e Contas:** descrevem as principais atividades realizadas e os meios utilizados, incluindo uma demonstração qualitativa e quantitativa dos mesmos;
- **Norma de Controlo Interno:** estabelece um conjunto de princípios e regras definidoras de políticas, métodos, procedimentos de controlo e responsabilidades que permitam assegurar o desenvolvimento eficiente e sustentado das atividades do Município;
- **Código de Conduta:** estabelece um conjunto de princípios, valores e regras em matéria de ética profissional que devem pautar o desempenho de todos os trabalhadores e colaboradores no exercício das suas funções, sem prejuízo da observância de outras normas de conduta decorrentes da lei;
- **Canal de Denúncias:** visam prevenir, detetar e sancionar violações do direito da União Europeia e atos de corrupção ou infrações conexas, nos termos previstos no artigo 2.º do RGPD e no artigo 8.º do RGPC, respetivamente, bem como de situações de conflitos de interesses e de incumprimento dos princípios e normas estipulados no Código de Conduta.
- **Programa de Formação Interna:** promove a consciencialização para a responsabilidade individual e divulga as políticas e procedimentos consubstanciados nos instrumentos e mecanismos de gestão que integram o programa de cumprimento normativo implementado.

## 3. COMPROMISSO ÉTICO

A promoção de uma cultura organizacional promotora de integridade e ética é essencial no combate à corrupção, pelo que a elaboração de códigos de conduta permite aos trabalhadores entenderem os seus

deveres éticos e deontológicos, de forma clara e objetiva, com a finalidade de incentivar a sua responsabilização e contínuo conhecimento.

Neste seguimento, por forma a dar cumprimento ao artigo 7.º do RGPC, cujo conteúdo diz respeito ao Código de Conduta, o Município adota um documento que estabelece um

*"(...) conjunto de princípios, valores e regras de atuação de todos os dirigentes e trabalhadores em matéria de ética profissional, tendo em consideração as normas penais referentes à corrupção e às infrações conexas e os riscos de exposição da entidade a estes crimes".*

O Município de Alcochete, institui um Compromisso Ético que visa a obtenção de desempenho profissional com elevados padrões éticos e que promovam uma imagem clara, de responsabilidade, seriedade e de uma boa administração do Município, na sua relação com os interessados, que se aplica genericamente aos vários intervenientes nos procedimentos.

Para além das normas legais aplicáveis, o Código do Procedimento Administrativo (CPA) e a CRP obrigam a que todos os trabalhadores da Administração Pública respeitem um conjunto de princípios no exercício da sua atividade. Estes princípios encontram-se descritos na "Carta Ética - Dez Princípios Éticos da Administração Pública", referida na Resolução do Conselho de Ministros n.º 47/97, de 22 de março.

| PRINCÍPIOS                                      | DESCRIÇÃO                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Princípio do Serviço Público</b>             | Os trabalhadores encontram-se ao serviço exclusivo da comunidade e dos cidadãos, prevalecendo sempre o interesse público sobre os interesses particulares ou de grupo.                                                                           |
| <b>Princípio da Legalidade</b>                  | Os trabalhadores atuam em conformidade com os princípios constitucionais e de acordo com a lei e o direito.                                                                                                                                      |
| <b>Princípio da Justiça e da Imparcialidade</b> | Os trabalhadores, no exercício da sua atividade, devem tratar de forma justa e imparcial a todos os cidadãos, atuando segundo rigorosos princípios de neutralidade.                                                                              |
| <b>Princípio da Igualdade</b>                   | Os trabalhadores não podem beneficiar ou prejudicar qualquer cidadão em função da sua ascendência, sexo, raça, língua, convicções políticas, ideológicas ou religiosas, situação económica ou condição social.                                   |
| <b>Princípio da Proporcionalidade</b>           | Os trabalhadores, no exercício da sua atividade, só podem exigir aos cidadãos o indispensável à realização da atividade administrativa.                                                                                                          |
| <b>Princípio da Colaboração e da Boa-Fé</b>     | Os trabalhadores, no exercício da sua atividade, devem colaborar com os cidadãos, segundo o princípio da Boa-fé, tendo em vista a realização do interesse da comunidade e fomentar a sua participação na realização da atividade administrativa. |
| <b>Princípio da Informação e da Qualidade</b>   | Os trabalhadores devem prestar informações e/ou esclarecimentos de forma clara, simples, cortês e rápida.                                                                                                                                        |

| PRINCÍPIOS                                         | DESCRIÇÃO                                                                                                               |
|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Princípio da Lealdade</b>                       | Os trabalhadores, no exercício da sua atividade, devem agir de forma leal, solidária e cooperante.                      |
| <b>Princípio da Integridade</b>                    | Os trabalhadores regem-se segundo critérios de honestidade pessoal e de integridade de carácter.                        |
| <b>Princípio da Competência e Responsabilidade</b> | Os trabalhadores agem de forma responsável e competente, dedicada e crítica, empenhando-se na valorização profissional. |

*Tabela II - Carta Ética – Dez Princípios Éticos da Administração Pública*

Face às competências que lhes estão adstritas, os Municípios afiguram-se um instrumento de contacto da Administração Pública com a população em geral, tal como exposto no artigo 235.º da CRP, devido à relação de proximidade estabelecida e ao grau de importância de que se revestem os atos praticados das decisões tomadas para o destino da sociedade, com bastante frequência aplicáveis a processos individuais, passíveis de reforçar direitos e liberdades dos indivíduos ou de os restringir, por força da lei.

Assim, em cada situação dever-se-á acautelar os riscos de interferência no normal curso de cada processo, quer decorra de uma atitude negligente, deliberada ou involuntária, em resultado da qual possa sair deturpada a relação com o público, contrariamente ao que fora assumido no cumprimento da lei e em coerência com os princípios e os valores afirmados na Carta de Ética da Administração Pública, quer essa interferência seja de natureza subjetiva ou pessoal.

Para além das normas legais aplicáveis, as relações que se estabelecem entre os membros dos Órgão do Executivo, os trabalhadores e demais colaboradores do Município, bem como no seu contacto com as populações e outros interessados, assentam, nomeadamente, num conjunto de princípios e valores, a saber:

- Integridade, procurando as melhores soluções para o interesse público que se pretende atingir;
- Comportamento profissional;
- Consideração ética nas ações;
- Responsabilidade social;
- Não exercício de atividades externas que possam interferir com o desempenho das suas funções no Município ou criar situações de conflitos de interesses;
- Promoção, em tempo útil, do debate necessário à tomada de decisões;
- Respeito absoluto pelo quadro legal vigente e cumprimento das orientações internas e das disposições regulamentares;
- Manutenção da mais estrita isenção e objetividade;
- Transparência na tomada de decisões e na difusão da informação;
- Publicitação das deliberações dos Órgãos municipais e das decisões dos seus membros com poderes para o efeito;
- Igualdade no tratamento e não discriminação;
- Declaração de qualquer presente ou benefício que possam influenciar a imparcialidade com que exercem as suas funções.



Esse compromisso ético, transversal aos vários intervenientes nos procedimentos da Administração, deve funcionar como referência nas atitudes e comportamentos dos trabalhadores no exercício das suas atividades, por forma a fazer sobressair o interesse público acrescentar valor à gestão e, consequentemente, aumentar a satisfação de todos os interessados.

## 4. CONCEITOS

A Administração Pública visa a prossecução do interesse público, procurando satisfazer as necessidades coletivas em vários âmbitos, entre outros, o da saúde, segurança ou justiça, com respeito pelos direitos e interesses legalmente protegidos dos cidadãos. Os respetivos órgãos e trabalhadores estão subordinados à Constituição e à Lei (princípio da legalidade) e devem atuar, no exercício das suas funções, com respeito pelos princípios da igualdade, da proporcionalidade, da justiça, da transparência, da imparcialidade e da boa-fé.

Neste contexto, no cerne da sociedade em geral e da atividade administrativa em especial, destaca-se o fenómeno da corrupção e das infrações conexas, um assunto em constante mutação, de carácter transnacional e transversal que urge prevenir, constituindo uma das grandes preocupações atuais, não só um desafio dos diversos Estados, mas também de todas as organizações internacionais e nacionais.

A corrupção e as infrações a ela conexas, nomeadamente as que decorrem dos conflitos de interesses, constituem riscos potenciais em inúmeras atividades, sendo uma verdadeira ameaça ao Estado de Direito e aos valores públicos, da equidade e da justiça social, prejudicando gravemente a relação transparente, de proximidade e de confiança entre a Administração Pública e os cidadãos.

Fatores como o excesso de burocracia, a morosidade do sistema e a ausência de princípios éticos por parte dos agentes públicos, proporciona a falta de transparência nas práticas administrativas, tendo como consequência, a ocorrência de práticas de corrupção, bem como de infrações conexas e situações de conflitos de interesses.

Ciente da extrema importância no combate de práticas de corrupção, infrações conexas e conflitos de interesses, e de que este é um caminho e trabalho contínuos, o Município de Alcochete, no âmbito das suas atribuições e no exercício das suas competências legais, tem o objetivo de implementar medidas preventivas no seio da sua organização administrativa de forma a mitigar e/ou eliminar situações de corrupção.

### 4.1. Risco e gestão de risco

O conceito de risco é utilizado para descrever o resultado entre a probabilidade de ocorrência de um evento futuro e o impacto decorrente caso esse evento aconteça.

O risco pode ser definido como:

*“(...) a combinação da probabilidade de um acontecimento e das suas consequências” (ISO/IEC Guide 73). O simples facto de existir atividade, abre a possibilidade de ocorrência de eventos ou situações cujas consequências constituem oportunidades para obter vantagens (lado positivo) ou então ameaças ao sucesso (lado negativo)”*

Norma de Gestão de Riscos, FERMA, 2003 (p. 3).

A gestão de risco é um processo de identificação, análise, tratamento e monitorização dos riscos inerentes às atividades de prossecução das atribuições e competências das instituições, tendo por objetivo a defesa e proteção de cada interveniente nos diversos processos, numa perspetiva de melhoria contínua.

Trata-se de uma atividade que envolve a gestão, *stricto sensu*, a identificação de riscos inerentes às atividades passadas, presentes e futuras de uma organização, dado que a gestão de riscos “deve ser um processo contínuo e em constante desenvolvimento aplicado à estratégia da organização e à implementação dessa mesma estratégia” (Norma de Gestão de Riscos, FERMA, 2003, p. 3).

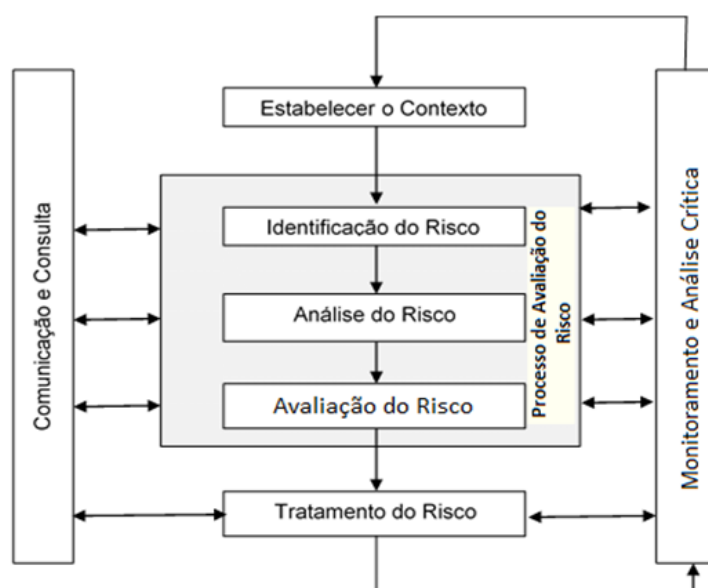


Figura III– Processo de gestão de risco, de acordo com a ISO 31000

## 4.2. Corrupção e infrações conexas

A aceção mais corrente do conceito de corrupção reporta-se à apropriação ilegítima de coisa pública, entendendo-se como o uso ilegal dos poderes da Administração Pública ou de organismos equiparados, com o objetivo de serem obtidas vantagens. Desta forma, esta temática constitui uma das grandes preocupações do Estado, das organizações e das instituições de âmbito regional e local.

*“A constatação de que a corrupção e a criminalidade económico-financeira mina os fundamentos da democracia e vulnerabiliza a capacidade de atração de investimento nacional e estrangeiro justifica o reforço de meios no combate a este tipo de criminalidade.”*

Decreto Regulamentar n.º 3/2009, de 3 de fevereiro

Segundo a ENAC 2020-2024, não existe uma definição clara de corrupção comum a todos os países, contudo, “é consensual que numa conduta corruptiva se verifica o abuso de um poder ou funções públicas de forma a beneficiar, contra o pagamento de uma quantia ou outro tipo de vantagem”.

De acordo com o artigo 3.º do RGPC:

*“entende-se por corrupção e infrações conexas, os crimes de corrupção, recebimento e oferta indevidos de vantagem, peculato, participação económica em negócio, concussão, abuso de poder, prevaricação, tráfico de influência, branqueamento ou fraude na obtenção ou desvio de subsídio, subvenção ou crédito.”*

Apresenta-se de seguida a tabela síntese do regime normativo dos crimes de corrupção e infrações conexas, o qual foi construído a partir de diversas fontes:

|                                               |                                                      |                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Crimes de corrupção<br/>(Código Penal)</b> |                                                      |                                  | Recebimento ou oferta indevidos de vantagem (art.º 372.º)<br>Corrupção passiva para ato ilícito (art.º 373.º)<br>Corrupção passiva para ato lícito (art.º 373.º)<br>Corrupção ativa (art.º 374.º)                                                                                                                                                               |
| <b>Crimes conexos<br/>(Código Penal)</b>      |                                                      |                                  | Tráfico de influência (art.º 335.º)<br>Suborno (art.º 363.º)<br>Branqueamento (art.º 368.º-A)<br>Denegação de justiça e prevaricação (art.º 369)<br>Peculato (art.º 375.º)<br>Peculato de uso (art.º 376.º)<br>Participação económica em negócio (art.º 377.º)<br>Concussão (art.º 379.º)<br>Recusa de cooperação (art.º 381.º)<br>Abuso de poder (art.º 382.º) |
| <b>Infrações Conexas</b>                      | <b>Crimes<br/>contra o<br/>setor<br/>público</b>     | <b>Código Penal</b>              | Abuso de confiança (art.º 205.º)<br>Apropriação ilegítima de bens públicos (art.º 234.º)<br>Administração danosa (art.º 235.º)<br>Falsificação praticada por funcionário (art.º 257.º)<br>Usurpação de funções (art.º 358.º)<br>Violação de segredo por funcionário (art.º 383.º)<br>Abandono de funções (art.º 385.º)                                          |
|                                               |                                                      | <b>Decreto-Lei<br/>n.º 28/84</b> | Fraude na obtenção de subsídio ou subvenção (art.º 36.º)<br>Desvio de subsídio, subvenção ou crédito (art.º 37.º)                                                                                                                                                                                                                                               |
|                                               | <b>Lei Geral de Trabalho em<br/>Funções Públicas</b> |                                  | Incompatibilidades e impedimentos (art.º 19.º)<br>Incompatibilidades com outras funções (art.º 20.º)<br>Acumulação com outras funções públicas (art.º 21.º)<br>Acumulação com funções/atividades privadas (art.º 22.º)<br>Proibições específicas (art.º 24.º)<br>Deveres do trabalhador (art.º 73.º)                                                            |
|                                               | <b>Código do Procedimentos<br/>Administrativo</b>    |                                  | Casos de impedimentos e escusa de titulares de órgãos e de agentes da Administração Pública (art.º 69.º e 73.º)                                                                                                                                                                                                                                                 |

*Tabela III - Crimes de corrupção e infrações conexas*

Tendo em consideração o já referido, constata-se que é de grande importância fortalecer os mecanismos de controlo interno existentes no âmbito da prevenção da corrupção e infrações conexas, em resposta a esta problemática.

### 4.3. Conflito de Interesses

A questão do conflito de interesses no setor público está associada ao fenómeno da corrupção. No quotidiano, as pessoas são portadoras de interesses diversos e legítimos, que nem sempre integram as suas funções associadas aos seus cargos, contudo, a forma como gerem esses interesses pode constituir um problema para o setor público.

O Município de Alcochete reconhece que é crucial combater e prevenir situações suscetíveis de corrupção, incrementando desta forma a confiança dos cidadãos no Município e nos Órgãos municipais.

De acordo com o artigo 13.º do RGPC, considera-se conflito de interesses *“qualquer situação em que se possa, com razoabilidade, duvidar seriamente da imparcialidade da conduta ou decisão do membro do órgão de administração, dirigente ou trabalhador”*.

Assim, o conflito de interesses traduz-se numa situação de tensão entre o interesse que um responsável deve considerar em exclusivo no seu processo de decisão – o interesse legítimo – e, por outro lado, o interesse pessoal (interesse ilegítimo), direto ou indireto, que cria o risco de não realização do interesse legítimo.

Posto isto, para a prevenção do conflito de interesses existe obrigações declarativas de interesses, incompatibilidades e impedimentos nos procedimentos em que participem, relativos às seguintes matérias ou áreas de intervenção:

- Contratação pública;
- Atribuição de subsídios, subvenções ou benefícios;
- Licenciamentos urbanísticos, ambientais, comerciais e industriais;
- Procedimentos sancionatórios.

Cumulativamente, o sistema de controlo interno e os restantes mecanismos de monitorização e sancionamento dos incumprimentos, garantem a capacidade de suprimir interesses privados que possam condicionar a prossecução do interesse público.

## 5. ANÁLISE E AVALIAÇÃO DE RISCOS E MEDIDAS

### 5.1. Metodologia do processo de gestão de riscos

Todas as organizações incorrem em incertezas quanto ao êxito da prossecução da sua estratégia e objetivos, sendo importante conhecer se o incumprimento das metas traçadas decorre da deficiência da estratégia, da sua execução ou de comportamentos fraudulentos e lesivos dos ativos.

É, assim, primordial conhecer os riscos a que o Município de Alcochete se encontra sujeito, para poder avaliá-los e administrá-los.

São múltiplos os fatores que podem potenciar a ocorrência de riscos de gestão e operacionais de corrupção e infrações conexas, influenciando o grau de exposição ao risco numa determinada atividade, pelo que se identificam de seguida alguns fatores de mitigação do risco:

- Recrutamento para o exercício de funções públicas de pessoal com um perfil técnico e comportamental adequado;
- Cultura de responsabilização de todos os trabalhadores pelo incumprimento da Gestão de Conflitos de Interesses;
- Promoção de ações de formação/sensibilização nos domínios da ética e da conduta, e da conformidade, e consciencialização para os riscos de corrupção e infrações conexas inerentes ao desempenho de determinadas funções;
- Cultura de responsabilização dos dirigentes de topo e intermédios pela prática de gestão danosa;
- Motivação dos trabalhadores no exercício de funções públicas;
- Robustez do Sistema de Controlo Interno;
- Disponibilização de Canais de Denúncia Interna e Externa;
- Divulgação de informação pública atualizada, de forma simples e acessível.

Após a identificação, análise e avaliação de risco, devem ser definidas as medidas que mitiguem os riscos encontrados e quais as ações que pretendem adotar face aos mesmos, ou seja, se pretendem:

- Evitar o risco de corrupção, eliminando a causa;
- Prevenir o risco de corrupção, minimizando a ocorrência;
- Aceitar o risco de corrupção, acolhendo as consequências;
- Transferir o risco de corrupção, imputando-o a terceiros.

Em face da identificação, análise e avaliação de risco é consubstanciado um Plano de Ação que concretiza as ações e as medidas preventivas e corretivas, com a inclusão de um cronograma de implementação e identificação dos responsáveis, o qual será tido em consideração no decorrer da implementação e monitorização do PPR.

Os riscos que o Município apresenta podem ter origem em fatores internos ou externos, portanto, acresce referir, que a gestão de riscos é uma responsabilidade de todos os trabalhadores do Município de Alcochete, independentemente da sua função. Assim, a gestão de risco deve ser uma das componentes da cultura organizacional do Município de Alcochete, de modo a estar presente em todos os processos de gestão.

Perante o exposto, é crucial, que exista uma comunicação sólida e eficiente por parte de todos os trabalhadores, para que entendam os princípios básicos da gestão de risco e consigam aplicá-los no seu dia-a-dia. Assim, é necessário haver um acompanhamento ao longo de todos os processos de gestão de risco, de forma a assegurar uma diminuição da ocorrência dos riscos e a prática de corrupção ou infrações conexas, bem como o envolvimento de todas as partes que integram o Município de Alcochete.

Neste âmbito, a metodologia de gestão dos riscos de corrupção e infrações conexas a que se encontram expostas as atividades visa:

- Identificar e analisar os riscos e situações que possam expor o Município de Alcochete, em cada unidade orgânica, a atos de corrupção e infrações conexas;
- Classificar os riscos atendendo à sua probabilidade de ocorrência e impacto;
- Definir medidas preventivas e corretivas que permitam reduzir a probabilidade de ocorrência e o impacto dos riscos e situações identificadas.

O processo de Gestão do Risco do Município de Alcochete é um processo contínuo e em constante desenvolvimento, conforme pode ser observado na figura seguinte:



*Figura IV – Processo de Gestão de Risco*

## 5.2. Identificação dos macroprocessos/áreas de riscos

No decorrer do processo de elaboração do relatório de avaliação de riscos de corrupção, foram identificados sete macroprocessos/áreas de risco ou com potencial risco de corrupção e infrações conexas, designadamente:

- Contratação Pública;
- Concessão de Benefícios;
- Recursos Humanos;
- Gestão Financeira;
- Urbanização e Edificação;
- Fiscalização Municipal;
- Cibersegurança;

Na tabela seguinte (Tabela IV) são apresentados os responsáveis por cada área objeto de análise.

| MACROPROCESSOS/ÁREAS DE RISCO | IDENTIFICAÇÃO DOS RESPONSÁVEIS  |
|-------------------------------|---------------------------------|
| CONTRATAÇÃO PÚBLICA           | (Cláudia Santos)                |
| CONCESSÃO DE BENEFÍCIOS       | (Marto Alves; Patrícia Caetano) |
| RECURSOS HUMANOS              | (Cláudia Santos)                |
| GESTÃO FINANCEIRA             | (Cláudia Santos)                |
| URBANIZAÇÃO E EDIFICAÇÃO      | (Vitor Carvalheira)             |
| FISCALIZAÇÃO MUNICIPAL        | (Vitor Carvalheira)             |
| CIBERSEGURANÇA                | (Tito Toscano)                  |

*Tabela IV – Responsáveis por cada macroprocesso/área de riscos*

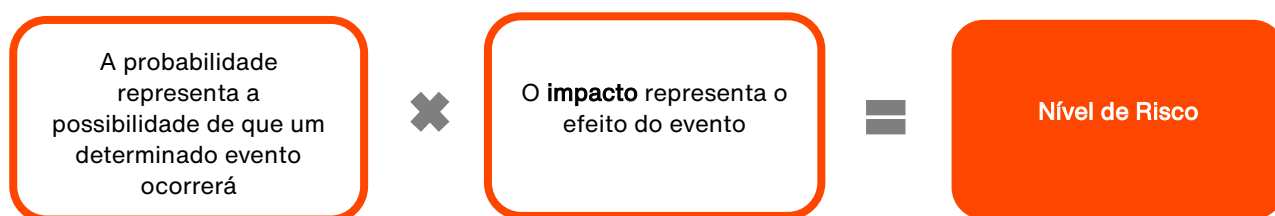
### 5.3. Avaliação do Risco

Para a realização da avaliação dos riscos foi utilizado um referencial metodológico ao nível da ponderação do nível de risco, designadamente, a framework Enterprise Risk Management (ERM) desenvolvida pelo Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).

O referencial preconiza que os riscos são analisados considerando a probabilidade de ocorrência e o respetivo impacto. Este cálculo ajuda a determinar o modo como os riscos deverão ser geridos, podendo ser associados aos objetivos que influenciam.

Assim, avaliam-se os riscos considerando os seus efeitos inerentes e residuais. O risco inerente é considerado o risco que uma entidade terá de enfrentar na falta de medidas que possa adotar para alterar a probabilidade de ocorrência dos eventos, enquanto o risco residual é aquele que ainda permanece após a resposta da mesma.

Após identificação dos riscos, devem ser identificadas um conjunto de medidas que visem mitigar esses riscos.



*Figura V – Fórmula de cálculo do Nível de Risco*

Um risco com reduzida probabilidade de ocorrência e baixo potencial de impacto, geralmente, não requer maiores considerações. Por outro lado, um risco com elevada probabilidade de ocorrência e um potencial de impacto significativo obriga a uma atenção considerável.

Tabela V e Tabela VI ilustram e designam os níveis e graduação do risco considerados no presente relatório.

| Nível de Risco                                        |           |                                  |              |              |
|-------------------------------------------------------|-----------|----------------------------------|--------------|--------------|
| (Cálculo do nível de risco = Probabilidade x Impacto) |           |                                  |              |              |
| Risco (R)                                             |           | Probabilidade de Ocorrência (PO) |              |              |
|                                                       |           | Baixa (1)                        | Média (2)    | Alta (3)     |
| Impacto Previsível (IP)                               | Baixo (1) | Mínimo (1)                       | Fraco (2)    | Moderado (3) |
|                                                       | Médio (2) | Fraco (2)                        | Moderado (4) | Elevado (6)  |
|                                                       | Alto (3)  | Moderado (3)                     | Elevado (6)  | Máximo (9)   |

Tabela IV - Matriz de avaliação do risco

| Probabilidade de Ocorrência (PO) | Possibilidade de ocorrência, mas com hipóteses de mitigar o evento com o controlo existente para o tratar.                                                         | Possibilidade de ocorrência, mas com hipóteses de mitigar o evento através de decisões e ações adicionais.                                                                                                                     | Forte possibilidade de ocorrência e escassez de hipóteses de mitigar o evento mesmo com decisões e ações adicionais essenciais.                                   |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Risco (R)                        | BAIXO                                                                                                                                                              | MÉDIO                                                                                                                                                                                                                          | ALTO                                                                                                                                                              |
| Impacto Previsível (IP)          | A ocorrência do risco pode traduzir-se numa redução da eficiência do procedimento ou da função a que está associado, requerendo a revisão do próprio procedimento. | A ocorrência do risco pode traduzir-se numa redução da eficiência e eficácia do procedimento ou da função a que está associado, requerendo a revisão do procedimento e dos correspondentes objetivos que lhe estão associados. | A ocorrência do risco pode traduzir-se numa redução da eficiência e eficácia do procedimento ou da função a que está associado e pode ser objeto de mediatização. |

Tabela V - Grelha de graduação do risco

Considerando o referencial metodológico acima referido, a análise e avaliação dos riscos que consta no presente relatório é composta por:

- **Matriz de Levantamento:** Em primeira instância, foi analisado o levantamento efetuado às práticas existentes nas áreas de risco/macrocessos considerados e a frequência com que essas se verificam. Desta análise, foram identificados os possíveis riscos provenientes dessas práticas, que foram posteriormente classificados (Matriz de Risco);
- **Matriz de Risco:** Procura classificar a exposição ao risco de cada item listado, de forma visualmente elucidativa. A exposição é calculada através da combinação da probabilidade de o risco acontecer (numerada de 1 – Baixa a 3 – Alta), com o impacto que poderá ter (identificado de 1 – Baixo a 3 – Alto). No entanto, para além de identificar a probabilidade e o impacto dos riscos considerados, a matriz em causa permite também cruzar os níveis atribuídos e obter uma classificação e, consequentemente, uma cor que corresponde ao nível de risco. Sendo que estas têm uma



graduação de cores que variam entre o verde, amarelo e vermelho, onde o primeiro se traduz num risco pouco preocupante (mínimo) e o último num risco alarmante (máximo);

- **Matriz de Medidas Propostas/ Plano de Ação:** Constan as medidas propostas a adotar pelo Município de Alcochete, para eliminar e mitigar os riscos encontrados, bem como os prazos de execução e os respetivos responsáveis pela implementação das medidas apresentadas.



*Figura VI – Interação entre a Matriz de Levantamento, a Matriz de Risco e a Matriz de Medidas Propostas e Plano de Ação*

Por fim, serão apresentadas um conjunto de ações, vertidas num Plano de Ação, que advém da ponderação e valoração da probabilidade e do impacto do risco apurado e as medidas técnicas e organizativas propostas para colmatar as ameaças

Nas tabelas seguintes são apresentadas as matrizes de risco por cada área de risco.

### 5.3.1. Contratação Pública

| Matriz de Risco - Contratação Pública                       |            |                                                                                                                                                                               |                                          |         |               |                   |                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------|---------------|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Riscos para a entidade (consequente/ subsecente/ emergente) |            |                                                                                                                                                                               |                                          |         |               | Medidas Propostas |                                                                                                                                                                                                              |
| Fase Processual                                             | Ref. Risco | Descrição                                                                                                                                                                     | Nível de Risco (Probabilidade x Impacto) |         |               | Ref. Medida       | Descrição                                                                                                                                                                                                    |
|                                                             |            |                                                                                                                                                                               | Probabilidade                            | Impacto | Classificação |                   |                                                                                                                                                                                                              |
| Tramitação de informação                                    | RCP.01     | Falha na comunicação ou duplicação de tarefas entre os serviços municipais no processo de aquisição, devido à indefinição de responsabilidades de cada um dos intervenientes. | 2                                        | 2       | 4             | MCP.01            | Garantir a atualização e divulgação dos procedimentos internos do processo aquisitivo.                                                                                                                       |
|                                                             | RCP.02     | Erro humano na tramitação dos procedimentos de contratação pública e na preparação das peças e informações no processo de aquisição.                                          | 1                                        | 3       | 3             | MCP.02            | Redefinição por escrito das responsabilidades de cada UO e trabalhador no processo de aquisição de bens, serviços ou empreitadas, em todas as suas etapas.                                                   |
|                                                             | RCP.03     | Falta de segregação de funções ao longo das diversas fases do procedimento de contratação pública.                                                                            | 3                                        | 2       | 6             | MCP.03            | Promover a segregação de funções na contratação pública durante as várias fases, sempre que possível, atendendo ao número de trabalhadores disponíveis.                                                      |
|                                                             | RCP.04     | Perda de informação relativa aos processos de contratação pública.                                                                                                            | 3                                        | 3       | 9             | MCP.04            | Garantir o registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo aquisitivo no sistema de gestão documental. Em limite, deve ser sempre salvaguarda a respetiva tramitação na aplicação GES/OAD. |

| Matriz de Risco - Contratação Pública                                                            |            |                                                                                                                                                                                                                                          |                                          |         |               |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------|---------------|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Riscos para a entidade (consequente/ subsequente/ emergente)                                     |            |                                                                                                                                                                                                                                          |                                          |         |               | Medidas Propostas |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Fase Processual                                                                                  | Ref. Risco | Descrição                                                                                                                                                                                                                                | Nível de Risco (Probabilidade x Impacto) |         |               | Ref. Medida       | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                                                                  |            |                                                                                                                                                                                                                                          | Probabilidade                            | Impacto | Classificação |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Planeamento dos procedimentos de aquisição de bens e serviços ou de empreitadas e obras públicas | RCP.05     | Deficiente planeamento na elaboração das peças procedimentais de contratação pública, colocando em causa que sejam assegurados os prazos razoáveis para o seu desenvolvimento, bem como o cumprimento dos requisitos legais.             | 1                                        | 3       | 3             | MCP.05            | Garantir, após a confirmação da necessidade de contratação, o planeamento do procedimento de aquisição (previsão das fases do concurso, verificação dos fundos adstritos, etc.), assegurando o cumprimento dos prazos de cada etapa do procedimento pré-contratual e da execução do contrato.                                                                                                                                                                               |
|                                                                                                  | RCP.06     | Ausência de harmonização de necessidades de aquisição entre as unidades orgânicas resultando na aprovação de procedimentos aquisitivos desnecessários, duplicados, fracionados ou de baixa qualidade, ou de investimentos sobrestimados. | 1                                        | 3       | 3             | MCP.06            | Garantir a prévia avaliação das necessidades de contratação, através da informação remetida pelos serviços municipais, de modo a verificar a possibilidade de se encontrarem alternativas internas face à contratação.                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                                                                  |            |                                                                                                                                                                                                                                          |                                          |         |               | MCP.07            | Realização de planeamento atempado das necessidades, de modo a concentrar a respetiva contratação no mínimo de procedimentos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                                                                                                  | RCP.07     | Inexistência de dotação disponível no momento de adjudicação.                                                                                                                                                                            | 1                                        | 2       | 2             | MCP.08            | Verificação das dotações disponíveis antes da autorização da despesa.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                                                                  | RCP.08     | Morosidade na apreciação, nomeadamente na preparação das peças e informações ao órgão competente, devido ao número muito significativo de procedimentos identificados como necessidades urgentes.                                        | 1                                        | 2       | 2             | MCP.09            | Elaborar um Plano de Compras, que deverá conter uma lista de necessidades com a estimativa do valor dos respetivos contratos e dos preços base, determinar o procedimento pré-contratual adequado, calendarizar o respetivo lançamento por forma a garantir a tempestiva satisfação da necessidade subjacente e, no caso de procedimentos não concorrenciais, identificar os fornecedores suscetíveis de serem convidados, com base em critérios objetivos e fundamentados. |

| Matriz de Risco - Contratação Pública                                                            |            |                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                          |         |               |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------|---------------|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Riscos para a entidade (consequente/ subsequente/ emergente)                                     |            |                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                          |         |               | Medidas Propostas |                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Fase Processual                                                                                  | Ref. Risco | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                                    | Nível de Risco (Probabilidade x Impacto) |         |               | Ref. Medida       | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                                                                  |            |                                                                                                                                                                                                                                                                              | Probabilidade                            | Impacto | Classificação |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Planeamento dos procedimentos de aquisição de bens e serviços ou de empreitadas e obras públicas | RCP.09     | Deficiente instrução dos pedidos de aquisição causada pela falta de fundamentação por parte dos serviços municipais (da decisão de contratar, do preço base proposto e, se for o caso das entidades a convidar, da não contratação por lotes e do preço anormalmente baixo). | 3                                        | 2       | 6             | MCP.10            | Realização de ações de esclarecimento/sensibilização na área da contratação pública, aos profissionais desta área, potenciais gestores de contrato e interlocutores dos serviços requisitantes.                                                                 |
|                                                                                                  | RCP.10     | Escolha frequente das mesmas entidades convidadas a apresentar propostas de aquisição de bens, serviços ou empreitadas nos procedimentos de consulta prévia ou ajuste direto.                                                                                                | 1                                        | 3       | 3             | MCP.11            | Controlo dos montantes totais adjudicados de bens, serviços ou empreitadas por tipo de procedimento por fornecedor, conforme previsto no artigo 113.º do CCP.                                                                                                   |
|                                                                                                  | RCP.11     | Falta de planeamento de aquisição, podendo conduzir à adoção de ajuste direto por critérios de urgência ou estado de necessidade.                                                                                                                                            | 1                                        | 2       | 2             | MCP.12            | 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.                                                                           |
|                                                                                                  | RCP.12     | Escolha de entidades a convidar com recurso a consulta prévia a incidir sobre concorrentes com os mesmos titulares dos órgãos sociais de administração, direção ou gerência da empresa.                                                                                      | 1                                        | 3       | 3             | MCP.13            | Não convidar, num mesmo procedimento de aquisição, entidades que estejam interligadas entre si, designadamente pelo facto dos titulares dos órgãos sociais de administração, direção ou gerência da empresa serem os mesmos, nos termos do artigo 113.º do CCP. |
|                                                                                                  | RCP.13     | Sobreposição de procedimentos de contratação com o mesmo objeto contratual.                                                                                                                                                                                                  | 1                                        | 3       | 3             | MCP.14            | Em todos os pedidos de aquisição deve ser verificado a existência de contratos celebrados com o mesmo objeto contratual.                                                                                                                                        |

| Matriz de Risco - Contratação Pública                                                            |            |                                                                                                                                                                                                                                |                                          |         |               |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------|---------------|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Riscos para a entidade (consequente/ subsequente/ emergente)                                     |            |                                                                                                                                                                                                                                |                                          |         |               | Medidas Propostas |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Fase Processual                                                                                  | Ref. Risco | Descrição                                                                                                                                                                                                                      | Nível de Risco (Probabilidade x Impacto) |         |               | Ref. Medida       | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                                                                                                  |            |                                                                                                                                                                                                                                | Probabilidade                            | Impacto | Classificação |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Planeamento dos procedimentos de aquisição de bens e serviços ou de empreitadas e obras públicas | RCP.14     | Não fundamentação da decisão de não contratação por lotes da formação de contratos públicos de aquisição ou locação de bens, aquisição de serviços ou empreitada, quando aplicável, conforme previsto no artigo 46.º-A do CCP. | 1                                        | 3       | 3             | MCP.15            | Verificação do valor dos contratos a celebrar, por forma a definir o tipo de procedimento e formalidades adequado ao objeto do contrato.                                                                                                                                                                                                |
| Elaboração dos contratos de aquisição de bens e serviços ou de empreitadas e obras públicas      | RCP.15     | Recurso ao ajuste direto em detrimento de outros procedimentos de contratação pública previstos no CCP, por forma a desfavorecer a promoção da concorrência.                                                                   | 2                                        | 3       | 6             | MCP.16            | Gestão adequada dos contratos plurianuais de aquisição com carácter de continuidade, como os relativos a segurança, limpeza, alimentação e manutenção de equipamentos, para que os procedimentos tendentes à sua renovação sejam iniciados em momento que permita a sua efetiva conclusão antes da cessação da vigência dos anteriores. |
|                                                                                                  |            |                                                                                                                                                                                                                                |                                          |         |               | MCP.17            | Fundamentação das entidades propostas para envio de convite, nos casos de adoção do ajuste direto, e sua submissão a autorização do órgão com competência para a decisão de contratar.                                                                                                                                                  |
|                                                                                                  |            |                                                                                                                                                                                                                                |                                          |         |               | MCP.18            | Na aquisição deve ser tido por base, especialmente, consulta preliminar de mercado e informação relevante sobre aquisições anteriores para a fundamentação do preço base.                                                                                                                                                               |
|                                                                                                  |            |                                                                                                                                                                                                                                |                                          |         |               | MCP.19            | Adoção preferencial de procedimentos concorrenciais (concurso público, consulta prévia), tendo as situações de exceção de ser devidamente fundamentadas pelo serviço requisitante e submetidas a autorização do órgão com competência para a decisão de contratar.                                                                      |

| Matriz de Risco - Contratação Pública                                                       |            |                                                                                                                                                                     |                                          |         |               |                   |                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------|---------------|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Riscos para a entidade (consequente/ subsequente/ emergente)                                |            |                                                                                                                                                                     |                                          |         |               | Medidas Propostas |                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Fase Processual                                                                             | Ref. Risco | Descrição                                                                                                                                                           | Nível de Risco (Probabilidade x Impacto) |         |               | Ref. Medida       | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                                                                                             |            |                                                                                                                                                                     | Probabilidade                            | Impacto | Classificação |                   |                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Elaboração dos contratos de aquisição de bens e serviços ou de empreitadas e obras públicas | RCP.16     | Omissão no caderno de encargos de determinadas especificações técnicas.                                                                                             | 2                                        | 3       | 6             | MCP.20            | Promover a segregação de funções na elaboração das peças do procedimento e respetivos anexos de aquisição, através da verificação de pelo menos um trabalhador diferente do que aquele que elabora.                                                       |
|                                                                                             | RCP.17     | Formalização do procedimento aquisitivo após a entrega do bem e/ou prestação de serviços.                                                                           | 2                                        | 3       | 6             | MCP.21            | Solicitar a justificação da formalização do procedimento aquisitivo após a entrega do bem, prestação de serviço ou empreitada e dar conhecimento ao Órgão Executivo.                                                                                      |
|                                                                                             | RCP.18     | Reduzido investimento na preparação das peças do procedimento e respetivos anexos, o que pode conduzir a incongruências entre as peças procedimentais e o contrato. | 1                                        | 3       | 3             | MCP.22            | Promover formação interna dos vários intervenientes no âmbito dos procedimentos aquisitivos, visando a uniformização de metodologias e critérios, bem como a atualização constante dos trabalhadores com os diplomas legais em vigor, nomeadamente o CCP. |
|                                                                                             | RCP.19     | Utilização de tipos de procedimentos inadequados ao tipo e características da contratação.                                                                          | 1                                        | 3       | 3             | MCP.23            | Promover a segregação de funções para a análise e supervisão das propostas de aquisição, por forma a procederem à verificação do cumprimento de todos os requisitos legais.                                                                               |
|                                                                                             | RCP.20     | Utilização excessiva do critério de adjudicação Monofator – Preço.                                                                                                  | 1                                        | 2       | 2             | MCP.24            | Utilização da modalidade de Multifatores sempre que possível e se revele ser economicamente mais vantajosa, tendo em conta o objeto.                                                                                                                      |

| Matriz de Risco - Contratação Pública                                                                                    |            |                                                                                                                                                              |                                          |         |               |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------|---------------|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Riscos para a entidade (consequente/ subsequente/ emergente)                                                             |            |                                                                                                                                                              |                                          |         |               | Medidas Propostas |                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Fase Processual                                                                                                          | Ref. Risco | Descrição                                                                                                                                                    | Nível de Risco (Probabilidade x Impacto) |         |               | Ref. Medida       | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                                                                                                          |            |                                                                                                                                                              | Probabilidade                            | Impacto | Classificação |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Avaliação de propostas e notificação aos concorrentes na aquisição de bens e serviços ou de empreitadas e obras públicas | RCP.21     | Falha nos prazos de notificação aos concorrentes nos termos legais sobre a decisão de adjudicação e, consequentemente, incumprimento da legislação em vigor. | 1                                        | 2       | 2             | MCP.25            | Promover a utilização da Plataforma de Contratação Pública como meio privilegiado de suporte à contratação, exceto o regime de ajuste direto simplificado.                                                                                                         |
|                                                                                                                          | RCP.22     | Constituição dos júris nos procedimentos de aquisição, com rotatividade reduzida face ao número de técnicos disponíveis.                                     | 1                                        | 2       | 2             | MCP.26            | Na nomeação de elementos para o exercício de funções de júri, num procedimento de aquisição, deve a entidade com competência designar o júri, ponderando as qualificações relevantes na sua composição, atendendo, designadamente, à complexidade do procedimento. |
| Monitorização/ Verificação dos contratos de aquisição de bens e serviços ou de empreitadas e obras públicas              | RCP.23     | Não submissão dos contratos a fiscalização prévia do Tribunal de Contas, quando obrigatório.                                                                 | 1                                        | 3       | 3             | MCP.27            | Verificação da incidência da fiscalização prévia nos contratos celebrados, quando exigido.                                                                                                                                                                         |
|                                                                                                                          | RCP.24     | Deficiente acompanhamento da execução física e financeira dos contratos de aquisição, por parte do Gestor de Contrato.                                       | 2                                        | 3       | 6             | MCP.28            | Designação do Gestor de Contrato e sensibilização acerca das responsabilidades previstas no Código dos Contratos Públicos (CCP).                                                                                                                                   |
|                                                                                                                          |            |                                                                                                                                                              |                                          |         |               | MCP.29            | Exigir a entrega de comprovativos (fatura, guia de remessa e/ou outro documento equivalente) assinados pelos gestores de contrato para o controlo de receção/execução, juntando a respetiva documentação ao processo de pagamento.                                 |
|                                                                                                                          |            |                                                                                                                                                              |                                          |         |               | MCP.30            | Exigência ao Gestor do Contrato de regular desempenho das suas funções, com controlo rigoroso de custos, prazos e verificação efetiva de necessidade de serviços complementares devidamente comprovados.                                                           |

| Matriz de Risco - Contratação Pública                                                                                            |            |                                                                                                                                                                                                |                                          |         |               |                   |                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------|---------------|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Riscos para a entidade (consequente/ subsequente/ emergente)                                                                     |            |                                                                                                                                                                                                |                                          |         |               | Medidas Propostas |                                                                                                                                                                                                                               |
| Fase Processual                                                                                                                  | Ref. Risco | Descrição                                                                                                                                                                                      | Nível de Risco (Probabilidade x Impacto) |         |               | Ref. Medida       | Descrição                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                                                                                                  |            |                                                                                                                                                                                                | Probabilidade                            | Impacto | Classificação |                   |                                                                                                                                                                                                                               |
| Monitorização/<br>Verificação dos<br>contratos de<br>aquisição de<br>bens e serviços<br>ou de<br>empreitadas e<br>obras públicas | RCP.25     | Incumprimento das obrigações legais por parte do clausulado, pondo em causa o agravamento dos gastos contratuais ou o adiamento dos prazos de execução.                                        | 1                                        | 2       | 2             | MCP.31            | Garantir que as cláusulas contratuais definidas são legais e que o seu clausulado é claro e rigoroso, não existindo erros, ambiguidades, lacunas ou omissões através da verificação das peças por mais do que um trabalhador. |
|                                                                                                                                  | RCP.26     | Em sede de receção dos bens, da prestação do serviço ou da empreitada, não assegurar a conformidade do fornecimento e a validação das quantidades contratadas, por mais do que um trabalhador. | 2                                        | 2       | 4             | MCP.32            | Em todos os serviços municipais, a receção e a verificação dos bens, prestação dos serviços ou empreitadas, deve ser assegurada, preferencialmente através da nomeação, por mais de um trabalhador.                           |
|                                                                                                                                  | RCP.27     | Falha na qualidade dos bens e/ou serviços e/ou empreitadas relativamente ao contratado, ou não execução do bem, serviço ou empreitada contratada conforme o pretendido.                        | 2                                        | 2       | 4             | MCP.33            | Garantir o envio de advertências em devido tempo ao fornecedor, assim como aos responsáveis da entidade adjudicante, logo que se detetem situações irregulares.                                                               |
|                                                                                                                                  | RCP.28     | Inexistência de avaliação de fornecedores.                                                                                                                                                     | 3                                        | 2       | 6             | MCP.34            | Implementar e utilizar um sistema de avaliação do desempenho dos fornecedores após a execução do contrato, com base em critérios objetivos e previamente definidos.                                                           |



| Matriz de Risco - Contratação Pública                        |            |                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                          |         |               |                   |                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------|---------------|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Riscos para a entidade (consequente/ subsequente/ emergente) |            |                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                          |         |               | Medidas Propostas |                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Fase Processual                                              | Ref. Risco | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                                 | Nível de Risco (Probabilidade x Impacto) |         |               | Ref. Medida       | Descrição                                                                                                                                                                                                                                        |
|                                                              |            |                                                                                                                                                                                                                                                                           | Probabilidade                            | Impacto | Classificação |                   |                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Conflito de interesses                                       | RCP.29     | Existência de conflito de interesses que ponham em causa a transparência na preparação e tramitação do procedimento de modo a promover o favorecimento de fornecedores.                                                                                                   | 1                                        | 3       | 3             | MCP.35            | Solicitar declaração de inexistência de conflito de interesses dos júris e gestores de contrato, bem como aos respetivos intervenientes do procedimento na contratação (anexo XIII do CCP + declaração de acordo com a Portaria n.º 185/2024/1). |
|                                                              |            |                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                          |         |               | MCP.36            | Não designar os mesmos elementos, de forma reiterada, para a determinação dos requisitos implícitos nos procedimentos de contratação, mediante os recursos humanos disponíveis para as especificações concursais.                                |
| Transparência administrativa                                 | RCP.30     | Ocorrência de pagamentos antes da publicação dos contratos de aquisição no Portal Base.Gov, quando aplicável.                                                                                                                                                             | 1                                        | 2       | 2             | MCP.37            | Verificação da publicação do contrato no Portal dos Contratos Públicos (Portal Base.Gov) antes da realização do primeiro pagamento.                                                                                                              |
|                                                              | RCP.31     | Incumprimento da legislação em vigor e possível falha na transparência dos procedimentos de aquisição quando não existe a publicitação da adjudicação dos procedimentos no âmbito do CCP, quando tal seja obrigatório no Portal dos Contratos Públicos (Portal Base.Gov). | 1                                        | 2       | 2             | MCP.38            | Garantir a publicitação da adjudicação dos procedimentos de aquisição no Portal dos Contratos Públicos (Portal Base.Gov), exceto os ajustes diretos simplificados.                                                                               |

### 5.3.2. Concessão de Benefícios

| Matriz de Risco - Concessão de Benefícios                    |            |                                                                                                                                              |                                          |         |               |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------|---------------|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Riscos para a entidade (consequente/ subsequente/ emergente) |            |                                                                                                                                              |                                          |         |               | Medidas Propostas |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Fase Processual                                              | Ref. Risco | Descrição                                                                                                                                    | Nível de Risco (Probabilidade x Impacto) |         |               | Ref. Medida       | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                                              |            |                                                                                                                                              | Probabilidade                            | Impacto | Classificação |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Transparência administrativa                                 | RCB.01     | Falta de transparência na publicação dos regulamentos de concessão de apoios.                                                                | 1                                        | 3       | 3             | MCB.01            | Divulgação dos regulamentos em locais de fácil acesso, nomeadamente na página oficial na Internet do Município.                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                                              | RCB.02     | Requisitos de atribuição de apoios genéricos e não específicos para cada área de atribuição.                                                 | 1                                        | 3       | 3             | MCB.02            | Elaboração, atualização e divulgação de regulamentos municipais específicos em matéria dos requisitos necessários à atribuição de cada apoio.                                                                                                                                                                                                                                                |
| Tramitação de informação                                     | RCB.03     | Falha na tramitação da informação entre os serviços municipais resultando na desorganização do processo, e consequentemente atraso do mesmo. | 2                                        | 2       | 4             | MCB.03            | Atualização e uniformização das normas e procedimentos de controlo interno, a divulgar pelos serviços, para a atribuição de apoios a entidades externas.                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                              | RCB.04     | Perda de informação relativa aos processos de concessão de apoios.                                                                           | 3                                        | 3       | 9             | MCB.04            | Implementar uma aplicação informática integrada e única para a gestão dos processos de concessão de apoios, assegurando o registo completo e atualizado de todas as fases, bem como a manutenção de uma base de dados detalhada por entidade/particular, que permita o cruzamento de informação entre divisões e serviços, mitigando riscos de perda de informação e de duplo financiamento. |

| Matriz de Risco - Concessão de Benefícios                    |            |                                                                                                                                                                                          |                                          |         |               |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------|---------------|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Riscos para a entidade (consequente/ subsequente/ emergente) |            |                                                                                                                                                                                          |                                          |         |               | Medidas Propostas |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Fase Processual                                              | Ref. Risco | Descrição                                                                                                                                                                                | Nível de Risco (Probabilidade x Impacto) |         |               | Ref. Medida       | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                                                              |            |                                                                                                                                                                                          | Probabilidade                            | Impacto | Classificação |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Definição e distribuição de responsabilidades                | RCB.05     | Inexistência de segregação de funções na concessão de apoios.                                                                                                                            | 1                                        | 3       | 3             | MCB.05            | Sempre que exista a proposta de uma concessão de apoio, deve ser garantida a validação pelo dirigente, garantindo a segregação de funções.                                                                                                                                                                       |
| Planeamento dos processos de concessão de apoios             | RCB.06     | Inexistência de um processo, cronologicamente organizado, que identifique os intervenientes, prazos de pagamento, prova de compra entre outras informações relevantes.                   | 2                                        | 2       | 4             | MCB.06            | Garantir o arquivo de todos os processos dos apoios concedidos com informação detalhada por entidade e organizada cronologicamente.                                                                                                                                                                              |
|                                                              | RCB.07     | Inexistência de dotação disponível no momento da aprovação e consequentemente realização de alterações orçamentais para fazer face a necessidades após aprovação da concessão de apoios. | 1                                        | 2       | 2             | MCB.07            | Efetuar um planeamento prévio do valor anual a atribuir, a título de apoios financeiros a entidades externas, no âmbito do Orçamento Anual do Município, devendo ser previsto um montante de acordo com as disponibilidades financeiras do Município e a previsão dos valores dos apoios e subsídios atribuídos. |
|                                                              |            |                                                                                                                                                                                          |                                          |         |               | MCB.08            | Garantir o cabimento prévio como condição para a aprovação da concessão de apoios pelo órgão competente.                                                                                                                                                                                                         |

| Matriz de Risco - Concessão de Benefícios                    |            |                                                                                                                     |                                          |         |               |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------|---------------|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Riscos para a entidade (consequente/ subsequente/ emergente) |            |                                                                                                                     |                                          |         |               | Medidas Propostas |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Fase Processual                                              | Ref. Risco | Descrição                                                                                                           | Nível de Risco (Probabilidade x Impacto) |         |               | Ref. Medida       | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                              |            |                                                                                                                     | Probabilidade                            | Impacto | Classificação |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Avaliação de concessão de apoios municipais                  | RCB.08     | Atribuição dos apoios concedidos a entidades ou particulares que não reúnam as condições necessárias para o efeito. | 1                                        | 3       | 3             | MCB.09            | A atribuição de apoios deve ficar condicionada à confirmação, por parte dos responsáveis competentes, de que a entidade beneficiária ou o particular reúne todos os requisitos legais e regulamentares aplicáveis, designadamente a regularização da situação fiscal e contributiva, a inscrição no RCBE, quando obrigatória, e o cumprimento das demais disposições previstas nos regulamentos municipais e na legislação em vigor. |
|                                                              | RCB.09     | Duplo financiamento com apoio a entidades já apoiadas.                                                              | 1                                        | 3       | 3             | MCB.04            | Implementar uma aplicação informática integrada e única para a gestão dos processos de concessão de apoios, assegurando o registo completo e atualizado de todas as fases, bem como a manutenção de uma base de dados detalhada por entidade/particular, que permita o cruzamento de informação entre divisões e serviços, mitigando riscos de perda de informação e de duplo financiamento.                                         |
|                                                              | RCB.10     | Apoios concedidos sem aprovação do órgão com competência e sem pedido formal da entidade beneficiária.              | 1                                        | 3       | 3             | MCB.10            | A atribuição de qualquer apoio financeiro deve ser antecedida de deliberação favorável do órgão com competência e ter por base um pedido formal de apoio, exceto os de iniciativa municipal, sempre que a lei o permita.                                                                                                                                                                                                             |

| Matriz de Risco - Concessão de Benefícios                                   |            |                                                                                                                                                                                                                                                        |                                          |         |               |                   |                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------|---------------|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Riscos para a entidade (consequente/ subsequente/ emergente)                |            |                                                                                                                                                                                                                                                        |                                          |         |               | Medidas Propostas |                                                                                                                                                                                                                                 |
| Fase Processual                                                             | Ref. Risco | Descrição                                                                                                                                                                                                                                              | Nível de Risco (Probabilidade x Impacto) |         |               | Ref. Medida       | Descrição                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                                             |            |                                                                                                                                                                                                                                                        | Probabilidade                            | Impacto | Classificação |                   |                                                                                                                                                                                                                                 |
| Avaliação de concessão de apoios municipais                                 | RCB.11     | Escassez de critérios ou regras para a concessão de apoios e de capacitação dos recursos humanos envolvidos no processo, o que pode resultar em incoerência e quebra do dever de imparcialidade nos critérios utilizados para a decisão da atribuição. | 2                                        | 3       | 6             | MCB.11            | Definir todos os critérios para atribuição de qualquer tipo de apoio e garantir que estes se encontram explícitos nos regulamentos de concessão de apoios do Município.                                                         |
|                                                                             |            |                                                                                                                                                                                                                                                        |                                          |         |               | MCB.12            | Desenvolvimento de ações de formação interna ou externa, caso aplicável, a todos os trabalhadores envolvidos no processo de concessão de apoios, com vista à correta aplicação de critérios definidos e instrução de processos. |
|                                                                             | RCB.12     | Incompleta ou incorreta fundamentação da concessão de apoio, resultando na atribuição indevida de apoios.                                                                                                                                              | 2                                        | 3       | 6             | MCB.11            | Definir todos os critérios para atribuição de qualquer tipo de apoio e garantir que estes se encontram explícitos nos regulamentos de concessão de apoios do Município.                                                         |
| Fiscalização/ monitorização dos processos de concessão de apoios municipais | RCB.13     | Inexistência de instrumentos "materiais" que garantam a utilização adequada do apoio por parte dos beneficiários ou atribuição de apoios para atividades programadas e que não são realizadas.                                                         | 3                                        | 2       | 6             | MCB.13            | Verificação de comprovativos de realização de despesa do beneficiário através de faturas e/ou relatórios de atividades antes do pagamento da última tranche.                                                                    |
|                                                                             | RCB.14     | Incumprimento por parte do beneficiário relativamente às atividades que se compromete prosseguir.                                                                                                                                                      | 2                                        | 2       | 4             | MCB.14            | Assegurar que os regulamentos de concessão de apoios e protocolos incorporam cláusulas que salvaguardam o Município em situações de incumprimentos ou cumprimentos defeituosos por parte dos beneficiários.                     |

| Matriz de Risco - Concessão de Benefícios                                   |            |                                                                                                                  |                                          |         |               |                   |                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------|---------------|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Riscos para a entidade (consequente/ subsequente/ emergente)                |            |                                                                                                                  |                                          |         |               | Medidas Propostas |                                                                                                                                                                                |
| Fase Processual                                                             | Ref. Risco | Descrição                                                                                                        | Nível de Risco (Probabilidade x Impacto) |         |               | Ref. Medida       | Descrição                                                                                                                                                                      |
|                                                                             |            |                                                                                                                  | Probabilidade                            | Impacto | Classificação |                   |                                                                                                                                                                                |
| Fiscalização/ monitorização dos processos de concessão de apoios municipais | RCB.15     | Falta de elegibilidade dos comprovativos de despesa ou falha na verificação.                                     | 2                                        | 2       | 4             | MCB.15            | Sensibilização dos beneficiários quanto à responsabilidade financeira e conferência dos comprovativos relativamente à sua elegibilidade fiscal e protocolar.                   |
|                                                                             | RCB.16     | Falta de controlo e fiscalização dos protocolos celebrados com as entidades beneficiárias.                       | 2                                        | 2       | 4             | MCB.16            | Acompanhamento da execução do apoio concedido/contrato-programa e avaliação do nível de cumprimento do compromisso assumido pela entidade beneficiária.                        |
|                                                                             | RCB.17     | Não aplicação de sanções perante situações de incumprimento ou cumprimento defeituoso por parte do beneficiário. | 3                                        | 2       | 6             | MCB.16            | Acompanhamento da execução do apoio concedido/contrato-programa e avaliação do nível de cumprimento do compromisso assumido pela entidade beneficiária.                        |
|                                                                             |            |                                                                                                                  |                                          |         |               | MCB.17            | Registo dos beneficiários que se encontrem em situação de incumprimento e consequente aplicação de sanções.                                                                    |
| Conflitos de interesses                                                     | RCB.18     | Ocorrência de situações indiciadoras de conluio entre os intervenientes no processo de concessão de apoios.      | 1                                        | 3       | 3             | MCB.18            | Garantir a segregação de funções nas fases do processo, havendo uma distinção entre os intervenientes da avaliação/atribuição <i>versus</i> os de acompanhamento/fiscalização. |

| Matriz de Risco - Concessão de Benefícios                    |            |                                                                                                                                                                                                                                     |                                          |         |               |                   |                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------|---------------|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Riscos para a entidade (consequente/ subsequente/ emergente) |            |                                                                                                                                                                                                                                     |                                          |         |               | Medidas Propostas |                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Fase Processual                                              | Ref. Risco | Descrição                                                                                                                                                                                                                           | Nível de Risco (Probabilidade x Impacto) |         |               | Ref. Medida       | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                |
|                                                              |            |                                                                                                                                                                                                                                     | Probabilidade                            | Impacto | Classificação |                   |                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Conflitos de interesses                                      | RCB.19     | Existência de conflitos de interesses que coloquem em causa os princípios de transparência e imparcialidade e inexistência de declarações de interesses privados dos trabalhadores envolvidos nos processos de concessão de apoios. | 1                                        | 3       | 3             | MCB.19            | Cumprimento dos procedimentos sobre conflitos de interesses instituídos, nomeadamente a assinatura de declaração de inexistência de conflitos de interesses pelos dirigentes e trabalhadores em relação a procedimentos em que intervenham respeitantes. |
|                                                              | RCB.20     | Favoritismo de determinada entidade na concessão de apoios.                                                                                                                                                                         | 1                                        | 3       | 3             | MCB.20            | Assegurar a rotatividade de funções dos trabalhadores, atendendo aos recursos humanos disponíveis, promovendo a integração de trabalhadores distintos no processo de concessão de apoios.                                                                |

### 5.3.3. Recursos Humanos

| Matriz de Risco - Recursos Humanos                           |            |                                                                                                   |                                          |         |               |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------|---------------|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Riscos para a entidade (consequente/ subsequente/ emergente) |            |                                                                                                   |                                          |         |               | Medidas Propostas |                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Fase Processual                                              | Ref. Risco | Descrição                                                                                         | Nível de Risco (Probabilidade x Impacto) |         |               | Ref. Medida       | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                                                              |            |                                                                                                   | Probabilidade                            | Impacto | Classificação |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Proteção de dados pessoais                                   | RRH.01     | Violação de confidencialidade e sigilo da informação, bem como da proteção de dados pessoais.     | 2                                        | 3       | 6             | MRH.01            | Garantir a inclusão de cláusulas nos contratos de trabalho que salvaguem a confidencialidade e sigilo da informação.                                                                                                                                                     |
|                                                              |            |                                                                                                   |                                          |         |               | MRH.02            | Garantir a inclusão de cláusulas nos contratos de trabalho que salvaguem o cumprimento das regras do Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD).                                                                                                                      |
|                                                              |            |                                                                                                   |                                          |         |               | MRH.03            | Sensibilizar os trabalhadores, através de sessões de divulgação e/ou comunicações internas, a atuarem na base de princípios éticos, como a integridade, a honestidade e o profissionalismo, que espelhem elevados padrões comportamentais vertidos no Código de Conduta. |
| Controlo de assiduidade e pontualidade                       | RRH.02     | Debilidade no controlo de assiduidade dos trabalhadores e consequentemente pagamentos incorretos. | 1                                        | 3       | 3             | MRH.04            | Conferência de todos os registos manuais e digitais das presenças dos trabalhadores por pelo menos dois intervenientes, garantindo o adequado processamento de vencimentos.                                                                                              |
|                                                              |            |                                                                                                   |                                          |         |               | MRH.05            | Promover a utilização transversal do sistema biométrico de controlo de assiduidade.                                                                                                                                                                                      |



| Matriz de Risco - Recursos Humanos                           |            |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                          |         |               |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------|---------------|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Riscos para a entidade (consequente/ subsequente/ emergente) |            |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                          |         |               | Medidas Propostas |                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Fase Processual                                              | Ref. Risco | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                                        | Nível de Risco (Probabilidade x Impacto) |         |               | Ref. Medida       | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                              |            |                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Probabilidade                            | Impacto | Classificação |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Controlo de assiduidade e pontualidade                       | RRH.03     | Justificação de faltas de forma indevida ou inadequada.                                                                                                                                                                                                                          | 1                                        | 3       | 3             | MRH.06            | Emissão de listagens mensais de controlo de assiduidade em que conste as situações de faltas por regularizar ou justificar, para posterior validação do respetivo dirigente.                                                                                                                                  |
|                                                              |            |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                          |         |               | MRH.07            | Executar auditorias internas através de uma amostragem, de forma a verificar a conformidade da justificação das faltas dos trabalhadores.                                                                                                                                                                     |
|                                                              | RRH.04     | Falta de registo correto de tempo de trabalho e controlo de assiduidade inadequado, resultantes da inexistência de regras uniformes quanto aos regimes do horário de trabalho praticados pelos trabalhadores, existindo a possibilidade de incumprimento do horário de trabalho. | 1                                        | 3       | 3             | MRH.08            | Divulgação do regulamento do horário de trabalho existente que contém normas sobre registos de assiduidade e pontualidade, sempre que necessário.                                                                                                                                                             |
| Procedimentos concursais de recrutamento e seleção           | RRH.05     | Intervenção no procedimento de seleção do pessoal de elementos com relações de proximidade, relações familiares ou de parentesco com os candidatos.                                                                                                                              | 1                                        | 3       | 3             | MRH.09            | Exigência de declaração de inexistência de conflito de interesses a todos os intervenientes nos processos assim como a entrega de declaração de existência de conflito de interesse em relação aos intervenientes que no decorrer do processo se venha a verificar que se encontram em conflito de interesse. |

| Matriz de Risco - Recursos Humanos                           |            |                                                                                                                                     |                                          |         |               |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------|---------------|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Riscos para a entidade (consequente/ subsequente/ emergente) |            |                                                                                                                                     |                                          |         |               | Medidas Propostas |                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Fase Processual                                              | Ref. Risco | Descrição                                                                                                                           | Nível de Risco (Probabilidade x Impacto) |         |               | Ref. Medida       | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                              |            |                                                                                                                                     | Probabilidade                            | Impacto | Classificação |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Procedimentos concursais de recrutamento e seleção           | RRH.06     | Utilização de critérios de recrutamento com uma elevada margem de discricionariedade, colocando em causa os princípios da equidade. | 1                                        | 3       | 3             | MRH.10            | Definir de forma objetiva os critérios de seleção de candidatos, tendo como foco a caracterização do posto de trabalho e promover a divulgação aos intervenientes com poder de decisão no âmbito dos procedimentos de recrutamento e seleção, de avaliação, ou outros atos de gestão pessoal. |
|                                                              | RRH.07     | Lacunas nos processos de integração e acolhimento de novos colaboradores e trabalhadores.                                           | 1                                        | 2       | 2             | MRH.08            | Divulgação do regulamento do horário de trabalho existente que contém normas sobre registos de assiduidade e pontualidade, sempre que necessário.                                                                                                                                             |
|                                                              | RRH.08     | Ausência de mecanismos que obriguem à rotatividade dos elementos dos júris.                                                         | 1                                        | 3       | 3             | MRH.11            | Assegurar a rotatividade dos elementos que compõem os júris do concurso, de modo que as decisões ou as propostas de decisão não fiquem concentradas nos mesmos trabalhadores ou dirigentes.                                                                                                   |
|                                                              |            |                                                                                                                                     |                                          |         |               | MRH.12            | Nomear júris distintos para cada concurso, garantindo que pelo menos um elemento tem conhecimento técnico da área do procedimento concursal em apreço, sempre que possível.                                                                                                                   |
|                                                              |            |                                                                                                                                     |                                          |         |               | MRH.13            | Recorrer, preferencialmente, a pelo menos um membro do júri externo ao Departamento/Divisão/Unidade, consoante o concurso em causa e sempre que possível.                                                                                                                                     |
|                                                              |            |                                                                                                                                     |                                          |         |               |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

| Matriz de Risco - Recursos Humanos                           |            |                                                                                                                                                                               |                                          |         |               |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------|---------------|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Riscos para a entidade (consequente/ subsequente/ emergente) |            |                                                                                                                                                                               |                                          |         |               | Medidas Propostas |                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Fase Processual                                              | Ref. Risco | Descrição                                                                                                                                                                     | Nível de Risco (Probabilidade x Impacto) |         |               | Ref. Medida       | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                                                              |            |                                                                                                                                                                               | Probabilidade                            | Impacto | Classificação |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Afetação de Recursos Humanos                                 | RRH.09     | Discrecionalidade nos processos de reafecção interna que coloquem em causa os princípios da equidade.                                                                         | 1                                        | 3       | 3             | MRH.14            | Implementação de grelhas de avaliação bem definidas e elucidativas referentes a processos de reafecção interna.                                                                                                                                                         |
|                                                              | RRH.10     | Ineficiente comunicação ao serviço responsável pelos recursos humanos em casos de mobilidade interna.                                                                         | 2                                        | 3       | 6             | MRH.15            | Criação e utilização de um modelo documental próprio para comunicação e registo de processos de mobilidade interna.                                                                                                                                                     |
|                                                              | RRH.11     | Utilização das prestações de serviços como mecanismo para satisfação de necessidades permanentes do serviço.                                                                  | 1                                        | 2       | 2             | MRH.16            | Elaboração do Mapa de Pessoal 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 nos casos previstos na legislação aplicável. |
|                                                              | RRH.12     | Manutenção de trabalhadores durante muito tempo no mesmo posto de trabalho que, consequentemente, pode originar desmotivação e criação de vícios por parte dos trabalhadores. | 1                                        | 2       | 2             | MRH.17            | Promover um sistema de rotação dos trabalhadores, adaptado à sua formação académica e profissional, em áreas que sejam conexas e dentro do possível face aos recursos humanos existentes.                                                                               |
| Avaliação do desempenho                                      | RRH.13     | Avaliação de desempenho irregular do processo avaliativo na carreira dos trabalhadores e, consequentemente, ineficiente valorização profissional dos trabalhadores.           | 1                                        | 3       | 3             | MRH.18            | Realização de sensibilizações juntos dos avaliadores da importância das avaliações na carreira dos seus avaliados, sempre que necessário.                                                                                                                               |
|                                                              |            |                                                                                                                                                                               |                                          |         |               | MRH.19            | Aprovação de cronograma interno onde constem os vários momentos de divulgação de informação junto dos avaliadores do Município.                                                                                                                                         |

| Matriz de Risco - Recursos Humanos                           |            |                                                                                                                                                                                                                                                                |                                          |         |               |                   |                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------|---------------|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Riscos para a entidade (consequente/ subsequente/ emergente) |            |                                                                                                                                                                                                                                                                |                                          |         |               | Medidas Propostas |                                                                                                                                                                                                                                         |
| Fase Processual                                              | Ref. Risco | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                      | Nível de Risco (Probabilidade x Impacto) |         |               | Ref. Medida       | Descrição                                                                                                                                                                                                                               |
|                                                              |            |                                                                                                                                                                                                                                                                | Probabilidade                            | Impacto | Classificação |                   |                                                                                                                                                                                                                                         |
| Avaliação do desempenho                                      | RRH.14     | Avaliação de desempenho díspar, de forma a beneficiar ou lesar os trabalhadores.                                                                                                                                                                               | 1                                        | 3       | 3             | MRH.20            | Divulgar, antecipadamente, a data de eleição de representantes dos trabalhadores para a Comissão Paritária e as competências desta Comissão.                                                                                            |
|                                                              |            |                                                                                                                                                                                                                                                                |                                          |         |               | MRH.21            | Apresentar e divulgar os prazos legais sobre as fases de reclamação e impugnação do ato de homologação da avaliação.                                                                                                                    |
|                                                              | RRH.15     | Utilização de critérios de avaliação pouco objetivos, que comportem uma excessiva margem de discricionariedade ou que, reportando-se ao uso de conceitos indeterminados, conduzam a uma avaliação dos trabalhadores que não observe os princípios de equidade. | 1                                        | 3       | 3             | MRH.22            | Adoção de critérios uniformes no processo de avaliação, por forma a nivelar os diferentes graus de exigências dos parâmetros de avaliação que venham a ser definidos em conformidade com as regras SIADAP e demais legislação em vigor. |
| Formação e desenvolvimento profissional                      | RRH.16     | Identificação incorreta das necessidades formativas.                                                                                                                                                                                                           | 3                                        | 2       | 6             | MRH.23            | Criar e divulgar o Plano Anual de Formação e incluir ações de formação externas ao Plano Anual de Formação, consequentes do diagnóstico de necessidades de formação efetuado pelos dirigentes de todos os serviços municipais.          |
|                                                              | RRH.17     | Seleção não criteriosa de trabalhadores para a frequência de ações de formação.                                                                                                                                                                                | 1                                        | 2       | 2             | MRH.24            | Realização de diagnóstico a partir das necessidades formativas propostas pelos avaliadores/chefias, em sede de SIADAP e tendo em consideração os objetivos estratégicos da organização.                                                 |
|                                                              |            |                                                                                                                                                                                                                                                                |                                          |         |               | MRH.25            | Divulgação, por todos os trabalhadores, das ações de formação, contendo informação sistematizada e de consulta fácil sobre a atividade formativa realizada e a organização da formação.                                                 |

| Matriz de Risco - Recursos Humanos                           |            |                                                                                                                                                                                                         |                                          |         |               |                   |                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------|---------------|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Riscos para a entidade (consequente/ subsequente/ emergente) |            |                                                                                                                                                                                                         |                                          |         |               | Medidas Propostas |                                                                                                                                                                                                                                               |
| Fase Processual                                              | Ref. Risco | Descrição                                                                                                                                                                                               | Nível de Risco (Probabilidade x Impacto) |         |               | Ref. Medida       | Descrição                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                              |            |                                                                                                                                                                                                         | Probabilidade                            | Impacto | Classificação |                   |                                                                                                                                                                                                                                               |
| Acumulação de Funções                                        | RRH.18     | Existência de acumulação de funções públicas e privadas com eventuais conflitos de interesses.                                                                                                          | 1                                        | 3       | 3             | MRH.26            | Análise rigorosa do pedido de acumulação de funções, verificação da incompatibilidade ou impedimento e validação hierárquica do pedido de acumulação de funções.                                                                              |
|                                                              | RRH.19     | Exercício de funções em acumulação sem prévia autorização e análise.                                                                                                                                    | 1                                        | 3       | 3             | MRH.27            | Verificação anual de todas as acumulações de funções aprovadas, de forma a garantir que os técnicos intervenientes nos processos não se encontram a acumular funções não aprovadas.                                                           |
| Acidentes em serviço e doenças profissionais                 | RRH.20     | Incorreta caracterização e qualificação de ocorrências participadas pelos/as trabalhadores/as como acidentes de trabalho e doenças profissionais.                                                       | 1                                        | 3       | 3             | MRH.28            | Garantir que toda a tramitação processual é realizada junto da companhia de seguros, que averigua a veracidade das participações.                                                                                                             |
|                                                              | RRH.21     | Não averiguação, não comunicação ou comunicação tardia de situações relevantes de acidentes de trabalho que pode inviabilizar a análise e qualificação do acidente de trabalho e doenças profissionais. | 1                                        | 3       | 3             | MRH.29            | Divulgação com responsáveis e trabalhadores para sensibilização/formação em matéria de SST, acidentes em serviço e doenças profissionais e instrução do procedimento de comunicação em caso de acidentes no trabalho e doenças profissionais. |
|                                                              | RRH.22     | Deficiente identificação de necessidades de equipamentos de proteção individual.                                                                                                                        | 1                                        | 2       | 2             | MRH.30            | Identificação e atribuição de equipamentos de proteção individual, atendendo ao risco profissional do posto de trabalho.                                                                                                                      |

| Matriz de Risco - Recursos Humanos                           |            |                                                                                                       |                                          |         |               |                   |                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------|---------------|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Riscos para a entidade (consequente/ subsequente/ emergente) |            |                                                                                                       |                                          |         |               | Medidas Propostas |                                                                                                                                                          |
| Fase Processual                                              | Ref. Risco | Descrição                                                                                             | Nível de Risco (Probabilidade x Impacto) |         |               | Ref. Medida       | Descrição                                                                                                                                                |
|                                                              |            |                                                                                                       | Probabilidade                            | Impacto | Classificação |                   |                                                                                                                                                          |
| Prestação de trabalho suplementar                            | RRH.23     | Excessivo recurso a trabalho suplementar, por forma a suprimir necessidades permanentes dos serviços. | 1                                        | 2       | 2             | MRH.31            | Reporte mensal da informação aos respetivos dirigentes dos trabalhadores cujos limites foram ultrapassados.                                              |
|                                                              |            |                                                                                                       |                                          |         |               | MRH.32            | Instituir a autorização prévia e pedidos devidamente fundamentados por parte dos dirigentes para a realização de trabalho suplementar dos trabalhadores. |
| Processamento de vencimentos                                 | RRH.24     | Processamento indevido dos vencimentos.                                                               | 1                                        | 3       | 3             | MRH.33            | Executar auditorias internas através de amostragem, de modo a verificar a conformidade dos processamentos de vencimentos.                                |
|                                                              |            |                                                                                                       |                                          |         |               | MRH.34            | Promover a segregação de funções entre o trabalhador que realiza o processamento e o trabalhador que o valida.                                           |
|                                                              | RRH.25     | Inexistência de dotação orçamental e fundos disponíveis para o pagamento dos vencimentos.             | 1                                        | 3       | 3             | MRH.35            | Sempre que existam alterações deve ser realizado um cabimento prévio, de forma a suprimir a alteração dos valores inicialmente previstos.                |

### 5.3.4. Gestão Financeira

| Matriz de Risco - Gestão Financeira                          |            |                                                                                                                                                                                                          |                                          |         |               |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------|---------------|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Riscos para a entidade (consequente/ subsequente/ emergente) |            |                                                                                                                                                                                                          |                                          |         |               | Medidas Propostas |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Fase Processual                                              | Ref. Risco | Descrição                                                                                                                                                                                                | Nível de Risco (Probabilidade x Impacto) |         |               | Ref. Medida       | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                                              |            |                                                                                                                                                                                                          | Probabilidade                            | Impacto | Classificação |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Âmbito Transversal                                           |            |                                                                                                                                                                                                          |                                          |         |               |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Orçamento Municipal                                          | RGF.01     | Incumprimento dos princípios orçamentais e regras previsionais estabelecidas pelos normativos em vigor no momento de elaboração do Orçamento Municipal.                                                  | 1                                        | 3       | 3             | MGF.01            | Na elaboração do orçamento, enquadrado num plano orçamental plurianual devem ser utilizados como critérios as regras previsionais previstas no Ponto 3.3. do POCAL, a Norma de Contabilidade Pública 26 e ainda as regras e princípios estabelecidos no RFALEI, bem como, normas avulsas, constantes das leis anuais do Orçamento do Estado. |
|                                                              | RGF.02     | Possibilidade de dotação insuficiente no Orçamento Municipal e Grandes Opções do Plano, face aos cabimentos e compromissos assumidos a transitar, bem como aos novos procedimentos propostos pelas UO's. | 1                                        | 2       | 2             | MGF.02            | Realizar checklist de despesas obrigatórias a estimar (ex: vencimentos, encargos com instalações, amortizações de empréstimos, etc.) – obter informação previsional junto dos serviços gestores.                                                                                                                                             |
|                                                              |            |                                                                                                                                                                                                          |                                          |         |               | MGF.03            | Monitorização dos cabimentos sem compromissos do ano em curso e seguintes e dos compromissos assumidos e não pagos do ano atual e seguintes de modo a garantir que são incluídos nos documentos previsionais.                                                                                                                                |
|                                                              |            |                                                                                                                                                                                                          |                                          |         |               | MGF.04            | Realização de reuniões prévias à elaboração do orçamento municipal com os responsáveis das UO, de forma a elaborarem um plano dos valores necessários em cada rubrica orçamental, para suprir as necessidades do ano seguinte.                                                                                                               |

| Matriz de Risco - Gestão Financeira                          |            |                                                                                                                                                                                                                                   |                                          |         |               |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------|---------------|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Riscos para a entidade (consequente/ subsequente/ emergente) |            |                                                                                                                                                                                                                                   |                                          |         |               | Medidas Propostas |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Fase Processual                                              | Ref. Risco | Descrição                                                                                                                                                                                                                         | Nível de Risco (Probabilidade x Impacto) |         |               | Ref. Medida       | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                                                              |            |                                                                                                                                                                                                                                   | Probabilidade                            | Impacto | Classificação |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Orçamento Municipal                                          | RGF.03     | Incumprimento dos deveres de informação e publicidade do Orçamento Municipal e Grandes Opções do Plano.                                                                                                                           | 1                                        | 2       | 2             | MGF.05            | Garantir a prestação de informação do orçamento e quadro plurianual de programação orçamental nos 10 dias subsequentes à sua aprovação à DGAL, de acordo com o n.º 1 do artigo 78.º do RFALEI e respetiva publicidade, conforme previsto no artigo 79.º do mesmo diploma.                                                               |
|                                                              | RGF.04     | Deficiente acompanhamento do controlo de execução orçamental.                                                                                                                                                                     | 2                                        | 2       | 4             | MGF.06            | Disponibilização de informação relativa à execução orçamental a todas as unidades orgânicas, de forma a garantir o acompanhamento das mesmas.                                                                                                                                                                                           |
|                                                              |            |                                                                                                                                                                                                                                   |                                          |         |               | MGF.07            | Monitorização e cumprimento do Equilíbrio Orçamental, conforme disposto no artigo 40.º do RFALEI.                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                              |            |                                                                                                                                                                                                                                   |                                          |         |               | MGF.08            | Garantir o cumprimento de uma taxa de execução da receita prevista no orçamento respetivo superior a 85 %.                                                                                                                                                                                                                              |
|                                                              | RGF.05     | Falha ou incumprimento legal nas alterações orçamentais, nomeadamente através de alterações que coloquem em causa o equilíbrio orçamental, desorçamentem encargos consignados e aprovação de alterações por órgão não competente. | 1                                        | 3       | 3             | MGF.09            | Na realização de alterações orçamentais, garantir o cumprimento do pressuposto no ponto 8.3.1 - "Modificações do orçamento" do POCAL, da Norma de Contabilidade Pública 26, no estabelecido no artigo 40.º do RFALEI, nas normas avulsas constantes das leis anuais do Orçamento do Estado bem como nas competências previstas no RJAL. |



| Matriz de Risco - Gestão Financeira                          |            |                                                                                                                                                          |                                          |         |               |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------|---------------|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Riscos para a entidade (consequente/ subsequente/ emergente) |            |                                                                                                                                                          |                                          |         |               | Medidas Propostas |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Fase Processual                                              | Ref. Risco | Descrição                                                                                                                                                | Nível de Risco (Probabilidade x Impacto) |         |               | Ref. Medida       | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                                                              |            |                                                                                                                                                          | Probabilidade                            | Impacto | Classificação |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Prestação de contas                                          | RGF.06     | Os mapas financeiros, orçamentais e de gestão apresentam incoerências entre si devido a falhas de parametrização das aplicações informáticas de suporte. | 1                                        | 3       | 3             | MGF.10            | Elaborar uma <i>checklist</i> de verificações a efetuar no âmbito das conferências entre os diferentes mapas (orçamentais, financeiros e gestão) e documentos da prestação de contas.                                                                                                                                                                                                                    |
|                                                              | RGF.07     | Incumprimento de prazos, documentos e formatos no reporte da informação da Prestação de Contas.                                                          | 1                                        | 3       | 3             | MGF.11            | Garantir a entrega dos mapas constantes e respetivos formatos constantes na Instrução n.º 1/2019 do Tribunal de contas, bem como, garantir o cumprimento dos prazos e procedimentos das resoluções anuais do Tribunal de Contas relativas ao processo de Prestação e remessa de contas. Cumprimento dos deveres de informação e publicidade constantes no artigo 78.º e 79.º, respetivamente, do RFALEI. |
|                                                              | RGF.08     | O procedimento de aprovação dos documentos de Prestação de Contas apresenta debilidades face ao legalmente imposto.                                      | 1                                        | 3       | 3             | MGF.12            | Planear antecipadamente o cronograma, dado que cabe ao Órgão Deliberativo apreciar e votar os documentos de Prestação de Contas propostos pelo Órgão Executivo, devendo a votação decorrer em abril de cada ano, salvo alterações legislativas.                                                                                                                                                          |

| Matriz de Risco - Gestão Financeira                          |            |                                                                                                                       |                                          |         |               |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------|---------------|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Riscos para a entidade (consequente/ subsequente/ emergente) |            |                                                                                                                       |                                          |         |               | Medidas Propostas |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Fase Processual                                              | Ref. Risco | Descrição                                                                                                             | Nível de Risco (Probabilidade x Impacto) |         |               | Ref. Medida       | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                                                              |            |                                                                                                                       | Probabilidade                            | Impacto | Classificação |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Cauções e garantias bancárias                                | RGF.09     | Insuficiência no registo de constituição e libertação de cauções.                                                     | 1                                        | 3       | 3             | MGF.13            | Garantir o registo contabilístico das cauções (depósitos em dinheiro ou garantia bancária), com base nas informações disponibilizadas pelos Serviços Requisitantes e Gestores de Contrato, nomeadamente da boa execução do contrato (nos termos do contrato e do quadro legal aplicável), bem como as condições aplicáveis à constituição e libertação das cauções/garantias existentes com a identificação da referência de cada uma e dos processos que as originaram. |
|                                                              |            |                                                                                                                       |                                          |         |               | MGF.14            | Garantir que caso exista lugar a retenções no ato de pagamento que revistam a natureza de caução, os respetivos valores são depositados pelo responsável pela tesouraria, em conta bancária, constituída para o efeito e à ordem do Município de Alcochete.                                                                                                                                                                                                              |
| Controlo do endividamento municipal                          | RGF.10     | Exceder os limites do endividamento municipal.                                                                        | 1                                        | 3       | 3             | MGF.15            | Monitorizar o cálculo da dívida total de operações orçamentais do Município e entidades que revelam para o efeito.Informar o Órgão Executivo do cálculo e que o mesmo não deve ultrapassar 1,5 vezes a média da receita corrente líquida cobrada nos três exercícios anteriores, conforme previsto no artigo 52.º da Lei n.º 73/2013, de 03 de setembro e confrontação com a ficha do Município disponível no SISAL.                                                     |
|                                                              | RGF.11     | Falta de informação financeira por parte das entidades que revelam para efeitos do cálculo do Limite da Dívida Total. | 1                                        | 3       | 3             | MGF.16            | Solicitar às entidades que relevam para o efeito do cálculo do Limite da Dívida Total as informações financeiras necessárias para o seu apuramento.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

| Matriz de Risco - Gestão Financeira                          |            |                                                                                                            |                                          |         |               |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------|---------------|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Riscos para a entidade (consequente/ subsequente/ emergente) |            |                                                                                                            |                                          |         |               | Medidas Propostas |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Fase Processual                                              | Ref. Risco | Descrição                                                                                                  | Nível de Risco (Probabilidade x Impacto) |         |               | Ref. Medida       | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                                                              |            |                                                                                                            | Probabilidade                            | Impacto | Classificação |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Meios financeiros líquidos                                   | RGF.12     | Abertura de contas bancárias sem prévia deliberação do Órgão Executivo e falhas no registo contabilístico. | 1                                        | 3       | 3             | MGF.17            | A abertura de contas bancárias deve ser sujeita a prévia deliberação do Órgão Executivo sob proposta do respetivo Presidente, devendo as mesmas ser tituladas a favor do Município.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                              |            |                                                                                                            |                                          |         |               | MGF.18            | Após a aprovação pelo Órgão Executivo, deverá ser inserida a nova conta na aplicação de suporte à contabilidade, nomeadamente na classe 1 do Plano de Contas Multidimensional, consoante a tipologia da conta bancária.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                              | RGF.13     | Utilização de contas bancárias em nome do Município para fins fraudulentos.                                | 1                                        | 3       | 3             | MGF.19            | As contas bancárias devem ser movimentadas simultaneamente com duas assinaturas, ou códigos eletrónicos, sendo uma do PCM, ou a quem este delegue a competência, e outra do responsável pela tesouraria.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                                                              | RGF.14     | Falhas no procedimento de apuramento e controlo dos valores à guarda do responsável pela tesouraria.       | 1                                        | 3       | 3             | MGF.20            | Devem ser lavrados termos da contagem dos valores à guarda do responsável pela tesouraria, assinados pelos seus intervenientes e, obrigatoriamente, pelo PCM. Garantir que o termo de contagem é acompanhado pelos seguintes documentos:<br>a. Resumo diário de tesouraria;<br>b. Mapa discriminativo e termo de aceitação da contagem de dinheiro e outros valores não depositados;<br>c. Mapa dos extratos solicitados aos bancos;<br>d. Reconciliação bancária e respetivo resumo, acompanhados de todos os movimentos em trânsito;<br>e. Mapa da contagem dos documentos de cobrança;<br>f. Mapa das cauções/garantias (caso exista). |

| Matriz de Risco - Gestão Financeira                          |            |                                                                              |                                          |         |               |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------|------------|------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------|---------------|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Riscos para a entidade (consequente/ subsequente/ emergente) |            |                                                                              |                                          |         |               | Medidas Propostas |                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Fase Processual                                              | Ref. Risco | Descrição                                                                    | Nível de Risco (Probabilidade x Impacto) |         |               | Ref. Medida       | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                              |            |                                                                              | Probabilidade                            | Impacto | Classificação |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Meios financeiros líquidos                                   | RGF.15     | Falhas no procedimento de elaboração das reconciliações bancárias.           | 1                                        | 3       | 3             | MGF.21            | Realização das reconciliações bancárias e assinatura pelo trabalhador responsável pela sua elaboração e pelo dirigente do Setor de Gestão Financeira encarregue de validar, sendo arquivadas sequencialmente por instituição bancária.                          |
|                                                              |            |                                                                              |                                          |         |               | MGF.22            | Caso sejam detetadas divergências nas reconciliações bancárias deverão ser comunicadas ao responsável pela tesouraria, que deve proceder à sua averiguação e análise.                                                                                           |
|                                                              | RGF.16     | Falhas na constituição, utilização, entrega e reposição dos fundos de caixa. | 2                                        | 2       | 4             | MGF.23            | Garantir a deliberação do Órgão Executivo, anualmente no início de cada exercício, para a constituição de Fundos de Caixa (FC), com a designação das Unidades Orgânicas (UO) a que estão afetos, os respetivos montantes e os responsáveis pela sua utilização. |
|                                                              |            |                                                                              |                                          |         |               | MGF.24            | A entrega dos montantes das caixas atribuídas só poderá ser efetuada pelo serviço responsável pela tesouraria, após aprovação do Órgão Executivo ou, em caso de manifesta necessidade, por despacho do PCM.                                                     |

| Matriz de Risco - Gestão Financeira                          |            |                                                                                              |                                          |         |               |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------|---------------|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Riscos para a entidade (consequente/ subsequente/ emergente) |            |                                                                                              |                                          |         |               | Medidas Propostas |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Fase Processual                                              | Ref. Risco | Descrição                                                                                    | Nível de Risco (Probabilidade x Impacto) |         |               | Ref. Medida       | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                                              |            |                                                                                              | Probabilidade                            | Impacto | Classificação |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Meios financeiros líquidos                                   | RGF.17     | Falhas na constituição, entrega, utilização, reconstituição e reposição dos fundos de maneo. | 1                                        | 2       | 2             | MGF.25            | Garantir a deliberação do Órgão Executivo para a constituição de FM, devendo para o efeito ser efetuada a designação nominal dos responsáveis pela sua utilização, bem como a definição do montante máximo de utilização e a sua afetação por rubricas de classificação económica. Sensibilizar os serviços municipais, através de comunicações internas, para as despesas enquadráveis no conceito de Fundo de Maneo. |
|                                                              |            |                                                                                              |                                          |         |               | MGF.26            | O pagamento das despesas permitidas pelo FM deve ser acompanhado, obrigatoriamente, de documentos de suporte, nomeadamente, fatura simplificada, fatura/recibo ou faturas acompanhadas do respetivo recibo e cuja identificação do Município de Alcochete seja expressa através do nome, morada e número de contribuinte.                                                                                              |
|                                                              |            |                                                                                              |                                          |         |               | MGF.27            | Mensalmente e até ao primeiro dia útil do mês seguinte a que se reporta, ou com outra periodicidade, desde que devidamente fundamentada, o responsável pelo FM deve enviar ao Setor de Gestão Financeira o Mapa de Controlo da Execução do FM, existente para o efeito, juntamente com os documentos de suporte.                                                                                                       |

| Matriz de Risco - Gestão Financeira                          |            |                                                                                                                                                          |                                          |         |               |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------|---------------|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Riscos para a entidade (consequente/ subsequente/ emergente) |            |                                                                                                                                                          |                                          |         |               | Medidas Propostas |                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Fase Processual                                              | Ref. Risco | Descrição                                                                                                                                                | Nível de Risco (Probabilidade x Impacto) |         |               | Ref. Medida       | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                              |            |                                                                                                                                                          | Probabilidade                            | Impacto | Classificação |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Controlo de financiamentos                                   | RGF.18     | Inexistência de um processo, cronologicamente organizado por candidatura, que identifique os intervenientes que nele praticaram atos.                    | 1                                        | 2       | 2             | MGF.28            | Garantir o arquivo organizado cronologicamente e por candidatura, que consolide a informação relativa a cada uma das candidaturas e permita reconhecer, designadamente, o objeto do apoio, os seus intervenientes/responsáveis e o nível de execução da candidatura. |
|                                                              | RGF.19     | Perda de oportunidades de candidatura a fundos estruturais.                                                                                              | 1                                        | 2       | 2             | MGF.29            | Consulta extensiva dos avisos de novos fundos disponíveis e partilha da informação sobre os novos fundos disponíveis com todas as unidades orgânicas funcionalmente relacionadas com o objeto.                                                                       |
|                                                              | RGF.20     | Incumprimento de prazos, quer para submissão de candidaturas, quer para submissão de pedidos de pagamento por falta de acesso à documentação da despesa. | 1                                        | 2       | 2             | MGF.30            | Elaboração de mapas de controlo de ponto de situação das candidaturas e das operações em curso com a junção das despesas objeto de financiamento e extratos bancários comprovativos das transferências aos documentos associados às respetivas ordens de pagamento.  |
| Gestão e controlo de inventários                             | RGF.21     | Divergências entre os registos contabilísticos e os inventários físicos.                                                                                 | 2                                        | 3       | 6             | MGF.31            | Elaboração de relatório com balanço semestral, por amostra, comparando o inventário físico com o registo de stock na aplicação informática de suporte.                                                                                                               |
|                                                              |            |                                                                                                                                                          |                                          |         |               | MGF.32            | Proceder à inventariação física, através de amostragens, comparando o inventário físico com o registado na aplicação informática de apoio à gestão de stocks.                                                                                                        |

| Matriz de Risco - Gestão Financeira                          |            |                                                                                                                             |                                          |         |               |                   |                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------|---------------|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Riscos para a entidade (consequente/ subsequente/ emergente) |            |                                                                                                                             |                                          |         |               | Medidas Propostas |                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Fase Processual                                              | Ref. Risco | Descrição                                                                                                                   | Nível de Risco (Probabilidade x Impacto) |         |               | Ref. Medida       | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                |
|                                                              |            |                                                                                                                             | Probabilidade                            | Impacto | Classificação |                   |                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Gestão e controlo de inventários                             | RGF.22     | Apropriação indevida de matérias-primas e produtos (materiais de stock) e falta de controlo no acesso ao armazém.           | 3                                        | 2       | 6             | MGF.33            | Definição por escrito dos responsáveis e respetivas responsabilidades do serviço responsável pela gestão de armazém.                                                                                                                                     |
|                                                              |            |                                                                                                                             |                                          |         |               | MGF.34            | Os materiais de stock que se encontram no exterior do armazém (britas, areias, entre outros) devem ser alvo de um controlo mais regular pelo responsável pelo armazém municipal.                                                                         |
|                                                              |            |                                                                                                                             |                                          |         |               | MGF.35            | Limitar o acesso ao armazém apenas aos trabalhadores que pertençam ao serviço responsável pela gestão dos armazéns.                                                                                                                                      |
|                                                              | RGF.23     | Inexistência da necessidade de aquisição de material de stock, através da possibilidade da utilização de recursos próprios. | 1                                        | 2       | 2             | MGF.36            | Garantir a prévia avaliação das necessidades de contratação, através da informação remetida pelos serviços municipais, de modo a verificar a possibilidade de se encontrarem alternativas internas face à contratação.                                   |
|                                                              | RGF.24     | Inexistência de um controlo adequado das entradas dos materiais de stock adquiridos.                                        | 1                                        | 2       | 2             | MGF.37            | Exigir a entrega de comprovativos (fatura, guia de remessa e/ou outro documento equivalente) assinados pelos gestores de contrato para o controlo de receção/execução de materiais de stock, juntando a respetiva documentação ao processo de pagamento. |
|                                                              |            |                                                                                                                             |                                          |         |               | MGF.38            | O registo da entrada em armazém só deve ser efetuado após conferência (quantidades e qualidade geral do material) da entrega e confrontação com a guia de remessa, fatura ou documento equivalente.                                                      |

| Matriz de Risco - Gestão Financeira                          |            |                                                                                                                                                 |                                          |         |               |                   |                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------|---------------|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Riscos para a entidade (consequente/ subsequente/ emergente) |            |                                                                                                                                                 |                                          |         |               | Medidas Propostas |                                                                                                                                                                            |
| Fase Processual                                              | Ref. Risco | Descrição                                                                                                                                       | Nível de Risco (Probabilidade x Impacto) |         |               | Ref. Medida       | Descrição                                                                                                                                                                  |
|                                                              |            |                                                                                                                                                 | Probabilidade                            | Impacto | Classificação |                   |                                                                                                                                                                            |
| Gestão e controlo de inventários                             | RGF.25     | Inexistência de um controlo adequado das saídas que não são sustentadas por “pedido” devidamente autorizado.                                    | 3                                        | 2       | 6             | MGF.39            | Salvaguardar que pedidos ao armazém apenas podem ser satisfeitos mediante autorização pelos responsáveis de cada serviço.                                                  |
|                                                              | RGF.26     | Registo informático de entrada ou saída incorreto e consequente desatualização do stock, devido à incorreta identificação do código de artigos. | 1                                        | 2       | 2             | MGF.40            | Identificação clara da disposição dos artigos com a respetiva codificação informática e designação.                                                                        |
|                                                              | RGF.27     | Degradação dos bens armazenados, impossibilitando a sua utilização.                                                                             | 1                                        | 2       | 2             | MGF.41            | Garantir que os bens se encontram protegidos da deterioração física e devidamente acondicionados, sem estarem acessíveis a terceiros.                                      |
|                                                              | RGF.28     | Conluio entre os intervenientes no processo de entradas, saídas e devoluções de materiais de stock.                                             | 1                                        | 2       | 2             | MGF.42            | Distinção entre os intervenientes do registo da entrada, saída e regularizações e do manuseamento dos bens, atendendo aos recursos humanos disponíveis.                    |
| Património                                                   |            |                                                                                                                                                 |                                          |         |               |                   |                                                                                                                                                                            |
| Gestão e controlo dos bens municipais                        | RGF.29     | Divergências entre os registos existentes na Autoridade Tributária e Instituto de Registos e Notariado.                                         | 2                                        | 2       | 4             | MGF.43            | Registo e confrontação dos registos do património imobiliário do Município junto da Autoridade Tributária e Instituto de Registo e Notariado.                              |
|                                                              | RGF.30     | Apropriação indevida de bens.                                                                                                                   | 1                                        | 3       | 3             | MGF.44            | A apropriação de bens do Município, quando detetada, deve ser imediatamente comunicada para atuação em conformidade.                                                       |
|                                                              |            |                                                                                                                                                 |                                          |         |               | MGF.45            | Proceder ao envio da listagem de bens afetos a cada serviço municipal, por forma a efetuarem a confrontação física dos compartimentos/locais pelas quais são responsáveis. |



| Matriz de Risco - Gestão Financeira                          |            |                                                                                                                                     |                                          |         |               |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------|---------------|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Riscos para a entidade (consequente/ subsequente/ emergente) |            |                                                                                                                                     |                                          |         |               | Medidas Propostas |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Fase Processual                                              | Ref. Risco | Descrição                                                                                                                           | Nível de Risco (Probabilidade x Impacto) |         |               | Ref. Medida       | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                              |            |                                                                                                                                     | Probabilidade                            | Impacto | Classificação |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Gestão e controlo dos bens municipais                        | RGF.31     | Divergências entre os registos contabilísticos na aplicação da Contabilidade e os registos patrimoniais na aplicação do Património. | 1                                        | 3       | 3             | MGF.46            | Garantir a reconciliação de informação entre as aplicações informáticas, regularizando alguma possível divergência.                                                                                                                                                             |
|                                                              | RGF.32     | Utilização indevida por terceiros de património controlado pelo Município.                                                          | 2                                        | 3       | 6             | MGF.47            | Quando se verifica incumprimento, devem ser realizados os procedimentos previstos nos respetivos contratos de cedência de bens.                                                                                                                                                 |
|                                                              |            |                                                                                                                                     |                                          |         |               | MGF.48            | Devem ser realizadas ações de fiscalização, por amostra, a fim de determinar o cumprimento das cláusulas contratuais.                                                                                                                                                           |
| Cedência de bens                                             | RGF.33     | Cedência de bens do património Municipal sem que exista um pedido formal por parte da entidade interessada no bem.                  | 1                                        | 3       | 3             | MGF.49            | Os processos de cedência devem ser iniciados com um pedido formal da entidade, devendo ser encaminhados às Unidades Orgânicas responsáveis para instrução e desenvolvimento do processo.                                                                                        |
|                                                              |            |                                                                                                                                     |                                          |         |               | MGF.50            | Salvaguardar que a cedência seja formalizada em protocolo ou documento equivalente, no qual se encontrem expressamente identificados, entre outros elementos, os direitos e deveres de cada uma das partes, o fim a que se destina a cedência e o período de vigência da mesma. |

| Matriz de Risco - Gestão Financeira                          |            |                                                                                        |                                          |         |               |                   |                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------|------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------|---------------|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Riscos para a entidade (consequente/ subsequente/ emergente) |            |                                                                                        |                                          |         |               | Medidas Propostas |                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Fase Processual                                              | Ref. Risco | Descrição                                                                              | Nível de Risco (Probabilidade x Impacto) |         |               | Ref. Medida       | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                              |            |                                                                                        | Probabilidade                            | Impacto | Classificação |                   |                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Cedência de bens                                             | RGF.34     | Não comunicação ao serviço de gestão de património das cedências a terceiros.          | 3                                        | 2       | 6             | MGF.51            | Promover a formalização, no qual conste, pelo menos a descrição sumária dos bens, o respetivo despacho e data de autorização da cedência dos mesmos, como comprovativo das alterações efetuadas pelo serviço responsável pela gestão do Património Municipal. |
|                                                              | RGF.35     | Cedência de bens municipais sem acautelamento da sua salvaguarda e integridade.        | 1                                        | 2       | 2             | MGF.52            | Previsão de cláusulas contratuais que salvaguardem a integridade dos bens municipais.                                                                                                                                                                         |
|                                                              |            |                                                                                        |                                          |         |               | MGF.53            | Segregação de funções e rotatividade de tarefas e supervisão do bom cumprimento das regras vertidas nos contratos de cedências.                                                                                                                               |
| Seguros dos bens municipais                                  | RGF.36     | Inexistência de seguro/cobertura adequada de riscos aos bens municipais.               | 1                                        | 2       | 2             | MGF.54            | Garantir a atualização do valor do património municipal junto da companhia de seguros.                                                                                                                                                                        |
|                                                              | RGF.37     | Não comunicação, ou comunicação tardia de sinistros por parte dos serviços municipais. | 1                                        | 3       | 3             | MGF.55            | Garantir a aplicação do procedimento das participações de sinistros, com o conhecimento ao serviço responsável pela gestão do património.                                                                                                                     |

| Matriz de Risco - Gestão Financeira                          |            |                                                                                                                                                                                         |                                          |         |               |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------|---------------|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Riscos para a entidade (consequente/ subsequente/ emergente) |            |                                                                                                                                                                                         |                                          |         |               | Medidas Propostas |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Fase Processual                                              | Ref. Risco | Descrição                                                                                                                                                                               | Nível de Risco (Probabilidade x Impacto) |         |               | Ref. Medida       | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                              |            |                                                                                                                                                                                         | Probabilidade                            | Impacto | Classificação |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Subsídios ao investimento                                    | RGF.38     | Falha no registo e controlo dos subsídios ao investimento nas aplicações de suporte existentes e consequentemente cálculo errado dos rendimentos diferidos.                             | 1                                        | 3       | 3             | MGF.56            | Garantir a comunicação das novas candidaturas aprovadas e respetivas reestruturações, atualização e registo de todos os subsídios ao investimento associados aos respetivos bens financiados, por forma a que o rendimento diferido seja proporcional à depreciação ou amortização dos mesmos. |
| Receita/Recebimentos                                         |            |                                                                                                                                                                                         |                                          |         |               |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Tramitação de informação                                     | RGF.39     | Falha na comunicação entre as Unidades Orgânicas na gestão e tratamento de processos financeiros de receita e recebimentos por existência de vários canais de tramitação de informação. | 1                                        | 3       | 3             | MGF.57            | Otimização do uso das aplicações já existentes através da tramitação desmaterializada com incorporação de despachos e assinaturas digitais qualificadas, preferencialmente.                                                                                                                    |
|                                                              | RGF.40     | Manutenção de documentos de receita em formato papel com constrangimentos relativos ao seu arquivo (espaço físico) e tratamento de informação.                                          | 1                                        | 2       | 2             | MGF.58            | Manutenção do arquivo digital.                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Procedimentos de liquidação e cobrança de receitas           | RGF.41     | Possibilidade de erros na aplicação das taxas e preços.                                                                                                                                 | 2                                        | 3       | 6             | MGF.59            | Garantir que a Tabela de Taxas e Preços e o Regulamento Geral de Taxas do Município se encontram devidamente atualizados e fundamentados.                                                                                                                                                      |
|                                                              |            |                                                                                                                                                                                         |                                          |         |               | MGF.60            | Implementação de mecanismos de cálculo automático das taxas, sempre que possível, e verificação de aplicação correta da Tabela de Taxas e Preços do Município.                                                                                                                                 |

| Matriz de Risco - Gestão Financeira                          |            |                                                                                                                                                                                       |                                          |         |               |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------|---------------|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Riscos para a entidade (consequente/ subsequente/ emergente) |            |                                                                                                                                                                                       |                                          |         |               | Medidas Propostas |                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Fase Processual                                              | Ref. Risco | Descrição                                                                                                                                                                             | Nível de Risco (Probabilidade x Impacto) |         |               | Ref. Medida       | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                              |            |                                                                                                                                                                                       | Probabilidade                            | Impacto | Classificação |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Procedimentos de liquidação e cobrança de receitas           | RGF.42     | Apropriação indevida de valores cobrados ao cliente/contribuinte/utente, ou fundo de caixa através da cobrança de valores sem a emissão e entrega de fatura ou documento equivalente. | 1                                        | 3       | 3             | MGF.61            | Garantir a aplicação dos procedimentos para a devida anulação da receita, nomeadamente o motivo da sua anulação.                                                                                                                                               |
|                                                              |            |                                                                                                                                                                                       |                                          |         |               | MGF.62            | Conferência dos mapas de cobrança dos postos emissores de receita e guias de receitas emitidas, garantindo a segregação de funções na sua conferência.                                                                                                         |
|                                                              | RGF.43     | Entrega de valores não coincidentes com o somatório de recibos.                                                                                                                       | 1                                        | 3       | 3             | MGF.63            | Conferência diária dos valores recebidos, com listagem resumo por responsável, pelo serviço ou trabalhador designado para tal.                                                                                                                                 |
|                                                              | RGF.44     | Não identificação do meio de recebimento e consequente falta de controlo sobre as entradas de dinheiro.                                                                               | 2                                        | 3       | 6             | MGF.64            | Processamento informático das Guias de Recebimento, com numeração sequencial, incluindo no momento do seu preenchimento o código do Serviço Emissor de Receita e o meio de pagamento utilizado.                                                                |
|                                                              | RGF.45     | Não recebimento do valor da respetiva taxa/preço (dívida ao Município) aquando da prestação do serviço/entrega do bem ou do documento requerido.                                      | 2                                        | 2       | 4             | MGF.65            | Garantir que a prestação do serviço, a entrega do bem ou do documento requerido apenas ocorre após o pagamento da respetiva taxa/preço (caso se verifique o pagamento da mesma e não se esteja numa situação de cobrança diferida no tempo).                   |
|                                                              | RGF.46     | Falhas na entrega da receita cobrada nos postos de cobrança do Município.                                                                                                             | 1                                        | 2       | 2             | MGF.66            | Assegurar que, quando se trate de postos externos de cobrança, a entrega seja efetuada diariamente, quando possível, e que seja acompanhada de documento resumo referente às cobranças efetuadas, anexando e fazendo prova dos documentos de quitação suporte. |

| Matriz de Risco - Gestão Financeira                          |            |                                                                                                                                                                                       |                                          |         |               |                   |                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------|---------------|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Riscos para a entidade (consequente/ subsequente/ emergente) |            |                                                                                                                                                                                       |                                          |         |               | Medidas Propostas |                                                                                                                                                                                                                            |
| Fase Processual                                              | Ref. Risco | Descrição                                                                                                                                                                             | Nível de Risco (Probabilidade x Impacto) |         |               | Ref. Medida       | Descrição                                                                                                                                                                                                                  |
|                                                              |            |                                                                                                                                                                                       | Probabilidade                            | Impacto | Classificação |                   |                                                                                                                                                                                                                            |
| Procedimentos de liquidação e cobrança de receitas           | RGF.47     | Perda de receita - faturas por liquidar/pagar sem envio para cobrança coerciva e com prazo legal de caducidade e prescrição próximo.                                                  | 1                                        | 2       | 2             | MGF.67            | Envio automatizado ao serviço responsável pela área jurídica de faturas em aberto para execução fiscal.                                                                                                                    |
| Despesa/Pagamentos                                           |            |                                                                                                                                                                                       |                                          |         |               |                   |                                                                                                                                                                                                                            |
| Tramitação de informação                                     | RGF.48     | Falha na comunicação entre as Unidades Orgânicas na gestão e tratamento de processos financeiros de despesa e pagamentos por existência de vários canais de tramitação de informação. | 3                                        | 3       | 9             | MGF.57            | Otimização do uso das aplicações já existentes através da tramitação desmaterializada com incorporação de despachos e assinaturas digitais qualificadas, preferencialmente.                                                |
|                                                              | RGF.49     | Manutenção de documentos de despesa em formato papel com constrangimentos relativos ao seu arquivo (espaço físico) e tratamento de informação.                                        | 3                                        | 2       | 6             | MGF.58            | Manutenção do arquivo digital.                                                                                                                                                                                             |
| Procedimentos de realização de despesa e pagamento           | RGF.50     | Inexistência de segregação funções no processo aquisitivo.                                                                                                                            | 1                                        | 2       | 2             | MGF.68            | Garantir o respeito pelo princípio da segregação de funções nas fases principais do processo aquisitivo: registo/alteração dos pedidos, das requisições e dos contratos versus emissão/alteração de cabimento/compromisso. |
|                                                              | RGF.51     | Inexistência de cabimento prévio na respetiva dotação orçamental para a assunção de despesas.                                                                                         | 1                                        | 2       | 2             | MGF.69            | Planear todas as iniciativas por parte dos serviços municipais, salvaguardando a existência de dotação orçamental aquando da assunção de despesa.                                                                          |

| Matriz de Risco - Gestão Financeira                          |            |                                                                                                                                                                                                              |                                          |         |               |                   |                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------|---------------|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Riscos para a entidade (consequente/ subsequente/ emergente) |            |                                                                                                                                                                                                              |                                          |         |               | Medidas Propostas |                                                                                                                                                                                                   |
| Fase Processual                                              | Ref. Risco | Descrição                                                                                                                                                                                                    | Nível de Risco (Probabilidade x Impacto) |         |               | Ref. Medida       | Descrição                                                                                                                                                                                         |
|                                                              |            |                                                                                                                                                                                                              | Probabilidade                            | Impacto | Classificação |                   |                                                                                                                                                                                                   |
| Procedimentos de realização de despesa e pagamento           | RGF.52     | Alterações orçamentais frequentes e pouco fundamentadas.                                                                                                                                                     | 1                                        | 2       | 2             | MGF.70            | As alterações orçamentais, para além de cumprirem as regras previstas em vigor, devem estar justificadas da necessidade da modificação.                                                           |
|                                                              | RGF.53     | Pagamento de despesas sem suporte documental adequado (fatura/fatura-recibo).                                                                                                                                | 1                                        | 3       | 3             | MGF.71            | Controlo, prévio ao pagamento, dos requisitos dos documentos de despesa apresentados.                                                                                                             |
|                                                              | RGF.54     | Pagamentos de bens ou serviços não fornecidos, não prestados ou faturados por valor superior ao efetivamente fornecido ou prestado (falha na conferência de faturas), podendo originar atrasos no pagamento. | 1                                        | 3       | 3             | MGF.72            | Controlo da efetivação da prestação do serviço, através da conferência do respetivo Gestor de Contrato.                                                                                           |
|                                                              | RGF.55     | Pagamentos a entidades não cumpridoras das obrigações fiscais.                                                                                                                                               | 1                                        | 3       | 3             | MGF.73            | Solicitar às entidades as certidões de não dívida necessárias e atualizar os registos das entidades na aplicação de suporte à área financeira.                                                    |
|                                                              | RGF.56     | Imparcialidade e favorecimento de credores (discricionariedade na priorização dos pagamentos).                                                                                                               | 1                                        | 3       | 3             | MGF.74            | Priorizar o pagamento das faturas mais antigas para as mais recentes.                                                                                                                             |
|                                                              | RGF.57     | Incumprimento nos prazos de pagamento (LCPA).                                                                                                                                                                | 1                                        | 3       | 3             | MGF.75            | Verificar periodicamente as ordens de pagamento emitidas, através de amostragens, identificando as respetivas datas de entrada na contabilidade e selecionando as faturas mais antigas não pagas. |

| Matriz de Risco - Gestão Financeira                          |            |                                                                                                                                                 |                                          |         |               |                   |                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------|---------------|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Riscos para a entidade (consequente/ subsequente/ emergente) |            |                                                                                                                                                 |                                          |         |               | Medidas Propostas |                                                                                                                                                                                                           |
| Fase Processual                                              | Ref. Risco | Descrição                                                                                                                                       | Nível de Risco (Probabilidade x Impacto) |         |               | Ref. Medida       | Descrição                                                                                                                                                                                                 |
|                                                              |            |                                                                                                                                                 | Probabilidade                            | Impacto | Classificação |                   |                                                                                                                                                                                                           |
| Procedimentos de realização de despesa e pagamento           | RGF.58     | Não identificação do meio de pagamento e consequente falta de controlo sobre as saídas de dinheiro.                                             | 1                                        | 3       | 3             | MGF.76            | Processamento informático das Ordens de Pagamento, com numeração sequencial, incluindo, no momento do seu preenchimento/processamento, o código do serviço requisitante e o meio de pagamento a utilizar. |
|                                                              | RGF.59     | Ocorrência de pagamentos antes da publicação dos contratos de empreitadas de obras públicas no Portal dos Contratos Públicos (Portal Base.Gov). | 1                                        | 3       | 3             | MGF.77            | Verificação da publicação do contrato no Portal dos Contratos Públicos (Portal Base.Gov) antes da realização do primeiro pagamento.                                                                       |

### 5.3.5. Urbanização e Edificação

| Matriz de Risco - Urbanização e Edificação                   |            |                                                                                                                                                                                                                   |                                          |         |               |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------|---------------|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Riscos para a entidade (consequente/ subsequente/ emergente) |            |                                                                                                                                                                                                                   |                                          |         |               | Medidas Propostas |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Fase Processual                                              | Ref. Risco | Descrição                                                                                                                                                                                                         | Nível de Risco (Probabilidade x Impacto) |         |               | Ref. Medida       | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                                              |            |                                                                                                                                                                                                                   | Probabilidade                            | Impacto | Classificação |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Desenvolvimento e otimização aplicacional                    | RUE.01     | Não atualização e utilização não otimizada das aplicações existentes resultando no atraso no tratamento da informação subjacente aos processos de urbanização e edificação e incumprimento de prazos de resposta. | 1                                        | 2       | 2             | MUE.01            | Registo de todos os processos no sistema de gestão dos processos de urbanismo, e parametrização adequada das aplicações de forma a controlar e monitorizar prazos e atividades desenvolvidas com recurso a alertas em aplicação informática.                                                                       |
|                                                              |            |                                                                                                                                                                                                                   |                                          |         |               |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Tramitação de informação                                     | RUE.02     | Ausência de informação procedimental sistematizada de forma clara e disponível sobre os processos.                                                                                                                | 1                                        | 2       | 2             | MUE.02            | Assegurar a fundamentação económico-financeira das taxas, tendo em conta os normativos atuais em vigor, nomeadamente o Simplex Urbanístico.                                                                                                                                                                        |
|                                                              |            |                                                                                                                                                                                                                   |                                          |         |               | MUE.03            | Atualizar em forma gráfica os fluxos de informação, bem como garantir a sua divulgação, através de comunicações internas, a todos os intervenientes dos processos de urbanização e edificação.                                                                                                                     |
|                                                              | RUE.03     | Informação omissa e/ou risco de duplicação de informação relativa a operações urbanísticas com a dispersão da informação por vários canais de informação.                                                         | 1                                        | 3       | 3             | MUE.04            | Utilização da plataforma informática para controlo de todas as operações urbanísticas, que viabilize a uniformização de procedimentos e a normalização de critérios interserviços, articulando circuitos de informação, metodologias de trabalho e prazos de resposta entre os diferentes serviços intervenientes. |



| Matriz de Risco - Urbanização e Edificação                   |            |                                                                                                                                                                               |                                          |         |               |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------|---------------|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Riscos para a entidade (consequente/ subsequente/ emergente) |            |                                                                                                                                                                               |                                          |         |               | Medidas Propostas |                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Fase Processual                                              | Ref. Risco | Descrição                                                                                                                                                                     | Nível de Risco (Probabilidade x Impacto) |         |               | Ref. Medida       | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                                              |            |                                                                                                                                                                               | Probabilidade                            | Impacto | Classificação |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Tramitação de informação                                     | RUE.04     | Perda, extravio, destruição ou utilização indevida de documentação devido à falta de organização, insuficiente controlo de acessos e condições inadequadas do arquivo físico. | 2                                        | 2       | 4             | MUE.05            | Reorganização e manutenção do arquivo físico, garantindo a nomeação de um responsável pelo arquivo físico que assegure o registo de entradas e saídas de documentos, bem como o acondicionamento da documentação em condições apropriadas de conservação.                                                    |
| Definição e distribuição de responsabilidades                | RUE.05     | Inexistência da nomeação de um gestor de procedimento.                                                                                                                        | 1                                        | 3       | 3             | MUE.06            | Garantir que existe a nomeação do gestor de procedimento, a quem compete assegurar o desenrolar da tramitação processual, garantindo o cumprimento dos prazos, as prestações de informação, assim como, os devidos esclarecimentos, tal como previsto no Regime Jurídico da Urbanização e Edificação (RJUE). |
|                                                              | RUE.06     | Ineficiente definição de responsabilidades e procedimentos no tratamento dos processos de urbanização e edificação.                                                           | 1                                        | 2       | 2             | MUE.07            | Definição anual das responsabilidades dos trabalhadores através da elaboração de um manual de procedimentos relativo às ações de urbanização e edificação no Município, que deve ser monitorizado e revisto sempre que seja pertinente.                                                                      |
| Instrução dos processos de urbanização e edificação          | RUE.07     | Desatualização legislativa dos modelos de documentos específicos e elementos instrutórios para instruir os pedidos de informação procedimental.                               | 1                                        | 3       | 3             | MUE.08            | Atualização dos formulários e dos elementos instrutórios específicos para a instrução e tramitação dos procedimentos de natureza urbanística, promovendo uma comunicação simples, recorrendo a modelos pré-estabelecidos.                                                                                    |

| Matriz de Risco - Urbanização e Edificação                                     |            |                                                                                                                                                                |                                          |         |               |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------|---------------|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Riscos para a entidade (consequente/ subsequente/ emergente)                   |            |                                                                                                                                                                |                                          |         |               | Medidas Propostas |                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Fase Processual                                                                | Ref. Risco | Descrição                                                                                                                                                      | Nível de Risco (Probabilidade x Impacto) |         |               | Ref. Medida       | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                                                |            |                                                                                                                                                                | Probabilidade                            | Impacto | Classificação |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Monitorização/<br>avaliação dos<br>processos de<br>urbanização e<br>edificação | RUE.08     | Atribuição recorrente de processos aos mesmos trabalhadores que lidam com os mesmos intervenientes.                                                            | 1                                        | 2       | 2             | MUE.09            | Assegurar a rotatividade de funções dos trabalhadores, atendendo aos recursos humanos disponíveis, através de regras de atribuição de processos de forma aleatória.                                                                                                         |
|                                                                                | RUE.09     | Ausência de cumprimento dos procedimentos internos, dos prazos processuais e do tempo de decisão dos processos de urbanização e edificação.                    | 1                                        | 2       | 2             | MUE.10            | Elaboração e divulgação um manual de procedimentos, onde estejam definidos os intervenientes, os procedimentos de controlo prévio de operações urbanísticas e os prazos estabelecidos, tanto no próprio Município, como na página oficial da Internet do mesmo.             |
|                                                                                |            |                                                                                                                                                                |                                          |         |               | MUE.01            | Registo de todos os processos no sistema de gestão dos processos de urbanismo, e parametrização adequada das aplicações de forma a controlar e monitorizar prazos e atividades desenvolvidas com recurso a alertas em aplicação informática.                                |
|                                                                                | RUE.10     | Erros nas avaliações dos projetos.                                                                                                                             | 1                                        | 3       | 3             | MUE.11            | Assegurar a segregação de funções, garantindo a participação de, no mínimo, duas pessoas na análise técnica e na avaliação dos projetos, assim como na verificação de todos os elementos indispensáveis à sua execução, promovendo maior rigor e transparência no processo. |
|                                                                                | RUE.11     | Falta de avaliação de situações relevantes relacionadas com as operações urbanísticas no território municipal e com a estratégia municipal do Órgão Executivo. | 1                                        | 3       | 3             | MUE.12            | Planear reuniões com o Órgão Executivo para delinear estratégias de urbanismo e edificação, reportar todas as situações existentes em curso e definir medidas e procedimentos a ter em conta em situações existentes.                                                       |

| Matriz de Risco - Urbanização e Edificação                                     |            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                          |         |               |                   |                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------|---------------|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Riscos para a entidade (consequente/ subsequente/ emergente)                   |            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                          |         |               | Medidas Propostas |                                                                                                                                                                                                         |
| Fase Processual                                                                | Ref. Risco | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Nível de Risco (Probabilidade x Impacto) |         |               | Ref. Medida       | Descrição                                                                                                                                                                                               |
|                                                                                |            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Probabilidade                            | Impacto | Classificação |                   |                                                                                                                                                                                                         |
| Monitorização/<br>avaliação dos<br>processos de<br>urbanização e<br>edificação | RUE.12     | Desatualização do Regulamento Municipal de Urbanização e Edificação.                                                                                                                                                                                                                                                  | 3                                        | 2       | 6             | MUE.13            | Conclusão da atualização/revisão do Regulamento Municipal de Urbanização e Edificação, para ser submetido à apreciação dos órgãos municipais, para posterior divulgação aos trabalhadores do Município. |
| Conflitos de<br>interesses                                                     | RUE.13     | Existência de conflitos de interesses por parte dos elementos envolvidos nos processos e elaboração de planos de ordenamento de território e Urbanismo.                                                                                                                                                               | 1                                        | 3       | 3             | MUE.14            | Assinar declarações de inexistência de conflitos de interesses por parte de todos os elementos envolvidos nos processos de urbanismo e ordenamento do território.                                       |
|                                                                                | RUE.14     | Falta de imparcialidade potenciada pela intervenção sistemática de determinado técnico ou dirigente em processos da mesma natureza, processos instruídos pelos mesmos requerentes, ou processos instruídos por requerentes com algum tipo de proximidade, o que poderá propiciar o favorecimento ou desfavorecimento. | 1                                        | 3       | 3             | MUE.09            | Assegurar a rotatividade de funções dos trabalhadores, atendendo aos recursos humanos disponíveis, através de regras de atribuição de processos de forma aleatória.                                     |

| Matriz de Risco - Urbanização e Edificação                   |            |                                                                                                                                                                                                                                       |                                          |         |               |                   |                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------|---------------|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Riscos para a entidade (consequente/ subsequente/ emergente) |            |                                                                                                                                                                                                                                       |                                          |         |               | Medidas Propostas |                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Fase Processual                                              | Ref. Risco | Descrição                                                                                                                                                                                                                             | Nível de Risco (Probabilidade x Impacto) |         |               | Ref. Medida       | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                                                              |            |                                                                                                                                                                                                                                       | Probabilidade                            | Impacto | Classificação |                   |                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Acumulação de funções                                        | RUE.15     | Acumulação de funções privadas não autorizada e que possa conflitar com as suas funções públicas, por parte dos trabalhadores que tenham qualquer tipo de intervenção nos procedimentos de controlo prévio de operações urbanísticas. | 1                                        | 2       | 2             | MUE.15            | Análise rigorosa do pedido de acumulação de funções e verificação da incompatibilidade ou impedimento através de validação hierárquica do pedido de acumulação de funções.                                                                                |
|                                                              |            |                                                                                                                                                                                                                                       |                                          |         |               | MUE.16            | Verificação anual junto dos trabalhadores de forma a efetuarem o devido pedido de acumulações de funções, de forma a garantir que os técnicos intervenientes nos processos de urbanização e edificação não se encontram a acumular funções não aprovadas. |
| Liquidação e cobrança                                        | RUE.16     | Fornecimento de elementos documentais sem controlo prévio e respetivo pagamento, quando aplicável.                                                                                                                                    | 1                                        | 2       | 2             | MUE.17            | Garantir que a prestação do serviço, a entrega do bem ou do documento requerido apenas ocorre após o pagamento da respetiva taxa/preço.                                                                                                                   |
|                                                              | RUE.17     | Falta de parametrizações e erros da aplicação de gestão do urbanismo que pode originar cobrança de taxas incorretas nos processos.                                                                                                    | 3                                        | 2       | 6             | MUE.18            | Utilização de aplicação informática de suporte ao urbanismo para o cálculo das taxas dos processos.                                                                                                                                                       |

| Matriz de Risco - Urbanização e Edificação                   |            |                                                                                                                             |                                          |         |               |                   |                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------|---------------|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Riscos para a entidade (consequente/ subsequente/ emergente) |            |                                                                                                                             |                                          |         |               | Medidas Propostas |                                                                                                                                                                                                                                  |
| Fase Processual                                              | Ref. Risco | Descrição                                                                                                                   | Nível de Risco (Probabilidade x Impacto) |         |               | Ref. Medida       | Descrição                                                                                                                                                                                                                        |
|                                                              |            |                                                                                                                             | Probabilidade                            | Impacto | Classificação |                   |                                                                                                                                                                                                                                  |
| Liquidação e cobrança                                        | RUE.18     | Falta de rigor no cálculo efetuado das taxas resultando em prejuízos/benefícios financeiros para o Município.               | 3                                        | 2       | 6             | MUE.19            | Assegurar a fundamentação económico-financeira das taxas, tendo em conta os normativos atuais em vigor, nomeadamente o Simplex Urbanístico.                                                                                      |
|                                                              |            |                                                                                                                             |                                          |         |               | MUE.20            | Dotar os recursos humanos do urbanismo de formação interna contínua, por forma a minimizar a probabilidade de erro na aplicação dos regulamentos e das taxas municipais a cobrar.                                                |
| Transparência Administrativa                                 | RUE.19     | Falha na publicitação e divulgação de documentos relacionados com os processos urbanísticos e de ordenamento de território. | 1                                        | 2       | 2             | MUE.21            | Divulgar, em local acessível ao público, fisicamente, ou por meio eletrónico (página oficial da Internet), todos os meios e procedimentos relacionados com operações urbanísticas, assim como, os prazos estabelecidos para tal. |

### 5.3.6. Fiscalização Municipal

| Matriz de Risco - Fiscalização Municipal                     |            |                                                                                                                                  |                                          |         |               |                   |                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------|---------------|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Riscos para a entidade (consequente/ subsequente/ emergente) |            |                                                                                                                                  |                                          |         |               | Medidas Propostas |                                                                                                                                                                                                                                              |
| Fase Processual                                              | Ref. Risco | Descrição                                                                                                                        | Nível de Risco (Probabilidade x Impacto) |         |               | Ref. Medida       | Descrição                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                                              |            |                                                                                                                                  | Probabilidade                            | Impacto | Classificação |                   |                                                                                                                                                                                                                                              |
| Desenvolvimento e otimização aplicacional                    | RFM.01     | Não atualização e utilização não otimizada das aplicações existentes.                                                            | 1                                        | 2       | 2             | MFM.01            | Otimização e atualização sempre que possível das aplicações existentes no Município.                                                                                                                                                         |
|                                                              |            |                                                                                                                                  |                                          |         |               | MFM.02            | Utilização de um sistema de gestão dos processos de fiscalização e contraordenações, permitindo a emissão de diversos documentos (notificações, autos, avisos, etc.), bem como o controlo de prazos e o registo de movimentos dos processos. |
| Tramitação de informação                                     | RFM.02     | Informação omissa e/ou risco de perda ou duplicação de informação com a dispersão da informação por vários canais de informação. | 1                                        | 3       | 3             | MFM.03            | Registo em sistema informático de todas as intervenções e ocorrências em matéria de fiscalização.                                                                                                                                            |
|                                                              | RFM.03     | Deficiência na comunicação entre os serviços.                                                                                    | 2                                        | 3       | 6             | MFM.04            | Monitorizar e atualizar em forma gráfica os fluxos de informação, bem como garantir a sua divulgação, através de comunicações internas, a todos os intervenientes dos processos de fiscalização.                                             |

| Matriz de Risco - Fiscalização Municipal                     |            |                                                                                                                                                     |                                          |         |               |                   |                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------|---------------|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Riscos para a entidade (consequente/ subsequente/ emergente) |            |                                                                                                                                                     |                                          |         |               | Medidas Propostas |                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Fase Processual                                              | Ref. Risco | Descrição                                                                                                                                           | Nível de Risco (Probabilidade x Impacto) |         |               | Ref. Medida       | Descrição                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                                              |            |                                                                                                                                                     | Probabilidade                            | Impacto | Classificação |                   |                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Definição e distribuição de responsabilidades                | RFM.04     | Indefinição de responsabilidade no procedimento administrativo e/ou atuação extemporânea.                                                           | 2                                        | 2       | 4             | MFM.05            | Definição anual das responsabilidades dos trabalhadores através de um manual de procedimentos relativo às ações de fiscalização no Município (incluindo processos de contraordenação), que deve ser monitorizado e revisto sempre que seja pertinente. |
|                                                              | RFM.05     | Não distribuição dos processos de forma aleatória pelos intervenientes/trabalhadores.                                                               | 3                                        | 2       | 6             | MFM.06            | Assegurar a rotatividade de funções dos trabalhadores, atendendo aos recursos humanos disponíveis, através da criação de regras de atribuição de processos de forma aleatória.                                                                         |
|                                                              |            |                                                                                                                                                     |                                          |         |               | MFM.07            | Dotar o serviço dos recursos humanos necessários à normal prossecução das suas atividades.                                                                                                                                                             |
| Planeamento das ações de fiscalização                        | RFM.06     | Reduzido nível de deteção de infrações relativamente às normas legais e regulamentares devido à inexistência de rotinas periódicas de fiscalização. | 2                                        | 2       | 4             | MFM.08            | Elaborar e implementar uma calendarização mensal para as ações de fiscalização no Município, que deve ser monitorizado e revisto sempre que se mostre pertinente.                                                                                      |
| Monitorização das ações de fiscalização                      | RFM.07     | Deficiente controlo dos novos processos que serão objeto de fiscalização, bem como das licenças caducadas e que não foram objeto de renovação.      | 2                                        | 2       | 4             | MFM.09            | Garantir que no final de cada mês é elaborado a listagem dos novos processos que serão objeto de fiscalização, como também das licenças caducadas e que não foram objeto de renovação.                                                                 |

| Matriz de Risco - Fiscalização Municipal                     |            |                                                                                                                           |                                          |         |               |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------|---------------|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Riscos para a entidade (consequente/ subsequente/ emergente) |            |                                                                                                                           |                                          |         |               | Medidas Propostas |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Fase Processual                                              | Ref. Risco | Descrição                                                                                                                 | Nível de Risco (Probabilidade x Impacto) |         |               | Ref. Medida       | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                              |            |                                                                                                                           | Probabilidade                            | Impacto | Classificação |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Monitorização das ações de fiscalização                      | RFM.08     | Atraso no cumprimento dos prazos estabelecidos em cada fase no âmbito da fiscalização.                                    | 2                                        | 2       | 4             | MFM.10            | A monitorização dos prazos deve ser realizada preferencialmente com recurso às aplicações informáticas, sempre que possível.                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                                                              |            |                                                                                                                           |                                          |         |               | MFM.11            | Elaborar um relatório mensal com a descrição de todas as ações de fiscalização realizadas, resultados obtidos, volume de processos em curso e terminados.                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                              |            |                                                                                                                           |                                          |         |               | MFM.12            | Definir os tempos de retenção, previstos em cada fase da tramitação, de forma a garantir o cumprimento dos prazos estipulados.                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                                              | RFM.09     | Não registo e tratamento das intervenções de fiscalização e infrações detetadas ou comunicadas no âmbito da fiscalização. | 1                                        | 3       | 3             | MFM.13            | Todos os atos detetados pela equipa de fiscalização, ou trazidos ao seu conhecimento através de denúncia particular, que constituam infração aos regulamentos municipais e às disposições legais, têm de ser comunicados através de informação escrita, sendo lavrado o auto de notícia que identifique de forma objetiva e pormenorizada as características da infração, a sua localização, o autor, e uma eventual prova. |



| Matriz de Risco - Fiscalização Municipal                     |            |                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                          |         |               |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------|---------------|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Riscos para a entidade (consequente/ subsequente/ emergente) |            |                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                          |         |               | Medidas Propostas |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Fase Processual                                              | Ref. Risco | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                                           | Nível de Risco (Probabilidade x Impacto) |         |               | Ref. Medida       | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                              |            |                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Probabilidade                            | Impacto | Classificação |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Monitorização das ações de fiscalização                      | RFM.10     | Falta de avaliação de situações relevantes relacionadas com a fiscalização municipal e com a estratégia municipal do Órgão Executivo.                                                                                                                                               | 1                                        | 2       | 2             | MFM.14            | Planear reuniões com o Executivo para delinear estratégias de fiscalização, reportar todas as situações de incumprimento de forma a definir medidas e procedimentos a ter em conta em situações de infração (p.ex. após as equipas de fiscalização analisarem as listagens recebidas, no início de cada semana realizar uma reunião com o Chefe de Divisão/Responsável pelo Serviço para planeamento da semana de trabalho, com calendarização das visitas, elaboração da escala das rondas a realizar e definição do prazo para cumprimento das atividades de fiscalização). |
| Conflitos de interesses                                      | RFM.11     | Existência de conflitos de interesses por parte dos elementos envolvidos nos processos de procedimentos sancionatórios.                                                                                                                                                             | 1                                        | 3       | 3             | MFM.15            | Assinatura de declaração de inexistência de conflito de interesse por parte dos elementos envolvidos nos processos de procedimentos sancionatórios.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                                              | RFM.12     | Falta de imparcialidade, potenciada pela intervenção sistemática de determinado técnico em processos da mesma natureza, instruídos pelos mesmos requerentes ou instruídos por requerente com algum tipo de proximidade, conduzindo ao favorecimento da pessoa/entidade fiscalizada. | 2                                        | 3       | 6             | MFM.06            | Assegurar a rotatividade de funções dos trabalhadores, atendendo aos recursos humanos disponíveis, através da criação de regras de atribuição de processos de forma aleatória.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                                                              |            |                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                          |         |               | MFM.07            | Dotar o serviço dos recursos humanos necessários à normal prossecução das suas atividades.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

| Matriz de Risco - Fiscalização Municipal                     |            |                                                                                                                                                                                                                                          |                                          |         |               |                   |                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------|---------------|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Riscos para a entidade (consequente/ subsequente/ emergente) |            |                                                                                                                                                                                                                                          |                                          |         |               | Medidas Propostas |                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Fase Processual                                              | Ref. Risco | Descrição                                                                                                                                                                                                                                | Nível de Risco (Probabilidade x Impacto) |         |               | Ref. Medida       | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                                                              |            |                                                                                                                                                                                                                                          | Probabilidade                            | Impacto | Classificação |                   |                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Transparência Administrativa                                 | RFM.13     | Falta de acesso à informação e à transparência administrativa.                                                                                                                                                                           | 1                                        | 2       | 2             | MFM.16            | Divulgar, em local acessível ao público, fisicamente, ou por meio eletrónico (página oficial da Internet), todos os meios, procedimentos e prazos estabelecidos.                                                                                          |
| Acumulação de Funções                                        | RFM.14     | Acumulação de funções privadas não permitida, e que possa conflitar com as suas funções públicas, por parte dos trabalhadores que tenham qualquer tipo de intervenção nos procedimentos de controlo prévio de operações de fiscalização. | 1                                        | 3       | 3             | MFM.17            | Análise rigorosa do pedido de acumulação de funções e verificação da incompatibilidade ou impedimento e validação hierárquica do pedido de acumulação de funções.                                                                                         |
|                                                              |            |                                                                                                                                                                                                                                          |                                          |         |               | MFM.18            | Verificação anual junto dos trabalhadores de forma a efetuarem o devido pedido de acumulações de funções, de forma a garantir que os técnicos intervenientes nos processos de urbanização e edificação não se encontram a acumular funções não aprovadas. |
| Tomada de decisão                                            | RFM.15     | Ausência de validação dos relatórios de ação de fiscalização do Município.                                                                                                                                                               | 1                                        | 2       | 2             | MFM.19            | Os atos de fiscalização devem passar no mínimo por dois intervenientes distintos de modo a validar o respetivo relatório/informação.                                                                                                                      |
|                                                              | RFM.16     | Desfasamento temporal do ato de fiscalização e do início do processo de contraordenação.                                                                                                                                                 | 2                                        | 2       | 4             | MFM.20            | Garantir que todos os atos de fiscalização que detetem irregularidades /infrações dão lugar à abertura de processos de contraordenação.                                                                                                                   |

### 5.3.7. Cibersegurança

| Matriz de Risco - Cibersegurança                             |            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                          |         |               |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------|---------------|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Riscos para a entidade (consequente/ subsequente/ emergente) |            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                          |         |               | Medidas Propostas |                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Fase Processual                                              | Ref. Risco | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Nível de Risco (Probabilidade x Impacto) |         |               | Ref. Medida       | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                                                              |            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Probabilidade                            | Impacto | Classificação |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Acessos e/ou Permissões                                      | RCS.01     | Acessos e/ou permissões excessivas que podem resultar no acesso indevido a informação e quebra de sigilo. Consequentemente pode existir perda dos registos e violação da informação e utilização de informação para qualquer vantagem pessoal, de terceiros ou de qualquer outra forma contrária à lei ou ainda em detrimento dos objetivos legítimos e éticos do Município. | 2                                        | 3       | 6             | MCS.01            | Devem ser definidos mecanismos de autenticação de utilizadores e dispositivos, por forma a permitir a manutenção da integridade e a confidencialidade da informação.                                                                                                     |
|                                                              |            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                          |         |               | MCS.02            | Garantir verificações de antecedentes para indivíduos que entram em áreas sensíveis.                                                                                                                                                                                     |
|                                                              |            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                          |         |               | MCS.03            | Limitar as permissões de acesso aos dados pessoais exclusivamente às pessoas devidamente autorizadas com uma necessidade legítima de conhecer os dados para efeitos dessa operação de tratamento.                                                                        |
|                                                              |            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                          |         |               | MCS.04            | Sensibilizar os trabalhadores, através de sessões de divulgação e/ou comunicações internas, a atuarem na base de princípios éticos, como a integridade, a honestidade e o profissionalismo, que espelhem elevados padrões comportamentais vertidos no Código de Conduta. |
|                                                              | RCS.02     | Divulgação indevida de informações a terceiros, nomeadamente, divulgação de <i>passwords</i> .                                                                                                                                                                                                                                                                               | 2                                        | 3       | 6             | MCS.05            | Formar/sensibilizar e responsabilizar a generalidade dos trabalhadores para as questões de segurança da informação, tratamento e proteção de dados, cuidados a ter aquando do manuseamento de informação eletrónica e a importância das passwords.                       |

| Matriz de Risco - Cibersegurança                             |            |                                                                                                    |                                          |         |               |                   |                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------|---------------|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Riscos para a entidade (consequente/ subsequente/ emergente) |            |                                                                                                    |                                          |         |               | Medidas Propostas |                                                                                                                                                                                                                                         |
| Fase Processual                                              | Ref. Risco | Descrição                                                                                          | Nível de Risco (Probabilidade x Impacto) |         |               | Ref. Medida       | Descrição                                                                                                                                                                                                                               |
|                                                              |            |                                                                                                    | Probabilidade                            | Impacto | Classificação |                   |                                                                                                                                                                                                                                         |
| Acessos e/ou Permissões                                      | RCS.03     | Acessos indevidos ou não autorizados às aplicações informáticas de apoio à atividade do Município. | 1                                        | 3       | 3             | MCS.06            | Garantir que os acessos e permissões são concedidos de acordo com os princípios do menor privilégio e da segregação de funções.                                                                                                         |
|                                                              |            |                                                                                                    |                                          |         |               | MCS.07            | Aplicar mecanismos que previnam a instalação de aplicações não autorizadas por parte dos utilizadores, nomeadamente, através de auditorias aleatórias aos equipamentos e ao funcionamento interno e externo dos sistemas.               |
|                                                              |            |                                                                                                    |                                          |         |               | MCS.08            | Revisão periódica, definida e documentada, dos perfis de acesso às aplicações informáticas, em articulação com os responsáveis de cada serviço municipal.                                                                               |
| Divulgação de informação ao CNCS                             | RCS.04     | Inexistência de comunicação de ataques/incidentes/ameaças ao CNCS.                                 | 1                                        | 3       | 3             | MCS.09            | Notificar o CNCS, de quaisquer ataques/incidentes/ameaças com impacto relevante ou substancial detetados nos termos dos artigos 15.º, 17.º e 19.º do Regime Jurídico da Segurança do Ciberespaço.                                       |
|                                                              | RCS.05     | Inexistência de comunicação ao CNCS a lista de ativos constantes do inventário.                    | 1                                        | 2       | 2             | MCS.10            | Comunicar a lista de ativos constantes do inventário ao CNCS.                                                                                                                                                                           |
|                                                              | RCS.06     | Falhas do ponto de contacto permanente para comunicação com o CNCS.                                | 1                                        | 2       | 2             | MCS.11            | Atualização do ponto de contacto permanente de modo a assegurar os fluxos de informação de nível operacional e técnico com o CNCS, assegurando que dispõe de meios de contacto principais e alternativos para a comunicação com o CNCS. |

| Matriz de Risco - Cibersegurança                             |            |                                                                                                                                                                                                              |                                          |         |               |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------|---------------|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Riscos para a entidade (consequente/ subsequente/ emergente) |            |                                                                                                                                                                                                              |                                          |         |               | Medidas Propostas |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Fase Processual                                              | Ref. Risco | Descrição                                                                                                                                                                                                    | Nível de Risco (Probabilidade x Impacto) |         |               | Ref. Medida       | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                              |            |                                                                                                                                                                                                              | Probabilidade                            | Impacto | Classificação |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Divulgação de informação ao CNCS                             | RCS.07     | Falha e atraso de comunicação do Responsável de Segurança ao CNCS.                                                                                                                                           | 1                                        | 2       | 2             | MCS.12            | Comunicar ao CNCS, a pessoa nomeada para as funções do Responsável de Segurança. Caso exista alteração do Responsável ou do seu substituto, devem comunicar imediatamente ao CNCS a substituição do Responsável de Segurança.                                                                                                  |
|                                                              | RCS.08     | Inexistência de comunicação do relatório anual ao CNCS.                                                                                                                                                      | 1                                        | 3       | 3             | MCS.13            | Remeter o relatório anual ao CNCS, devidamente assinado pelo Responsável de Segurança.                                                                                                                                                                                                                                         |
| Definição e distribuição de responsabilidades                | RCS.09     | Indefinição de responsabilidades na área de Cibersegurança.                                                                                                                                                  | 2                                        | 2       | 4             | MCS.14            | Designação de um Responsável de Segurança e respetivo substituto.                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                                              |            |                                                                                                                                                                                                              |                                          |         |               | MCS.15            | Dotar o serviço dos recursos humanos necessários à normal prossecução das suas atividades.                                                                                                                                                                                                                                     |
| Planeamento dos processos de cibersegurança                  | RCS.10     | Insuficiente planeamento dos procedimentos a adotar em caso de ataques informáticos, viabilizando a incapacidade de resposta a novos ataques e ameaças, devido à indefinição de procedimentos a implementar. | 1                                        | 3       | 3             | MCS.16            | Garantir a definição dos procedimentos a serem utilizados em caso de ataques informáticos, incluindo um modelo de tomada de decisão para a Cibersegurança – prever respostas/recuperação a ciberataques específicos.                                                                                                           |
|                                                              |            |                                                                                                                                                                                                              |                                          |         |               | MCS.17            | Monitorizar e atualizar, quando necessário, o plano de reação a incidentes de cibersegurança que inclua, no mínimo, as funções e responsabilidades; quem e quando contactar; como reagir a eventos críticos, para garantir que a organização se encontra preparada para responder a situações de incidentes de cibersegurança. |

| Matriz de Risco - Cibersegurança                             |            |                                                                                                                                       |                                          |         |               |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------|---------------|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Riscos para a entidade (consequente/ subsequente/ emergente) |            |                                                                                                                                       |                                          |         |               | Medidas Propostas |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Fase Processual                                              | Ref. Risco | Descrição                                                                                                                             | Nível de Risco (Probabilidade x Impacto) |         |               | Ref. Medida       | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                                                              |            |                                                                                                                                       | Probabilidade                            | Impacto | Classificação |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Planeamento dos processos de Cibersegurança                  | RCS.11     | Deficiente planeamento dos procedimentos de Cibersegurança, comprometendo a segurança do Município.                                   | 2                                        | 2       | 4             | MCS.18            | 1. Implementação de boas práticas de Segurança da Informação e Cibersegurança, como o "Quadro Nacional de Referência para a Cibersegurança" e "ISO/IEC 27001";<br>2. Definição e identificação dos requisitos e medidas de Segurança da Informação e Cibersegurança;<br>3. Desenvolvimento e implementação de políticas, processos e procedimentos de Segurança da Informação e Cibersegurança;<br>4. Definição e implementação de estratégias de avaliação e de resposta dos riscos;<br>5. Acompanhamento e avaliação da execução nomeadamente dos processos de Gestão de Alterações e de Gestão de Incidentes. |
|                                                              | RCS.12     | Falta de dotação orçamental para a Cibersegurança.                                                                                    | 2                                        | 3       | 6             | MCS.19            | Propor e definir financiamento/orçamento anual para a área de Cibersegurança.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Formação profissional dos trabalhadores                      | RCS.13     | Inexistência de formação específica e conhecimento necessário para proteger o Município das tentativas de ataques/incidentes/ameaças. | 3                                        | 2       | 6             | MCS.20            | Promover formação interna contínua no âmbito dos procedimentos e políticas de Cibersegurança.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                                              |            |                                                                                                                                       |                                          |         |               | MCS.21            | Consciencializar os trabalhadores acerca das políticas, princípios e riscos inerentes da Cibersegurança.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

| Matriz de Risco - Cibersegurança                             |            |                                                                                                                             |                                          |         |               |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------|---------------|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Riscos para a entidade (consequente/ subsequente/ emergente) |            |                                                                                                                             |                                          |         |               | Medidas Propostas |                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Fase Processual                                              | Ref. Risco | Descrição                                                                                                                   | Nível de Risco (Probabilidade x Impacto) |         |               | Ref. Medida       | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                              |            |                                                                                                                             | Probabilidade                            | Impacto | Classificação |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Manutenção e controlo do software e hardware municipal       | RCS.14     | Deficiente controlo do material informático.                                                                                | 1                                        | 2       | 2             | MCS.22            | Elaboração e devida atualização anual de um inventário de todos os ativos essenciais para a prestação dos respetivos serviços, assinado pelo Responsável de Segurança, onde deve constar, para cada ativo, a informação definida em instruções técnicas emitidas pelo CNCS. |
|                                                              | RCS.15     | Perda de informação Municipal.                                                                                              | 1                                        | 3       | 3             | MCS.23            | Promover o uso de <i>backups</i> regulares, de modo a salvaguardar a informação do Município.                                                                                                                                                                               |
|                                                              |            |                                                                                                                             |                                          |         |               | MCS.24            | Criação de um canal de reporte seguro para partilha de informação sobre ameaças, funcionamento e dúvidas dos trabalhadores em matérias de Cibersegurança de modo a facilitar partilha de informação e respetivo tratamento.                                                 |
|                                                              | RCS.16     | Destruição/alteração do sistema informático do Município, devido à falta de controlos de prevenção, deteção e investigação. | 1                                        | 3       | 3             | MCS.25            | Implementar/atualizar o sistema de antivírus e <i>malware</i> , criptografia, sistema de VPN, sistema de <i>backup</i> .                                                                                                                                                    |
|                                                              | RCS.17     | Desconhecimento das redes e sistemas de informação e sua respetiva localização no Município.                                | 1                                        | 2       | 2             | MCS.26            | Identificar e catalogar todas as redes e sistemas de informação do Município, que se encontram no exterior das suas instalações físicas, de modo a ser possível o conhecimento da sua localização e o respetivo controlo.                                                   |

| Matriz de Risco - Cibersegurança                             |            |                                                                                                                                                     |                                          |         |               |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------|---------------|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Riscos para a entidade (consequente/ subsequente/ emergente) |            |                                                                                                                                                     |                                          |         |               | Medidas Propostas |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Fase Processual                                              | Ref. Risco | Descrição                                                                                                                                           | Nível de Risco (Probabilidade x Impacto) |         |               | Ref. Medida       | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                                              |            |                                                                                                                                                     | Probabilidade                            | Impacto | Classificação |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Manutenção e controlo do software e hardware municipal       | RCS.18     | Material obsoleto, originando riscos de ameaças e ataques informáticos ao Município.                                                                | 1                                        | 2       | 2             | MCS.27            | Deve ser realizada uma análise de risco de todos os ativos informáticos do Município de modo a detetar erros e falhas no seu funcionamento.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                              |            |                                                                                                                                                     |                                          |         |               | MCS.28            | Promover atualizações aos equipamentos informáticos do Município, de modo a evitar irregularidades e defeitos no funcionamento da segurança.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Definição dos processos de cibersegurança                    | RCS.19     | Desconhecimento procedimental da parte dos trabalhadores das medidas adotadas em matéria de requisitos de segurança e de notificação de incidentes. | 1                                        | 3       | 3             | MCS.29            | Elaborar e manter atualizado um plano de segurança, devidamente documentado e assinado pelo responsável de segurança, que contenha:<br>a) A política de segurança, incluindo a descrição das medidas organizativas e a formação de recursos humanos;<br>b) A descrição de todas as medidas adotadas em matéria de requisitos de segurança e de notificação de incidentes;<br>c) A identificação do Responsável de Segurança e o seu substituto;<br>d) A identificação do ponto de contacto permanente. |



| Matriz de Risco - Cibersegurança                             |            |                                                        |                                          |         |                   |             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------|------------|--------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------|-------------------|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Riscos para a entidade (consequente/ subsequente/ emergente) |            |                                                        |                                          |         | Medidas Propostas |             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Fase Processual                                              | Ref. Risco | Descrição                                              | Nível de Risco (Probabilidade x Impacto) |         |                   | Ref. Medida | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                                                              |            |                                                        | Probabilidade                            | Impacto | Classificação     |             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Monitorização/ Avaliação dos processos de cibersegurança     | RCS.20     | Inexistência de análise de ataques/incidentes/ameaças. | 1                                        | 3       | 3                 | MCS.30      | Elaboração de um relatório anual que contenha os seguintes elementos:<br>a) Descrição sumária das principais atividades desenvolvidas em matéria de segurança das redes e dos serviços de informação;<br>b) Estatística trimestral de todos os incidentes, com indicação do número e do tipo dos incidentes;<br>c) Análise agregada dos incidentes de segurança com impacto relevante ou substancial, com informação sobre:<br>i) Número de utilizadores afetados pela perturbação do serviço;<br>ii) Duração dos incidentes;<br>iii) Distribuição geográfica, no que se refere à zona afetada pelo incidente incluindo a indicação de impacto transfronteiriço.<br>d) Recomendações de atividades, de medidas ou de práticas que promovam a melhoria da segurança das redes e dos sistemas de informação;<br>e) Problemas identificados e medidas implementadas na sequência dos incidentes;<br>f) Qualquer outra informação relevante. |
|                                                              |            |                                                        |                                          |         |                   | MCS.31      | Desenvolver um plano que consiga comparar acontecimentos atuais, que contenha o histórico de acontecimentos de ataques e violações passadas, de forma a se poder atuar em conformidade em acontecimentos futuros.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

| Matriz de Risco - Cibersegurança                             |            |                                                                                    |                                          |         |               |                   |                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------|------------|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------|---------------|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Riscos para a entidade (consequente/ subsequente/ emergente) |            |                                                                                    |                                          |         |               | Medidas Propostas |                                                                                                                                                                                              |
| Fase Processual                                              | Ref. Risco | Descrição                                                                          | Nível de Risco (Probabilidade x Impacto) |         |               | Ref. Medida       | Descrição                                                                                                                                                                                    |
|                                                              |            |                                                                                    | Probabilidade                            | Impacto | Classificação |                   |                                                                                                                                                                                              |
| Monitorização/<br>Avaliação dos processos de cibersegurança  | RCS.21     | Inexistência de análise a possíveis danos causados por ataques/incidentes/ameaças. | 1                                        | 2       | 2             | MCS.32            | Realização de relatórios de avaliação de execução de impacto em caso de ataques e violações de modo a perceber quais as repercussões causadas no Município.                                  |
|                                                              | RCS.22     | Inexistência de testes de segurança ao sistema informático.                        | 2                                        | 3       | 6             | MCS.33            | Simulação de ataques periódicos ao sistema informático, de modo a testar o nível de segurança do Município, detetando possíveis vulnerabilidades de forma a reduzir e/ou eliminar as mesmas. |

| Matriz de Risco - Cibersegurança                             |            |                                                                |                                          |         |                   |             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------|------------|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------|-------------------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Riscos para a entidade (consequente/ subsequente/ emergente) |            |                                                                |                                          |         | Medidas Propostas |             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Fase Processual                                              | Ref. Risco | Descrição                                                      | Nível de Risco (Probabilidade x Impacto) |         |                   | Ref. Medida | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                              |            |                                                                | Probabilidade                            | Impacto | Classificação     |             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Transparência Administrativa                                 | RCS.23     | Falta de acesso à informação e à transparência administrativa. | 1                                        | 2       | 2                 | MCS.34      | Garantir o direito à informação e a transparência administrativa, o Município publica na intranet e na sua página oficial na Internet, pelo menos, os seguintes elementos:<br>a) Lei orgânica e outros diplomas habilitantes, órgãos de direção e fiscalização, estrutura orgânica e organograma;<br>b) Documentos de enquadramento estratégico e operacional e elenco dos principais serviços prestados ao público na área de missão;<br>c) Plano de atividades, orçamento e contas, relatório de atividades e balanço social;<br>d) Documentos de enquadramento legal ou que comportem interpretação do direito vigente relativos às áreas de missão;<br>e) Informação básica sobre direitos e obrigações dos cidadãos e sobre os procedimentos a observar na relação destes com a Administração Pública;<br>f) Guias descritivos dos mais relevantes procedimentos administrativos relativos aos bens ou serviços prestados;<br>g) Tabelas atualizadas dos preços dos bens ou serviços prestados;<br>h) Compromissos plurianuais e pagamentos e recebimentos em atraso;i) Relação dos benefícios e subvenções concedidos, com indicação do respetivo valor;<br>j) Relação de doações, heranças, ofertas ou donativos recebidos, com indicação do respetivo valor;<br>k) Avisos sobre o recrutamento de dirigentes e trabalhadores, bem como os despachos de designação dos dirigentes;<br>l) Avisos sobre os procedimentos pré-contratuais mais relevantes; |

| Matriz de Risco - Cibersegurança                             |            |           |                                          |         |               |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------|------------|-----------|------------------------------------------|---------|---------------|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Riscos para a entidade (consequente/ subsequente/ emergente) |            |           |                                          |         |               | Medidas Propostas |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Fase Processual                                              | Ref. Risco | Descrição | Nível de Risco (Probabilidade x Impacto) |         |               | Ref. Medida       | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                                              |            |           | Probabilidade                            | Impacto | Classificação |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                                                              |            |           |                                          |         |               |                   | m) Contactos para interação com o cidadão e as empresas, incluindo formulário para reclamações e sugestões;<br>n) Informação sobre sistemas procedimentais ou de gestão acreditados pelo Instituto Português de Acreditação, I. P., se aplicável.<br>A publicação, divulgação e disponibilização, para consulta ou outro fim, de informações, documentos e outros conteúdos que, pela sua natureza e nos termos legais, possam ou devam ser disponibilizados ao público, sem prejuízo do uso simultâneo de outros meios, deve estar disponível em formatos abertos, que permitam a leitura por máquina, para ser colocada ou indexada no Portal de Dados Abertos da Administração Pública, em <a href="http://www.dados.gov.pt">www.dados.gov.pt</a> . |

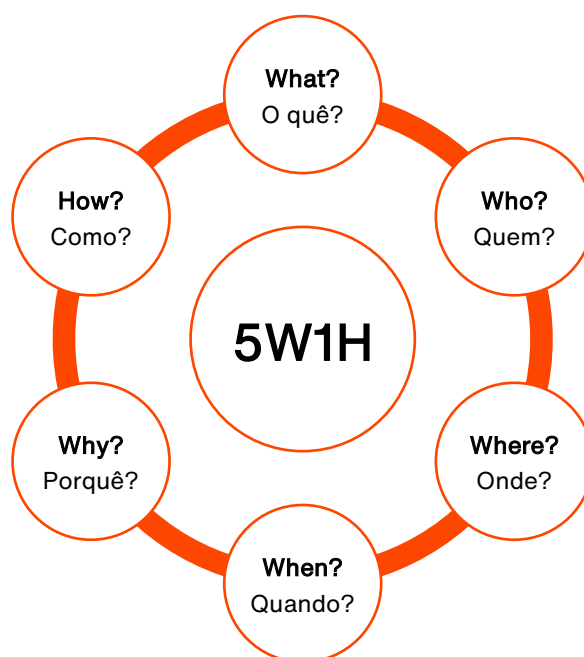
## 6. PLANO DE AÇÃO

Para a concretização da Matriz de Medidas Propostas encontra-se definido o Plano de Ação, que estipula o período de implementação e a identificação dos responsáveis pela execução de cada medida.

Conforme a metodologia adotada e os sistemas de avaliação definidos no âmbito da Matriz de Risco e numa perspetiva de sequência dos resultados do diagnóstico, tornou-se necessário definir a metodologia a aplicar para a construção do plano de ação e os mecanismos de acompanhamento e controlo do progresso da implementação do mesmo que sejam coerentes com o diagnóstico já desenvolvido.

Neste sentido, foi adotada a metodologia de gestão da qualidade 5W1H, aplicando os seus princípios à elaboração do Plano de Ação.

A metodologia adotada constitui um instrumento de apoio ao planeamento, promovendo a definição e implementação estruturada de medidas preventivas em áreas suscetíveis de risco. A operacionalização desta metodologia assenta na resposta a uma *checklist* composta por seis questões orientadoras, que permitem clarificar os procedimentos a adotar na conceção e execução do respetivo plano, conforme ilustrado na Figura VII.



*Figura VII – Esquematização da Metodologia 5W1H*

Tendo em consideração os princípios da metodologia 5W1H, procedeu-se à sua readaptação tendo em conta o âmbito e contexto do presente trabalho. Assim, partindo do diagnóstico realizado e das áreas de intervenção sujeitas a objeto de análise, procedeu-se para cada medida à definição do prazo de execução e do respetivo responsável pela sua execução, conforme demonstra a Figura VIII.



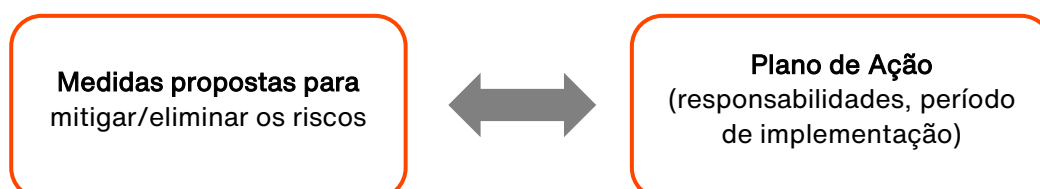
*Figura VIII – Metodologia de definição de medidas por área de intervenção*

Com o intuito de sistematizar as ações/melhorias e respetivas atividades definidas, foi criado um Plano de Ação. Este plano pretende adaptar a metodologia 5W1H, dando resposta às 6 questões essenciais em que assenta, efetuando-se a sua correspondência na Tabela VII.

| METODOLOGIA 5W1H | ADAPTAÇÃO DA METODOLOGIA 5W1H                                                                                                         |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| WHAT? (O QUÊ?)   | Instrumento de planeamento para identificar e mitigar riscos de corrupção e infrações conexas                                         |
| WHO? (QUEM?)     | Responsabilidade de implementação                                                                                                     |
| WHERE? (ONDE?)   | Município de Alcochete                                                                                                                |
| WHEN? (QUANDO?)  | Período de implementação                                                                                                              |
| WHY? (PORQUÊ?)   | Identificação dos potenciais riscos para a entidade (Matriz de Risco) na sequência das questões relativas às atividades desempenhadas |
| HOW (COMO?)      | Descrição das medidas propostas (Matriz de Medidas Propostas por área de intervenção)                                                 |

*Tabela VI - Metodologia 5W1H*

De forma a obter uma visão geral das medidas a adotar, para cada área de risco ou de potencial risco de corrupção e infrações conexas, foram agrupadas em matrizes as respetivas medidas de mitigação/eliminação.



*Tabela VII - Enquadramento das medidas propostas no Plano de Ação*

Para além da metodologia acima referida, o processo de identificação de riscos e de prevenção de atos ilícitos consagrados no presente PPR tem como referência o denominado «ciclo de *Deming*», previsto na ENAC 2020-2024, que se traduz em quatro momentos relevantes no processo de melhoria contínua, conforme demonstra a Figura IX.



*Figura IX – Ciclo de Deming*

O primeiro momento – **planeamento** – destina-se a identificar, em todos os níveis hierárquicos, os riscos associados à natureza da atividade do Município e aos serviços que este presta, assim como as medidas adequadas à prevenção desses riscos.

O segundo momento – **execução** – consiste em pôr em prática as medidas preventivas identificadas no momento do planeamento, assegurando aos trabalhadores e dirigentes a formação necessária para a compreensão dessas medidas.

O terceiro momento – **verificação** – diz respeito à confirmação da aplicação das medidas preventivas por parte dos trabalhadores dos serviços e do Município de Alcochete, pelo que a existência de canais para a denúncia de práticas em desrespeito ao plano, ou que possam configurar atos de corrupção, é essencial para reforçar a integridade da sua execução.

O quarto e último momento – **atuação** – visa a análise da eficácia (ou falta dela) do plano de prevenção de riscos, bem como das eventuais violações comunicadas. Neste âmbito, os relatórios de avaliação anual e intercalar assumem um papel fundamental na promoção da melhoria contínua do plano.

Nas tabelas seguintes são apresentados os planos de ação por cada área de risco.

## 6.1. Plano de ação – Contratação Pública

| Plano de Ação – Contratação Pública |                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                          |                                                                                  |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| Medidas Propostas                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Prazo de execução das medidas            | Responsáveis pela implementação das medidas                                      |
| Ref. Medida                         | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                          |                                                                                  |
| MCP.01                              | Garantir a atualização e divulgação dos procedimentos internos do processo aquisitivo.                                                                                                                                                                                                        | Sempre que necessário                    | Setor de Gestão Financeira                                                       |
| MCP.02                              | Redefinição por escrito das responsabilidades de cada UO e trabalhador no processo de aquisição de bens, serviços ou empreitadas, em todas as suas etapas.                                                                                                                                    | Sempre que necessário                    | Setor de Gestão Financeira                                                       |
| MCP.03                              | Promover a segregação de funções na contratação pública durante as várias fases, sempre que possível, atendendo ao número de trabalhadores disponíveis.                                                                                                                                       | Medida contínua                          | Setor de Gestão Financeira                                                       |
| MCP.04                              | Garantir o registo e respetiva tramitação de toda a documentação do processo aquisitivo no sistema de gestão documental. Em limite, deve ser sempre salvaguarda a respetiva tramitação na aplicação GES/OAD.                                                                                  | Medida contínua                          | Setor de Gestão Financeira                                                       |
| MCP.05                              | Garantir, após a confirmação da necessidade de contratação, o planeamento do procedimento de aquisição (previsão das fases do concurso, verificação dos fundos adstritos, etc.), assegurando o cumprimento dos prazos de cada etapa do procedimento pré-contratual e da execução do contrato. | Medida contínua                          | Setor de Gestão Financeira /<br>Serviços Requisitantes /<br>Gestores de Contrato |
| MCP.06                              | Garantir a prévia avaliação das necessidades de contratação, através da informação remetida pelos serviços municipais, de modo a verificar a possibilidade de se encontrarem alternativas internas face à contratação.                                                                        | Sempre que exista um processo aquisitivo | Setor de Gestão Financeira /<br>Serviços Requisitantes                           |
| MCP.07                              | Realização de planeamento atempado das necessidades, de modo a concentrar a respetiva contratação no mínimo de procedimentos.                                                                                                                                                                 | Medida contínua                          | Setor de Gestão Financeira /<br>Serviços Requisitantes                           |
| MCP.08                              | Verificação das dotações disponíveis antes da autorização da despesa.                                                                                                                                                                                                                         | Medida contínua                          | Setor de Gestão Financeira                                                       |



| Plano de Ação – Contratação Pública |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                               |                                                                            |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| Medidas Propostas                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Prazo de execução das medidas | Responsáveis pela implementação das medidas                                |
| Ref. Medida                         | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                               |                                                                            |
| MCP.09                              | Elaborar um Plano de Compras, que deverá conter uma lista de necessidades com a estimativa do valor dos respetivos contratos e dos preços base, determinar o procedimento pré-contratual adequado, calendarizar o respetivo lançamento por forma a garantir a tempestiva satisfação da necessidade subjacente e, no caso de procedimentos não concorrenciais, identificar os fornecedores suscetíveis de serem convidados, com base em critérios objetivos e fundamentados. | Anual e sempre que necessário | Setor de Gestão Financeira / Serviços Requisitantes                        |
| MCP.10                              | Realização de ações de esclarecimento/sensibilização na área da contratação pública, aos profissionais desta área, potenciais gestores de contrato e interlocutores dos serviços requisitantes.                                                                                                                                                                                                                                                                             | Anual e sempre que necessário | Setor de Gestão Financeira / Serviços Requisitantes / Gestores de Contrato |
| MCP.11                              | Controlo dos montantes totais adjudicados de bens, serviços ou empreitadas por tipo de procedimento por fornecedor, conforme previsto no artigo 113.º do CCP.                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Medida contínua               | Setor de Gestão Financeira                                                 |
| MCP.12                              | 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.                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Medida contínua               | Setor de Gestão Financeira / Serviços Requisitantes                        |
| MCP.13                              | Não convidar, num mesmo procedimento de aquisição, entidades que estejam interligadas entre si, designadamente pelo facto dos titulares dos órgãos sociais de administração, direção ou gerência da empresa serem os mesmos, nos termos do artigo 113.º do CCP.                                                                                                                                                                                                             | Medida contínua               | Setor de Gestão Financeira / Serviços Requisitantes                        |
| MCP.14                              | Em todos os pedidos de aquisição deve ser verificado a existência de contratos celebrados com o mesmo objeto contratual.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Medida contínua               | Setor de Gestão Financeira                                                 |
| MCP.15                              | Verificação do valor dos contratos a celebrar, por forma a definir o tipo de procedimento e formalidades adequado ao objeto do contrato.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Medida contínua               | Setor de Gestão Financeira / Serviços Requisitantes                        |
| MCP.16                              | Gestão adequada dos contratos plurianuais de aquisição com carácter de continuidade, como os relativos a segurança, limpeza, alimentação e manutenção de equipamentos, para que os procedimentos tendentes à sua renovação sejam iniciados em momento que permita a sua efetiva conclusão antes da cessação da vigência dos anteriores.                                                                                                                                     | Medida contínua               | Setor de Gestão Financeira                                                 |

| Plano de Ação – Contratação Pública |                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                          |                                                     |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Medidas Propostas                   |                                                                                                                                                                                                                                                                    | Prazo de execução das medidas            | Responsáveis pela implementação das medidas         |
| Ref. Medida                         | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                          |                                          |                                                     |
| <b>MCP.17</b>                       | Fundamentação das entidades propostas para envio de convite, nos casos de adoção do ajuste direto, e sua submissão a autorização do órgão com competência para a decisão de contratar.                                                                             | Medida contínua                          | Setor de Gestão Financeira / Serviços Requisitantes |
| <b>MCP.18</b>                       | Na aquisição deve ser tido por base, especialmente, consulta preliminar de mercado e informação relevante sobre aquisições anteriores para a fundamentação do preço base.                                                                                          | Medida contínua                          | Setor de Gestão Financeira / Serviços Requisitantes |
| <b>MCP.19</b>                       | Adoção preferencial de procedimentos concorrenciais (concurso público, consulta prévia), tendo as situações de exceção de ser devidamente fundamentadas pelo serviço requisitante e submetidas a autorização do órgão com competência para a decisão de contratar. | Medida contínua                          | Setor de Gestão Financeira / Serviços Requisitantes |
| <b>MCP.20</b>                       | Promover a segregação de funções na elaboração das peças do procedimento e respetivos anexos de aquisição, através da verificação de pelo menos um trabalhador diferente do que aquele que elabora.                                                                | Sempre que exista um processo aquisitivo | Setor de Gestão Financeira                          |
| <b>MCP.21</b>                       | Solicitar a justificação da formalização do procedimento aquisitivo após a entrega do bem, prestação de serviço ou empreitada e dar conhecimento ao Órgão Executivo.                                                                                               | Sempre que necessário                    | Setor de Gestão Financeira                          |
| <b>MCP.22</b>                       | Promover formação interna dos vários intervenientes no âmbito dos procedimentos aquisitivos, visando a uniformização de metodologias e critérios, bem como a atualização constante dos trabalhadores com os diplomas legais em vigor, nomeadamente o CCP.          | Anual e sempre que necessário            | Divisão de Administração e Gestão de Recursos       |
| <b>MCP.23</b>                       | Promover a segregação de funções para a análise e supervisão das propostas de aquisição, por forma a procederem à verificação do cumprimento de todos os requisitos legais.                                                                                        | Sempre que exista um processo aquisitivo | Setor de Gestão Financeira                          |
| <b>MCP.24</b>                       | Utilização da modalidade de Multifatores sempre que possível e se revele ser economicamente mais vantajosa, tendo em conta o objeto.                                                                                                                               | Sempre que possível                      | Júri do Procedimento                                |

| Plano de Ação – Contratação Pública |                                                                                                                                                                                                                                                                    |                               |                                                     |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Medidas Propostas                   |                                                                                                                                                                                                                                                                    | Prazo de execução das medidas | Responsáveis pela implementação das medidas         |
| Ref. Medida                         | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                          |                               |                                                     |
| <b>MCP.25</b>                       | Promover a utilização da Plataforma de Contratação Pública como meio privilegiado de suporte à contratação, exceto o regime de ajuste direto simplificado.                                                                                                         | Medida contínua               | Setor de Gestão Financeira                          |
| <b>MCP.26</b>                       | Na nomeação de elementos para o exercício de funções de júri, num procedimento de aquisição, deve a entidade com competência designar o júri, ponderando as qualificações relevantes na sua composição, atendendo, designadamente, à complexidade do procedimento. | Medida contínua               | Serviços Requisitantes / Órgão Executivo            |
| <b>MCP.27</b>                       | Verificação da incidência da fiscalização prévia nos contratos celebrados, quando exigido.                                                                                                                                                                         | Sempre que necessário         | Setor de Gestão Financeira                          |
| <b>MCP.28</b>                       | Designação do Gestor de Contrato e sensibilização acerca das responsabilidades previstas no Código dos Contratos Públicos (CCP).                                                                                                                                   | Medida contínua               | Todos os dirigentes                                 |
| <b>MCP.29</b>                       | Exigir a entrega de comprovativos (fatura, guia de remessa e/ou outro documento equivalente) assinados pelos gestores de contrato para o controlo de receção/execução, juntando a respetiva documentação ao processo de pagamento.                                 | Medida contínua               | Setor de Gestão Financeira / Gestores de Contrato   |
| <b>MCP.30</b>                       | Exigência ao Gestor do Contrato de regular desempenho das suas funções, com controlo rigoroso de custos, prazos e verificação efetiva de necessidade de serviços complementares devidamente comprovados.                                                           | Medida contínua               | Setor de Gestão Financeira / Gestores de Contrato   |
| <b>MCP.31</b>                       | Garantir que as cláusulas contratuais definidas são legais e que o seu clausulado é claro e rigoroso, não existindo erros, ambiguidades, lacunas ou omissões através da verificação das peças por mais do que um trabalhador.                                      | Medida contínua               | Setor de Gestão Financeira / Setor Jurídico         |
| <b>MCP.32</b>                       | Em todos os serviços municipais, a receção e a verificação dos bens, prestação dos serviços ou empreitadas, deve ser assegurada, preferencialmente através da nomeação, por mais de um trabalhador.                                                                | Medida contínua               | Setor de Gestão Financeira / Serviços Requisitantes |
| <b>MCP.33</b>                       | Garantir o envio de advertências em devido tempo ao fornecedor, assim como aos responsáveis da entidade adjudicante, logo que se detetem situações irregulares.                                                                                                    | Medida contínua               | Setor de Gestão Financeira / Gestores de Contrato   |

| Plano de Ação – Contratação Pública |                                                                                                                                                                                                                                                  |                                          |                                                                              |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Medidas Propostas                   |                                                                                                                                                                                                                                                  | Prazo de execução das medidas            | Responsáveis pela implementação das medidas                                  |
| Ref. Medida                         | Descrição                                                                                                                                                                                                                                        |                                          |                                                                              |
| <b>MCP.34</b>                       | Implementar e utilizar um sistema de avaliação do desempenho dos fornecedores após a execução do contrato, com base em critérios objetivos e previamente definidos.                                                                              | Medida contínua                          | Setor de Gestão Financeira / Gestores de Contrato                            |
| <b>MCP.35</b>                       | Solicitar declaração de inexistência de conflito de interesses dos júris e gestores de contrato, bem como aos respetivos intervenientes do procedimento na contratação (anexo XIII do CCP + declaração de acordo com a Portaria n.º 185/2024/1). | Sempre que exista um processo aquisitivo | Júri do Procedimento / Gestores de Contrato / Intervenientes no Procedimento |
| <b>MCP.36</b>                       | Não designar os mesmos elementos, de forma reiterada, para a determinação dos requisitos implícitos nos procedimentos de contratação, mediante os recursos humanos disponíveis para as especificações concursais.                                | Medida contínua                          | Setor de Gestão Financeira / Serviços Requisitantes                          |
| <b>MCP.37</b>                       | Verificação da publicação do contrato no Portal dos Contratos Públicos (Portal Base.Gov) antes da realização do primeiro pagamento.                                                                                                              | Medida contínua                          | Setor de Gestão Financeira                                                   |
| <b>MCP.38</b>                       | Garantir a publicitação da adjudicação dos procedimentos de aquisição no Portal dos Contratos Públicos (Portal Base.Gov), exceto os ajustes diretos simplificados.                                                                               | Medida contínua                          | Setor de Gestão Financeira                                                   |

## 6.2. Plano de ação – Concessão de Benefícios

| Plano de Ação – Concessão de Benefícios |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                   |                                                                                                                        |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Medidas Propostas                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Prazo de execução das medidas                     | Responsáveis pela implementação das medidas                                                                            |
| Ref. Medida                             | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                   |                                                                                                                        |
| <b>MCB.01</b>                           | Divulgação dos regulamentos em locais de fácil acesso, nomeadamente na página oficial na Internet do Município.                                                                                                                                                                                                                                                                              | Até 5 dias após publicação em Diário da República | Divisão de Educação e Intervenção Social / Divisão de Cultura, Desporto e Juventude / Gabinete de Comunicação e Imagem |
| <b>MCB.02</b>                           | Elaboração, atualização e divulgação de regulamentos municipais específicos em matéria dos requisitos necessários à atribuição de cada apoio.                                                                                                                                                                                                                                                | Sempre que necessário                             | Divisão de Educação e Intervenção Social / Divisão de Cultura, Desporto e Juventude / Setor Jurídico                   |
| <b>MCB.03</b>                           | Atualização e uniformização das normas e procedimentos de controlo interno, a divulgar pelos serviços, para a atribuição de apoios a entidades externas.                                                                                                                                                                                                                                     | 2.º trimestre de 2026                             | Divisão de Educação e Intervenção Social / Divisão de Cultura, Desporto e Juventude                                    |
| <b>MCB.04</b>                           | Implementar uma aplicação informática integrada e única para a gestão dos processos de concessão de apoios, assegurando o registo completo e atualizado de todas as fases, bem como a manutenção de uma base de dados detalhada por entidade/particular, que permita o cruzamento de informação entre divisões e serviços, mitigando riscos de perda de informação e de duplo financiamento. | 2.º trimestre de 2026                             | Divisão de Educação e Intervenção Social / Divisão de Cultura, Desporto e Juventude                                    |
| <b>MCB.05</b>                           | Sempre que exista a proposta de uma concessão de apoio, deve ser garantida a validação pelo dirigente, garantindo a segregação de funções.                                                                                                                                                                                                                                                   | Por cada processo de concessão de apoio           | Divisão de Educação e Intervenção Social / Divisão de Cultura, Desporto e Juventude                                    |
| <b>MCB.06</b>                           | Garantir o arquivo de todos os processos dos apoios concedidos com informação detalhada por entidade e organizada cronologicamente.                                                                                                                                                                                                                                                          | Por cada processo de concessão de apoio           | Divisão de Educação e Intervenção Social / Divisão de Cultura, Desporto e Juventude                                    |

| Plano de Ação – Concessão de Benefícios |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                     |                                                                                                                  |
|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Medidas Propostas                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Prazo de execução das medidas                       | Responsáveis pela implementação das medidas                                                                      |
| Ref. Medida                             | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                     |                                                                                                                  |
| <b>MCB.07</b>                           | Efetuar um planeamento prévio do valor anual a atribuir, a título de apoios financeiros a entidades externas, no âmbito do Orçamento Anual do Município, devendo ser previsto um montante de acordo com as disponibilidades financeiras do Município e a previsão dos valores dos apoios e subsídios atribuídos.                                                                                                                     | Anual, aquando da elaboração do Orçamento Municipal | Divisão de Educação e Intervenção Social / Divisão de Cultura, Desporto e Juventude / Setor de Gestão Financeira |
| <b>MCB.08</b>                           | Garantir o cabimento prévio como condição para a aprovação da concessão de apoios pelo órgão competente.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Por cada processo de concessão de apoio             | Divisão de Educação e Intervenção Social / Divisão de Cultura, Desporto e Juventude / Setor de Gestão Financeira |
| <b>MCB.09</b>                           | A atribuição de apoios deve ficar condicionada à confirmação, por parte dos responsáveis competentes, de que a entidade beneficiária ou o particular reúne todos os requisitos legais e regulamentares aplicáveis, designadamente a regularização da situação fiscal e contributiva, a inscrição no RCBE, quando obrigatória, e o cumprimento das demais disposições previstas nos regulamentos municipais e na legislação em vigor. | Por cada processo de concessão de apoio             | Divisão de Educação e Intervenção Social / Divisão de Cultura, Desporto e Juventude / Setor de Gestão Financeira |
| <b>MCB.10</b>                           | A atribuição de qualquer apoio financeiro deve ser antecedida de deliberação favorável do órgão com competência e ter por base um pedido formal de apoio, exceto os de iniciativa municipal, sempre que a lei o permita.                                                                                                                                                                                                             | Por cada processo de concessão de apoio             | Divisão de Educação e Intervenção Social / Divisão de Cultura, Desporto e Juventude / Órgão Executivo            |
| <b>MCB.11</b>                           | Definir todos os critérios para atribuição de qualquer tipo de apoio e garantir que estes se encontram explícitos nos regulamentos de concessão de apoios do Município.                                                                                                                                                                                                                                                              | Sempre que necessário                               | Divisão de Educação e Intervenção Social / Divisão de Cultura, Desporto e Juventude / Setor Jurídico             |
| <b>MCB.12</b>                           | Desenvolvimento de ações de formação interna ou externa, caso aplicável, a todos os trabalhadores envolvidos no processo de concessão de apoios, com vista à correta aplicação de critérios definidos e instrução de processos.                                                                                                                                                                                                      | Sempre que necessário, no mínimo 1 ação por ano     | Divisão de Administração e Gestão de Recursos                                                                    |

| Plano de Ação – Concessão de Benefícios |                                                                                                                                                                                                             |                                         |                                                                                                                  |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Medidas Propostas                       |                                                                                                                                                                                                             | Prazo de execução das medidas           | Responsáveis pela implementação das medidas                                                                      |
| Ref. Medida                             | Descrição                                                                                                                                                                                                   |                                         |                                                                                                                  |
| <b>MCB.13</b>                           | Verificação de comprovativos de realização de despesa do beneficiário através de faturas e/ou relatórios de atividades antes do pagamento da última tranche.                                                | Por cada processo de concessão de apoio | Divisão de Educação e Intervenção Social / Divisão de Cultura, Desporto e Juventude / Setor de Gestão Financeira |
| <b>MCB.14</b>                           | Assegurar que os regulamentos de concessão de apoios e protocolos incorporam cláusulas que salvaguardam o Município em situações de incumprimentos ou cumprimentos defeituosos por parte dos beneficiários. | Por cada processo de concessão de apoio | Divisão de Educação e Intervenção Social / Divisão de Cultura, Desporto e Juventude / Setor Jurídico             |
| <b>MCB.15</b>                           | Sensibilização dos beneficiários quanto à responsabilidade financeira e conferência dos comprovativos relativamente à sua elegibilidade fiscal e protocolar.                                                | Por cada processo de concessão de apoio | Divisão de Educação e Intervenção Social / Divisão de Cultura, Desporto e Juventude                              |
| <b>MCB.16</b>                           | Acompanhamento da execução do apoio concedido/contrato-programa e avaliação do nível de cumprimento do compromisso assumido pela entidade beneficiária.                                                     | Por cada processo de concessão de apoio | Divisão de Educação e Intervenção Social / Divisão de Cultura, Desporto e Juventude                              |
| <b>MCB.17</b>                           | Registo dos beneficiários que se encontrem em situação de incumprimento e consequente aplicação de sanções.                                                                                                 | Por cada processo de concessão de apoio | Divisão de Educação e Intervenção Social / Divisão de Cultura, Desporto e Juventude                              |
| <b>MCB.18</b>                           | Garantir a segregação de funções nas fases do processo, havendo uma distinção entre os intervenientes da avaliação/atribuição <i>versus</i> os de acompanhamento/fiscalização.                              | Por cada processo de concessão de apoio | Divisão de Educação e Intervenção Social / Divisão de Cultura, Desporto e Juventude                              |

| Plano de Ação – Concessão de Benefícios |                                                                                                                                                                                                                                                          |                                         |                                                                                     |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Medidas Propostas                       |                                                                                                                                                                                                                                                          | Prazo de execução das medidas           | Responsáveis pela implementação das medidas                                         |
| Ref. Medida                             | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                |                                         |                                                                                     |
| <b>MCB.19</b>                           | Cumprimento dos procedimentos sobre conflitos de interesses instituídos, nomeadamente a assinatura de declaração de inexistência de conflitos de interesses pelos dirigentes e trabalhadores em relação a procedimentos em que intervenham respeitantes. | Por cada processo de concessão de apoio | Divisão de Educação e Intervenção Social / Divisão de Cultura, Desporto e Juventude |
| <b>MCB.20</b>                           | Assegurar a rotatividade de funções dos trabalhadores, atendendo aos recursos humanos disponíveis, promovendo a integração de trabalhadores distintos no processo de concessão de apoios.                                                                | Por cada processo de concessão de apoio | Divisão de Educação e Intervenção Social / Divisão de Cultura, Desporto e Juventude |



### 6.3. Plano de ação – Recursos Humanos

| Plano de Ação – Recursos Humanos |                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                |                                               |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Medidas Propostas                |                                                                                                                                                                                                                                                                          | Prazo de execução das medidas                                                  | Responsáveis pela implementação das medidas   |
| Ref. Medida                      | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                |                                               |
| MRH.01                           | Garantir a inclusão de cláusulas nos contratos de trabalho que salvaguadem a confidencialidade e sigilo da informação.                                                                                                                                                   | Sempre que exista a contratação de novos trabalhadores                         | Setor de Gestão de Recursos Humanos           |
| MRH.02                           | Garantir a inclusão de cláusulas nos contratos de trabalho que salvaguadem o cumprimento das regras do Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD).                                                                                                                    | Sempre que exista a contratação de novos trabalhadores                         | Setor de Gestão de Recursos Humanos           |
| MRH.03                           | Sensibilizar os trabalhadores, através de sessões de divulgação e/ou comunicações internas, a atuarem na base de princípios éticos, como a integridade, a honestidade e o profissionalismo, que espelhem elevados padrões comportamentais vertidos no Código de Conduta. | Anual ou sempre que exista a contratação de novos trabalhadores                | Divisão de Administração e Gestão de Recursos |
| MRH.04                           | Conferência de todos os registos manuais e digitais das presenças dos trabalhadores por pelo menos dois intervenientes, garantindo o adequado processamento de vencimentos.                                                                                              | Mensal                                                                         | Setor de Gestão de Recursos Humanos           |
| MRH.05                           | Promover a utilização transversal do sistema biométrico de controlo de assiduidade.                                                                                                                                                                                      | Medida contínua                                                                | Setor de Gestão de Recursos Humanos           |
| MRH.06                           | Emissão de listagens mensais de controlo de assiduidade em que conste as situações de faltas por regularizar ou justificar, para posterior validação do respetivo dirigente.                                                                                             | Mensal                                                                         | Setor de Gestão de Recursos Humanos           |
| MRH.07                           | Executar auditorias internas através de uma amostragem, de forma a verificar a conformidade da justificação das faltas dos trabalhadores.                                                                                                                                | Semestral                                                                      | Setor de Gestão de Recursos Humanos           |
| MRH.08                           | Divulgação do regulamento do horário de trabalho existente que contém normas sobre registos de assiduidade e pontualidade, sempre que necessário.                                                                                                                        | Sempre que exista a contratação de novos trabalhadores e sempre que necessário | Setor de Gestão de Recursos Humanos           |

| Plano de Ação – Recursos Humanos |                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                         |                                                           |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Medidas Propostas                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Prazo de execução das medidas                           | Responsáveis pela implementação das medidas               |
| Ref. Medida                      | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                         |                                                           |
| MRH.09                           | Exigência de declaração de inexistência de conflito de interesses a todos os intervenientes nos processos assim como a entrega de declaração de existência de conflito de interesse em relação aos intervenientes que no decorrer do processo se venha a verificar que se encontram em conflito de interesse. | Sempre que existam novos procedimentos concursais       | Júri do procedimento                                      |
| MRH.10                           | Definir de forma objetiva os critérios de seleção de candidatos, tendo como foco a caracterização do posto de trabalho e promover a divulgação aos intervenientes com poder de decisão no âmbito dos procedimentos de recrutamento e seleção, de avaliação, ou outros atos de gestão pessoal.                 | Sempre que existam novos procedimentos concursais       | Setor de Gestão de Recursos Humanos                       |
| MRH.11                           | Assegurar a rotatividade dos elementos que compõem os júris do concurso, de modo que as decisões ou as propostas de decisão não fiquem concentradas nos mesmos trabalhadores ou dirigentes.                                                                                                                   | Sempre que existam novos procedimentos concursais       | Setor de Gestão de Recursos Humanos                       |
| MRH.12                           | Nomear júris distintos para cada concurso, garantindo que pelo menos um elemento tem conhecimento técnico da área do procedimento concursal em apreço, sempre que possível.                                                                                                                                   | Sempre que existam novos procedimentos concursais       | Setor de Gestão de Recursos Humanos                       |
| MRH.13                           | Recorrer, preferencialmente, a pelo menos um membro do júri externo ao Departamento/Divisão/Unidade, consoante o concurso em causa e sempre que possível.                                                                                                                                                     | Sempre que existam novos procedimentos concursais       | Setor de Gestão de Recursos Humanos                       |
| MRH.14                           | Implementação de grelhas de avaliação bem definidas e elucidativas referentes a processos de reafecção interna.                                                                                                                                                                                               | Anual e sempre que necessário                           | Setor de Gestão de Recursos Humanos                       |
| MRH.15                           | Criação e utilização de um modelo documental próprio para comunicação e registo de processos de mobilidade interna.                                                                                                                                                                                           | Sempre que exista a mobilidade interna de trabalhadores | Setor de Gestão de Recursos Humanos / Todas os dirigentes |
| MRH.16                           | Elaboração do Mapa de Pessoal 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 nos casos previstos na legislação aplicável.                                       | Anual                                                   | Setor de Gestão de Recursos Humanos                       |
| MRH.17                           | Promover um sistema de rotação dos trabalhadores, adaptado à sua formação académica e profissional, em áreas que sejam conexas e dentro do possível face aos recursos humanos existentes.                                                                                                                     | Sempre que necessário                                   | Setor de Gestão de Recursos Humanos                       |

| Plano de Ação – Recursos Humanos |                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                     |                                                           |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Medidas Propostas                |                                                                                                                                                                                                                                         | Prazo de execução das medidas                                                                       | Responsáveis pela implementação das medidas               |
| Ref. Medida                      | Descrição                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                     |                                                           |
| MRH.18                           | Realização de sensibilizações juntos dos avaliadores da importância das avaliações na carreira dos seus avaliados, sempre que necessário.                                                                                               | Em cada ciclo avaliativo                                                                            | Setor de Gestão de Recursos Humanos                       |
| MRH.19                           | Aprovação de cronograma interno onde constem os vários momentos de divulgação de informação junto dos avaliadores do Município.                                                                                                         | Em cada ciclo avaliativo                                                                            | Setor de Gestão de Recursos Humanos                       |
| MRH.20                           | Divulgar, antecipadamente, a data de eleição de representantes dos trabalhadores para a Comissão Paritária e as competências desta Comissão.                                                                                            | A cada mandato                                                                                      | Setor de Gestão de Recursos Humanos                       |
| MRH.21                           | Apresentar e divulgar os prazos legais sobre as fases de reclamação e impugnação do ato de homologação da avaliação.                                                                                                                    | Em cada ciclo avaliativo e sempre que necessário                                                    | Setor de Gestão de Recursos Humanos                       |
| MRH.22                           | Adoção de critérios uniformes no processo de avaliação, por forma a nivelar os diferentes graus de exigências dos parâmetros de avaliação que venham a ser definidos em conformidade com as regras SIADAP e demais legislação em vigor. | Em cada ciclo avaliativo                                                                            | Setor de Gestão de Recursos Humanos / Todos os dirigentes |
| MRH.23                           | Criar e divulgar o Plano Anual de Formação e incluir ações de formação externas ao Plano Anual de Formação, consequentes do diagnóstico de necessidades de formação efetuado pelos dirigentes de todos os serviços municipais.          | Anual                                                                                               | Setor de Gestão de Recursos Humanos / Todos os dirigentes |
| MRH.24                           | Realização de diagnóstico a partir das necessidades formativas propostas pelos avaliadores/chefias, em sede de SIADAP e tendo em consideração os objetivos estratégicos da organização.                                                 | Sempre que necessário                                                                               | Setor de Gestão de Recursos Humanos                       |
| MRH.25                           | Divulgação, por todos os trabalhadores, das ações de formação, contendo informação sistematizada e de consulta fácil sobre a atividade formativa realizada e a organização da formação.                                                 | Sempre que necessário                                                                               | Setor de Gestão de Recursos Humanos                       |
| MRH.26                           | Análise rigorosa do pedido de acumulação de funções, verificação da incompatibilidade ou impedimento e validação hierárquica do pedido de acumulação de funções.                                                                        | Sempre que o trabalhador altere as funções/categoria exercidas, tanto no setor privado e/ou público | Setor de Gestão de Recursos Humanos / Todos os dirigentes |

| Plano de Ação – Recursos Humanos |                                                                                                                                                                                                                                               |                                         |                                                                  |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Medidas Propostas                |                                                                                                                                                                                                                                               | Prazo de execução das medidas           | Responsáveis pela implementação das medidas                      |
| Ref. Medida                      | Descrição                                                                                                                                                                                                                                     |                                         |                                                                  |
| MRH.27                           | Verificação anual de todas as acumulações de funções aprovadas, de forma a garantir que os técnicos intervenientes nos processos não se encontram a acumular funções não aprovadas.                                                           | Anual                                   | Setor de Gestão de Recursos Humanos / Todos os dirigentes        |
| MRH.28                           | Garantir que toda a tramitação processual é realizada junto da companhia de seguros, que averigua a veracidade das participações.                                                                                                             | Sempre que necessário                   | Setor de Gestão de Recursos Humanos                              |
| MRH.29                           | Divulgação com responsáveis e trabalhadores para sensibilização/formação em matéria de SST, acidentes em serviço e doenças profissionais e instrução do procedimento de comunicação em caso de acidentes no trabalho e doenças profissionais. | Anual e sempre que necessário           | Setor de Gestão de Recursos Humanos                              |
| MRH.30                           | Identificação e atribuição de equipamentos de proteção individual, atendendo ao risco profissional do posto de trabalho.                                                                                                                      | Anual e sempre que necessário           | Setor de Gestão de Recursos Humanos                              |
| MRH.31                           | Reporte mensal da informação aos respetivos dirigentes dos trabalhadores cujos limites foram ultrapassados.                                                                                                                                   | Mensal                                  | Setor de Gestão de Recursos Humanos                              |
| MRH.32                           | Instituir a autorização prévia e pedidos devidamente fundamentados por parte dos dirigentes para a realização de trabalho suplementar dos trabalhadores.                                                                                      | Medida contínua e no início de cada ano | Setor de Gestão de Recursos Humanos / Todos os dirigentes        |
| MRH.33                           | Executar auditorias internas através de amostragem, de modo a verificar a conformidade dos processamentos de vencimentos.                                                                                                                     | Mensal                                  | Setor de Gestão de Recursos Humanos                              |
| MRH.34                           | Promover a segregação de funções entre o trabalhador que realiza o processamento e o trabalhador que o valida.                                                                                                                                | Mensal                                  | Setor de Gestão de Recursos Humanos                              |
| MRH.35                           | Sempre que existam alterações deve ser realizado um cabimento prévio, de forma a suprimir a alteração dos valores inicialmente previstos.                                                                                                     | Medida contínua                         | Setor de Gestão de Recursos Humanos / Setor de Gestão Financeira |

#### 6.4. Plano de ação – Gestão Financeira

| Plano de Ação – Gestão Financeira |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                        |                                                               |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Medidas Propostas                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Prazo de execução das medidas                          | Responsáveis pela implementação das medidas                   |
| Ref. Medida                       | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                        |                                                               |
| <b>MGF.01</b>                     | Na elaboração do orçamento, enquadrado num plano orçamental plurianual devem ser utilizados como critérios as regras previsionais previstas no Ponto 3.3. do POCAL, a Norma de Contabilidade Pública 26 e ainda as regras e princípios estabelecidos no RFALEI, bem como, normas avulsas, constantes das leis anuais do Orçamento do Estado. | Anual                                                  | Setor de Gestão Financeira                                    |
| <b>MGF.02</b>                     | Realizar checklist de despesas obrigatórias a estimar (ex: vencimentos, encargos com instalações, amortizações de empréstimos, etc.) – obter informação previsional junto dos serviços gestores.                                                                                                                                             | Anual                                                  | Setor de Gestão Financeira                                    |
| <b>MGF.03</b>                     | Monitorização dos cabimentos sem compromissos do ano em curso e seguintes e dos compromissos assumidos e não pagos do ano atual e seguintes de modo a garantir que são incluídos nos documentos previsionais.                                                                                                                                | Trimestral                                             | Setor de Gestão Financeira                                    |
| <b>MGF.04</b>                     | Realização de reuniões prévias à elaboração do orçamento municipal com os responsáveis das UO, de forma a elaborarem um plano dos valores necessários em cada rubrica orçamental, para suprir as necessidades do ano seguinte.                                                                                                               | Anualmente durante a elaboração do orçamento municipal | Setor de Gestão Financeira / Todos os Dirigentes              |
| <b>MGF.05</b>                     | Garantir a prestação de informação do orçamento e quadro plurianual de programação orçamental nos 10 dias subsequentes à sua aprovação à DGAL, de acordo com o n.º 1 do artigo 78.º do RFALEI e respetiva publicidade, conforme previsto no artigo 79.º do mesmo diploma.                                                                    | Anual                                                  | Setor de Gestão Financeira / Gabinete de Comunicação e Imagem |
| <b>MGF.06</b>                     | Disponibilização de informação relativa à execução orçamental a todas as unidades orgânicas, de forma a garantir o acompanhamento das mesmas.                                                                                                                                                                                                | Mensal                                                 | Setor de Gestão Financeira                                    |
| <b>MGF.07</b>                     | Monitorização e cumprimento do Equilíbrio Orçamental, conforme disposto no artigo 40.º do RFALEI.                                                                                                                                                                                                                                            | Trimestral                                             | Setor de Gestão Financeira                                    |
| <b>MGF.08</b>                     | Garantir o cumprimento de uma taxa de execução da receita prevista no orçamento respetivo superior a 85 %.                                                                                                                                                                                                                                   | Anual                                                  | Setor de Gestão Financeira                                    |
| <b>MGF.09</b>                     | Na realização de alterações orçamentais, garantir o cumprimento do pressuposto no ponto 8.3.1 - "Modificações do orçamento" do POCAL, da Norma de Contabilidade Pública 26, no estabelecido no artigo 40.º do RFALEI, nas normas avulsas constantes das leis anuais do Orçamento do Estado bem como nas competências previstas no RJAL.      | Sempre que exista uma alteração orçamental             | Setor de Gestão Financeira                                    |

| Plano de Ação – Gestão Financeira |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                               |                                                                            |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| Medidas Propostas                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Prazo de execução das medidas | Responsáveis pela implementação das medidas                                |
| Ref. Medida                       | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                               |                                                                            |
| <b>MGF.10</b>                     | Elaborar uma <i>checklist</i> de verificações a efetuar no âmbito das conferências entre os diferentes mapas (orçamentais, financeiros e gestão) e documentos da prestação de contas.                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Anual                         | Setor de Gestão Financeira                                                 |
| <b>MGF.11</b>                     | Garantir a entrega dos mapas constantes e respetivos formatos constantes na Instrução n.º 1/2019 do Tribunal de contas, bem como, garantir o cumprimento dos prazos e procedimentos das resoluções anuais do Tribunal de Contas relativas ao processo de Prestação e remessa de contas. Cumprimento dos deveres de informação e publicidade constantes no artigo 78.º e 79.º, respetivamente, do RFALEI.                                                                 | Anual                         | Setor de Gestão Financeira / Gabinete de Comunicação e Imagem              |
| <b>MGF.12</b>                     | Planear antecipadamente o cronograma, dado que cabe ao Órgão Deliberativo apreciar e votar os documentos de Prestação de Contas propostos pelo Órgão Executivo, devendo a votação decorrer em abril de cada ano, salvo alterações legislativas.                                                                                                                                                                                                                          | Anual                         | Setor de Gestão Financeira                                                 |
| <b>MGF.13</b>                     | Garantir o registo contabilístico das cauções (depósitos em dinheiro ou garantia bancária), com base nas informações disponibilizadas pelos Serviços Requisitantes e Gestores de Contrato, nomeadamente da boa execução do contrato (nos termos do contrato e do quadro legal aplicável), bem como as condições aplicáveis à constituição e libertação das cauções/garantias existentes com a identificação da referência de cada uma e dos processos que as originaram. | Medida contínua               | Setor de Gestão Financeira / Serviços Requisitantes / Gestores de Contrato |
| <b>MGF.14</b>                     | Garantir que caso exista lugar a retenções no ato de pagamento que revistam a natureza de caução, os respetivos valores são depositados pelo responsável pela tesouraria, em conta bancária, constituída para o efeito e à ordem do Município de Alcochete.                                                                                                                                                                                                              | Medida contínua               | Setor de Gestão Financeira / Responsável pela Tesouraria                   |
| <b>MGF.15</b>                     | Monitorizar o cálculo da dívida total de operações orçamentais do Município e entidades que revelam para o efeito.<br>Informar o Órgão Executivo do cálculo e que o mesmo não deve ultrapassar 1,5 vezes a média da receita corrente líquida cobrada nos três exercícios anteriores, conforme previsto no artigo 52.º da Lei n.º 73/2013, de 03 de setembro e confrontação com a ficha do Município disponível no SISAL.                                                 | Trimestral                    | Setor de Gestão Financeira                                                 |
| <b>MGF.16</b>                     | Solicitar às entidades que relevam para o efeito do cálculo do Limite da Dívida Total as informações financeiras necessárias para o seu apuramento.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Trimestral                    | Setor de Gestão Financeira                                                 |
| <b>MGF.17</b>                     | A abertura de contas bancárias deve ser sujeita a prévia deliberação do Órgão Executivo sob proposta do respetivo Presidente, devendo as mesmas ser tituladas a favor do Município.                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Medida contínua               | Setor de Gestão Financeira / Presidente da Câmara Municipal                |

| Plano de Ação – Gestão Financeira |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                               |                                                                                           |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| Medidas Propostas                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Prazo de execução das medidas | Responsáveis pela implementação das medidas                                               |
| Ref. Medida                       | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                               |                                                                                           |
| <b>MGF.18</b>                     | Após a aprovação pelo Órgão Executivo, deverá ser inserida a nova conta na aplicação de suporte à contabilidade, nomeadamente na classe 1 do Plano de Contas Multidimensional, consoante a tipologia da conta bancária.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Medida contínua               | Setor de Gestão Financeira                                                                |
| <b>MGF.19</b>                     | As contas bancárias devem ser movimentadas simultaneamente com duas assinaturas, ou códigos eletrónicos, sendo uma do PCM, ou a quem este delegue a competência, e outra do responsável pela tesouraria.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Medida contínua               | Setor de Gestão Financeira / Responsável pela Tesouraria / Presidente da Câmara Municipal |
| <b>MGF.20</b>                     | Devem ser lavrados termos da contagem dos valores à guarda do responsável pela tesouraria, assinados pelos seus intervenientes e, obrigatoriamente, pelo PCM. Garantir que o termo de contagem é acompanhado pelos seguintes documentos:<br>a. Resumo diário de tesouraria;<br>b. Mapa discriminativo e termo de aceitação da contagem de dinheiro e outros valores não depositados;<br>c. Mapa dos extratos solicitados aos bancos;<br>d. Reconciliação bancária e respetivo resumo, acompanhados de todos os movimentos em trânsito;<br>e. Mapa da contagem dos documentos de cobrança;<br>f. Mapa das cauções/garantias (caso exista). | Trimestral e Anual            | Setor de Gestão Financeira / Responsável pela Tesouraria / Presidente da Câmara Municipal |
| <b>MGF.21</b>                     | Realização das reconciliações bancárias e assinatura pelo trabalhador responsável pela sua elaboração e pelo dirigente do Setor de Gestão Financeira encarregue de validar, sendo arquivadas sequencialmente por instituição bancária.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Mensal                        | Setor de Gestão Financeira / Responsável pela Tesouraria                                  |
| <b>MGF.22</b>                     | Caso sejam detetadas divergências nas reconciliações bancárias deverão ser comunicadas ao responsável pela tesouraria, que deve proceder à sua averiguação e análise.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Mensal                        | Setor de Gestão Financeira / Responsável pela Tesouraria                                  |
| <b>MGF.23</b>                     | Garantir a deliberação do Órgão Executivo, anualmente no início de cada exercício, para a constituição de Fundos de Caixa (FC), com a designação das Unidades Orgânicas (UO) a que estão afetos, os respetivos montantes e os responsáveis pela sua utilização.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Anual                         | Setor de Gestão Financeira / Órgão Executivo                                              |

| Plano de Ação – Gestão Financeira |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                               |                                                                            |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| Medidas Propostas                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Prazo de execução das medidas | Responsáveis pela implementação das medidas                                |
| Ref. Medida                       | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                               |                                                                            |
| <b>MGF.24</b>                     | A entrega dos montantes das caixas atribuídas só poderá ser efetuada pelo serviço responsável pela tesouraria, após aprovação do Órgão Executivo ou, em caso de manifesta necessidade, por despacho do PCM.                                                                                                                                                                                                             | Anual                         | Setor de Gestão Financeira / Responsável pela Tesouraria / Órgão Executivo |
| <b>MGF.25</b>                     | Garantir a deliberação do Órgão Executivo para a constituição de FM, devendo para o efeito ser efetuada a designação nominal dos responsáveis pela sua utilização, bem como a definição do montante máximo de utilização e a sua afetação por rubricas de classificação económica. Sensibilizar os serviços municipais, através de comunicações internas, para as despesas enquadráveis no conceito de Fundo de Maneio. | Anual                         | Setor de Gestão Financeira / Órgão Executivo                               |
| <b>MGF.26</b>                     | O pagamento das despesas permitidas pelo FM deve ser acompanhado, obrigatoriamente, de documentos de suporte, nomeadamente, fatura simplificada, fatura/recibo ou faturas acompanhadas do respetivo recibo e cuja identificação do Município de Alcochete seja expressa através do nome, morada e número de contribuinte.                                                                                               | Mensal                        | Setor de Gestão Financeira / Responsáveis pelos Fundos de Maneio           |
| <b>MGF.27</b>                     | Mensalmente e até ao primeiro dia útil do mês seguinte a que se reporta, ou com outra periodicidade, desde que devidamente fundamentada, o responsável pelo FM deve enviar ao Setor de Gestão Financeira o Mapa de Controlo da Execução do FM, existente para o efeito, juntamente com os documentos de suporte.                                                                                                        | Mensal                        | Setor de Gestão Financeira / Responsáveis pelos Fundos de Maneio           |
| <b>MGF.28</b>                     | Garantir o arquivo organizado cronologicamente e por candidatura, que consolide a informação relativa a cada uma das candidaturas e permita reconhecer, designadamente, o objeto do apoio, os seus intervenientes/responsáveis e o nível de execução da candidatura.                                                                                                                                                    | Medida contínua               | Setor de Gestão Financeira                                                 |
| <b>MGF.29</b>                     | Consulta extensiva dos avisos de novos fundos disponíveis e partilha da informação sobre os novos fundos disponíveis com todas as unidades orgânicas funcionalmente relacionadas com o objeto.                                                                                                                                                                                                                          | Medida contínua               | Setor de Gestão Financeira                                                 |
| <b>MGF.30</b>                     | Elaboração de mapas de controlo de ponto de situação das candidaturas e das operações em curso com a junção das despesas objeto de financiamento e extratos bancários comprovativos das transferências aos documentos associados às respetivas ordens de pagamento.                                                                                                                                                     | Medida contínua               | Setor de Gestão Financeira                                                 |
| <b>MGF.31</b>                     | Elaboração de relatório com balanço semestral, por amostra, comparando o inventário físico com o registo de stock na aplicação informática de suporte.                                                                                                                                                                                                                                                                  | Semestral                     | Divisão de Administração e Gestão de Recursos                              |



| Plano de Ação – Gestão Financeira |                                                                                                                                                                                                                                                          |                               |                                                                        |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Medidas Propostas                 |                                                                                                                                                                                                                                                          | Prazo de execução das medidas | Responsáveis pela implementação das medidas                            |
| Ref. Medida                       | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                |                               |                                                                        |
| MGF.32                            | Proceder à inventariação física, através de amostragens, comparando o inventário físico com o registado na aplicação informática de apoio à gestão de stocks.                                                                                            | Mensal                        | Divisão de Administração e Gestão de Recursos                          |
| MGF.33                            | Definição por escrito dos responsáveis e respetivas responsabilidades do serviço responsável pela gestão de armazém.                                                                                                                                     | Anual e sempre que necessário | Divisão de Administração e Gestão de Recursos / Órgão Executivo        |
| MGF.34                            | Os materiais de stock que se encontram no exterior do armazém (britas, areias, entre outros) devem ser alvo de um controlo mais regular pelo responsável pelo armazém municipal.                                                                         | Medida contínua               | Divisão de Administração e Gestão de Recursos                          |
| MGF.35                            | Limitar o acesso ao armazém apenas aos trabalhadores que pertençam ao serviço responsável pela gestão dos armazéns.                                                                                                                                      | Medida contínua               | Divisão de Administração e Gestão de Recursos                          |
| MGF.36                            | Garantir a prévia avaliação das necessidades de contratação, através da informação remetida pelos serviços municipais, de modo a verificar a possibilidade de se encontrarem alternativas internas face à contratação.                                   | Anual e sempre que necessário | Divisão de Administração e Gestão de Recursos / Serviços Requisitantes |
| MGF.37                            | Exigir a entrega de comprovativos (fatura, guia de remessa e/ou outro documento equivalente) assinados pelos gestores de contrato para o controlo de receção/execução de materiais de stock, juntando a respetiva documentação ao processo de pagamento. | Medida contínua               | Divisão de Administração e Gestão de Recursos / Gestores de Contrato   |
| MGF.38                            | O registo da entrada em armazém só deve ser efetuado após conferência (quantidades e qualidade geral do material) da entrega e confrontação com a guia de remessa, fatura ou documento equivalente.                                                      | Medida contínua               | Divisão de Administração e Gestão de Recursos                          |
| MGF.39                            | Salvaguardar que pedidos ao armazém apenas podem ser satisfeitos mediante autorização pelos responsáveis de cada serviço.                                                                                                                                | Medida contínua               | Divisão de Administração e Gestão de Recursos                          |
| MGF.40                            | Identificação clara da disposição dos artigos com a respetiva codificação informática e designação.                                                                                                                                                      | Medida contínua               | Divisão de Administração e Gestão de Recursos                          |
| MGF.41                            | Garantir que os bens se encontram protegidos da deterioração física e devidamente acondicionados, sem estarem acessíveis a terceiros.                                                                                                                    | Medida contínua               | Divisão de Administração e Gestão de Recursos                          |
| MGF.42                            | Distinção entre os intervenientes do registo da entrada, saída e regularizações e do manuseamento dos bens, atendendo aos recursos humanos disponíveis.                                                                                                  | Medida contínua               | Divisão de Administração e Gestão de Recursos                          |

| Plano de Ação – Gestão Financeira |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                               |                                                                                          |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Medidas Propostas                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Prazo de execução das medidas | Responsáveis pela implementação das medidas                                              |
| Ref. Medida                       | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                                       |                               |                                                                                          |
| <b>MGF.43</b>                     | Registo e confrontação dos registos do património imobiliário do Município junto da Autoridade Tributária e Instituto de Registo e Notariado.                                                                                                                                   | Anual                         | Divisão de Administração e Gestão de Recursos                                            |
| <b>MGF.44</b>                     | A apropriação de bens do Município, quando detetada, deve ser imediatamente comunicada para atuação em conformidade.                                                                                                                                                            | Medida contínua               | Divisão de Administração e Gestão de Recursos                                            |
| <b>MGF.45</b>                     | Proceder ao envio da listagem de bens afetos a cada serviço municipal, por forma a efetuarem a confrontação física dos compartimentos/locais pelas quais são responsáveis.                                                                                                      | Anual                         | Divisão de Administração e Gestão de Recursos / Todas as Unidades Orgânicas              |
| <b>MGF.46</b>                     | Garantir a reconciliação de informação entre as aplicações informáticas, regularizando alguma possível divergência.                                                                                                                                                             | Mensalmente                   | Divisão de Administração e Gestão de Recursos                                            |
| <b>MGF.47</b>                     | Quando se verifica incumprimento, devem ser realizados os procedimentos previstos nos respetivos contratos de cedência de bens.                                                                                                                                                 | Medida contínua               | Divisão de Administração e Gestão de Recursos / Unidade Orgânica responsável do processo |
| <b>MGF.48</b>                     | Devem ser realizadas ações de fiscalização, por amostra, a fim de determinar o cumprimento das cláusulas contratuais.                                                                                                                                                           | Anual                         | Divisão de Administração e Gestão de Recursos / Unidade Orgânica responsável do processo |
| <b>MGF.49</b>                     | Os processos de cedência devem ser iniciados com um pedido formal da entidade, devendo ser encaminhados às Unidades Orgânicas responsáveis para instrução e desenvolvimento do processo.                                                                                        | Medida contínua               | Divisão de Administração e Gestão de Recursos / Unidade Orgânica responsável do processo |
| <b>MGF.50</b>                     | Salvaguardar que a cedência seja formalizada em protocolo ou documento equivalente, no qual se encontrem expressamente identificados, entre outros elementos, os direitos e deveres de cada uma das partes, o fim a que se destina a cedência e o período de vigência da mesma. | Medida contínua               | Divisão de Administração e Gestão de Recursos / Unidade Orgânica responsável do processo |

| Plano de Ação – Gestão Financeira |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                               |                                                                                          |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Medidas Propostas                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Prazo de execução das medidas | Responsáveis pela implementação das medidas                                              |
| Ref. Medida                       | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                               |                                                                                          |
| <b>MGF.51</b>                     | Promover a formalização, no qual conste, pelo menos a descrição sumária dos bens, o respetivo despacho e data de autorização da cedência dos mesmos, como comprovativo das alterações efetuadas pelo serviço responsável pela gestão do Património Municipal.                                  | Medida contínua               | Divisão de Administração e Gestão de Recursos / Unidade Orgânica responsável do processo |
| <b>MGF.52</b>                     | Previsão de cláusulas contratuais que salvaguardem a integridade dos bens municipais.                                                                                                                                                                                                          | Medida contínua               | Divisão de Administração e Gestão de Recursos / Unidade Orgânica responsável do processo |
| <b>MGF.53</b>                     | Segregação de funções e rotatividade de tarefas e supervisão do bom cumprimento das regras vertidas nos contratos de cedências.                                                                                                                                                                | Medida contínua               | Divisão de Administração e Gestão de Recursos / Unidade Orgânica responsável do processo |
| <b>MGF.54</b>                     | Garantir a atualização do valor do património municipal junto da companhia de seguros.                                                                                                                                                                                                         | Sempre que necessário         | Divisão de Administração e Gestão de Recursos                                            |
| <b>MGF.55</b>                     | Garantir a aplicação do procedimento das participações de sinistros, com o conhecimento ao serviço responsável pela gestão do património.                                                                                                                                                      | Medida contínua               | Divisão de Administração e Gestão de Recursos                                            |
| <b>MGF.56</b>                     | Garantir a comunicação das novas candidaturas aprovadas e respetivas reestruturações, atualização e registo de todos os subsídios ao investimento associados aos respetivos bens financiados, por forma a que o rendimento diferido seja proporcional à depreciação ou amortização dos mesmos. | Medida contínua               | Divisão de Administração e Gestão de Recursos                                            |
| <b>MGF.57</b>                     | Otimização do uso das aplicações já existentes através da tramitação desmaterializada com incorporação de despachos e assinaturas digitais qualificadas, preferencialmente.                                                                                                                    | Medida contínua               | Setor de Gestão Financeira / Setor de Modernização, Gestão de Sistemas e Tecnologias     |
| <b>MGF.58</b>                     | Manutenção do arquivo digital.                                                                                                                                                                                                                                                                 | Medida contínua               | Setor de Gestão Financeira / Setor de Modernização, Gestão de Sistemas e Tecnologias     |

| Plano de Ação – Gestão Financeira |                                                                                                                                                                                                                                                                |                               |                                                            |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Medidas Propostas                 |                                                                                                                                                                                                                                                                | Prazo de execução das medidas | Responsáveis pela implementação das medidas                |
| Ref. Medida                       | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                      |                               |                                                            |
| <b>MGF.59</b>                     | Garantir que a Tabela de Taxas e Preços e o Regulamento Geral de Taxas do Município se encontram devidamente atualizados e fundamentados.                                                                                                                      | 2.º Semestre de 2026          | Setor de Gestão Financeira / Setor Jurídico                |
| <b>MGF.60</b>                     | Implementação de mecanismos de cálculo automático das taxas, sempre que possível, e verificação de aplicação correta da Tabela de Taxas e Preços do Município.                                                                                                 | Medida contínua               | Setor de Gestão Financeira                                 |
| <b>MGF.61</b>                     | Garantir a aplicação dos procedimentos para a devida anulação da receita, nomeadamente o motivo da sua anulação.                                                                                                                                               | Medida contínua               | Setor de Gestão Financeira / Serviços Emissores de Receita |
| <b>MGF.62</b>                     | Conferência dos mapas de cobrança dos postos emissores de receita e guias de receitas emitidas, garantindo a segregação de funções na sua conferência.                                                                                                         | Diário                        | Setor de Gestão Financeira                                 |
| <b>MGF.63</b>                     | Conferência diária dos valores recebidos, com listagem resumo por responsável, pelo serviço ou trabalhador designado para tal.                                                                                                                                 | Diário                        | Setor de Gestão Financeira                                 |
| <b>MGF.64</b>                     | Processamento informático das Guias de Recebimento, com numeração sequencial, incluindo no momento do seu preenchimento o código do Serviço Emissor de Receita e o meio de pagamento utilizado.                                                                | Medida contínua               | Setor de Gestão Financeira                                 |
| <b>MGF.65</b>                     | Garantir que a prestação do serviço, a entrega do bem ou do documento requerido apenas ocorre após o pagamento da respetiva taxa/preço (caso se verifique o pagamento da mesma e não se esteja numa situação de cobrança diferida no tempo).                   | Medida contínua               | Setor de Gestão Financeira / Todas as Unidades Orgânicas   |
| <b>MGF.66</b>                     | Assegurar que, quando se trate de postos externos de cobrança, a entrega seja efetuada diariamente, quando possível, e que seja acompanhada de documento resumo referente às cobranças efetuadas, anexando e fazendo prova dos documentos de quitação suporte. | Diário                        | Setor de Gestão Financeira / Postos de Cobrança            |
| <b>MGF.67</b>                     | Envio automatizado ao serviço responsável pela área jurídica de faturas em aberto para execução fiscal.                                                                                                                                                        | Medida contínua               | Setor de Gestão Financeira / Serviços Emissores de Receita |
| <b>MGF.68</b>                     | Garantir o respeito pelo princípio da segregação de funções nas fases principais do processo aquisitivo: registo/alteração dos pedidos, das requisições e dos contratos versus emissão/alteração de cabimento/compromisso.                                     | Medida contínua               | Setor de Gestão Financeira                                 |

| Plano de Ação – Gestão Financeira |                                                                                                                                                                                                           |                               |                                                   |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------------|
| Medidas Propostas                 |                                                                                                                                                                                                           | Prazo de execução das medidas | Responsáveis pela implementação das medidas       |
| Ref. Medida                       | Descrição                                                                                                                                                                                                 |                               |                                                   |
| MGF.69                            | Planear todas as iniciativas por parte dos serviços municipais, salvaguardando a existência de dotação orçamental aquando da assunção de despesa.                                                         | Trimestral                    | Setor de Gestão Financeira / Todos os Dirigentes  |
| MGF.70                            | As alterações orçamentais, para além de cumprirem as regras previstas em vigor, devem estar justificadas da necessidade da modificação.                                                                   | Medida contínua               | Setor de Gestão Financeira                        |
| MGF.71                            | Controlo, prévio ao pagamento, dos requisitos dos documentos de despesa apresentados.                                                                                                                     | Medida contínua               | Setor de Gestão Financeira                        |
| MGF.72                            | Controlo da efetivação da prestação do serviço, através da conferência do respetivo Gestor de Contrato.                                                                                                   | Medida contínua               | Setor de Gestão Financeira / Gestores de Contrato |
| MGF.73                            | Solicitar às entidades as certidões de não dívida necessárias e atualizar os registos das entidades na aplicação de suporte à área financeira.                                                            | Medida contínua               | Setor de Gestão Financeira                        |
| MGF.74                            | Priorizar o pagamento das faturas mais antigas para as mais recentes.                                                                                                                                     | Medida contínua               | Setor de Gestão Financeira                        |
| MGF.75                            | Verificar periodicamente as ordens de pagamento emitidas, através de amostragens, identificando as respetivas datas de entrada na contabilidade e selecionando as faturas mais antigas não pagas.         | Medida contínua               | Setor de Gestão Financeira                        |
| MGF.76                            | Processamento informático das Ordens de Pagamento, com numeração sequencial, incluindo, no momento do seu preenchimento/processamento, o código do serviço requisitante e o meio de pagamento a utilizar. | Medida contínua               | Setor de Gestão Financeira                        |
| MGF.77                            | Verificação da publicação do contrato no Portal dos Contratos Públicos (Portal Base.Gov) antes da realização do primeiro pagamento.                                                                       | Medida contínua               | Setor de Gestão Financeira                        |

## 6.5. Plano de ação – Urbanização e Edificação

| Plano de Ação – Urbanização e Edificação |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                               |                                                                                                  |
|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Medidas Propostas                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Prazo de execução das medidas | Responsáveis pela implementação das medidas                                                      |
| Ref. Medida                              | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                               |                                                                                                  |
| MUE.01                                   | Registo de todos os processos no sistema de gestão dos processos de urbanismo, e parametrização adequada das aplicações de forma a controlar e monitorizar prazos e atividades desenvolvidas com recurso a alertas em aplicação informática.                                                                       | Medida contínua               | Divisão de Administração do Território / Setor de Modernização, Gestão de Sistemas e Tecnologias |
| MUE.02                                   | Assegurar a fundamentação económico-financeira das taxas, tendo em conta os normativos atuais em vigor, nomeadamente o Simplex Urbanístico.                                                                                                                                                                        | Medida contínua               | Divisão de Administração do Território / Divisão de Administração e Gestão de Recursos           |
| MUE.03                                   | Atualizar em forma gráfica os fluxos de informação, bem como garantir a sua divulgação, através de comunicações internas, a todos os intervenientes dos processos de urbanização e edificação.                                                                                                                     | Sempre que necessário         | Divisão de Administração do Território                                                           |
| MUE.04                                   | Utilização da plataforma informática para controlo de todas as operações urbanísticas, que viabilize a uniformização de procedimentos e a normalização de critérios interserviços, articulando circuitos de informação, metodologias de trabalho e prazos de resposta entre os diferentes serviços intervenientes. | Medida contínua               | Divisão de Administração do Território                                                           |
| MUE.05                                   | Reorganização e manutenção do arquivo físico, garantindo a nomeação de um responsável pelo arquivo físico que assegure o registo de entradas e saídas de documentos, bem como o acondicionamento da documentação em condições apropriadas de conservação.                                                          | Medida contínua               | Divisão de Administração e Gestão de Recursos                                                    |
| MUE.06                                   | Garantir que existe a nomeação do gestor de procedimento, a quem compete assegurar o desenrolar da tramitação processual, garantindo o cumprimento dos prazos, as prestações de informação, assim como, os devidos esclarecimentos, tal como previsto no Regime Jurídico da Urbanização e Edificação (RJUE).       | Medida contínua               | Divisão de Administração do Território                                                           |
| MUE.07                                   | Definição anual das responsabilidades dos trabalhadores através da elaboração de um manual de procedimentos relativo às ações de urbanização e edificação no Município, que deve ser monitorizado e revisto sempre que seja pertinente.                                                                            | Anual                         | Divisão de Administração do Território                                                           |

| Plano de Ação – Urbanização e Edificação |                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                    |                                                                           |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Medidas Propostas                        |                                                                                                                                                                                                                                                                             | Prazo de execução das medidas                                                                      | Responsáveis pela implementação das medidas                               |
| Ref. Medida                              | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                    |                                                                           |
| MUE.08                                   | Atualização dos formulários e dos elementos instrutórios específicos para a instrução e tramitação dos procedimentos de natureza urbanística, promovendo uma comunicação simples, recorrendo a modelos pré-estabelecidos.                                                   | Medida contínua                                                                                    | Divisão de Administração do Território                                    |
| MUE.09                                   | Assegurar a rotatividade de funções dos trabalhadores, atendendo aos recursos humanos disponíveis, através de regras de atribuição de processos de forma aleatória.                                                                                                         | Medida contínua                                                                                    | Divisão de Administração do Território                                    |
| MUE.10                                   | Elaboração e divulgação um manual de procedimentos, onde estejam definidos os intervenientes, os procedimentos de controlo prévio de operações urbanísticas e os prazos estabelecidos, tanto no próprio Município, como na página oficial da Internet do mesmo.             | Medida contínua                                                                                    | Divisão de Administração do Território / Gabinete de Comunicação e Imagem |
| MUE.11                                   | Assegurar a segregação de funções, garantindo a participação de, no mínimo, duas pessoas na análise técnica e na avaliação dos projetos, assim como na verificação de todos os elementos indispensáveis à sua execução, promovendo maior rigor e transparência no processo. | Medida contínua                                                                                    | Divisão de Administração do Território                                    |
| MUE.12                                   | Planear reuniões com o Órgão Executivo para delinear estratégias de urbanismo e edificação, reportar todas as situações existentes em curso e definir medidas e procedimentos a ter em conta em situações existentes.                                                       | Medida contínua                                                                                    | Divisão de Administração do Território / Órgão Executivo                  |
| MUE.13                                   | Conclusão da atualização/revisão do Regulamento Municipal de Urbanização e Edificação, para ser submetido à apreciação dos órgãos municipais, para posterior divulgação aos trabalhadores do Município.                                                                     | Até ao final de 2025                                                                               | Divisão de Administração do Território / Setor Jurídico                   |
| MUE.14                                   | Assinar declarações de inexistência de conflitos de interesses por parte de todos os elementos envolvidos nos processos de urbanismo e ordenamento do território.                                                                                                           | Medida Contínua                                                                                    | Divisão de Administração do Território                                    |
| MUE.15                                   | Análise rigorosa do pedido de acumulação de funções e verificação da incompatibilidade ou impedimento através de validação hierárquica do pedido de acumulação de funções.                                                                                                  | Sempre que o trabalhador altere as funções/categoria exercidas tanto no setor privado e/ou público | Divisão de Administração do Território                                    |

| Plano de Ação – Urbanização e Edificação |                                                                                                                                                                                                                                                           |                                |                                                                                                  |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Medidas Propostas                        |                                                                                                                                                                                                                                                           | Prazo de execução das medidas  | Responsáveis pela implementação das medidas                                                      |
| Ref. Medida                              | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                 |                                |                                                                                                  |
| <b>MUE.16</b>                            | Verificação anual junto dos trabalhadores de forma a efetuarem o devido pedido de acumulações de funções, de forma a garantir que os técnicos intervenientes nos processos de urbanização e edificação não se encontram a acumular funções não aprovadas. | Anual                          | Divisão de Administração do Território                                                           |
| <b>MUE.17</b>                            | Garantir que a prestação do serviço, a entrega do bem ou do documento requerido apenas ocorre após o pagamento da respetiva taxa/preço.                                                                                                                   | Medida Contínua                | Divisão de Administração do Território                                                           |
| <b>MUE.18</b>                            | Utilização de aplicação informática de suporte ao urbanismo para o cálculo das taxas dos processos.                                                                                                                                                       | Medida contínua                | Divisão de Administração do Território / Setor de Modernização, Gestão de Sistemas e Tecnologias |
| <b>MUE.19</b>                            | Assegurar a fundamentação económico-financeira das taxas, tendo em conta os normativos atuais em vigor, nomeadamente o Simplex Urbanístico.                                                                                                               | 2.º Semestre de 2026           | Setor de Gestão Financeira / Setor Jurídico                                                      |
| <b>MUE.20</b>                            | Dotar os recursos humanos do urbanismo de formação interna contínua, por forma a minimizar a probabilidade de erro na aplicação dos regulamentos e das taxas municipais a cobrar.                                                                         | Sempre que necessário          | Divisão de Administração do Território / Setor de Gestão de Recursos Humanos                     |
| <b>MUE.21</b>                            | Divulgar, em local acessível ao público, fisicamente, ou por meio eletrónico (página oficial da Internet), todos os meios e procedimentos relacionados com operações urbanísticas, assim como, os prazos estabelecidos para tal.                          | Anual ou sempre que necessário | Divisão de Administração do Território / Gabinete de Comunicação e Imagem                        |



## 6.6. Plano de ação – Fiscalização Municipal

| Plano de Ação – Fiscalização Municipal |                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                       |                                                                                                  |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Medidas Propostas                      |                                                                                                                                                                                                                                                        | Prazo de execução das medidas                                         | Responsáveis pela implementação das medidas                                                      |
| Ref. Medida                            | Descrição                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                       |                                                                                                  |
| <b>MFM.01</b>                          | Otimização e atualização sempre que possível das aplicações existentes no Município.                                                                                                                                                                   | Medida contínua e sempre que for disponibilizada uma nova atualização | Divisão de Administração do Território / Setor de Modernização, Gestão de Sistemas e Tecnologias |
| <b>MFM.02</b>                          | Utilização de um sistema de gestão dos processos de fiscalização e contraordenações, permitindo a emissão de diversos documentos (notificações, autos, avisos, etc.), bem como o controlo de prazos e o registo de movimentos dos processos.           | Medida contínua e sempre que for disponibilizada uma nova atualização | Divisão de Administração do Território/ Setor Jurídico                                           |
| <b>MFM.03</b>                          | Registo em sistema informático de todas as intervenções e ocorrências em matéria de fiscalização.                                                                                                                                                      | Medida contínua                                                       | Divisão de Administração do Território                                                           |
| <b>MFM.04</b>                          | Monitorizar e atualizar em forma gráfica os fluxos de informação, bem como garantir a sua divulgação, através de comunicações internas, a todos os intervenientes dos processos de fiscalização.                                                       | Medida contínua                                                       | Divisão de Administração do Território e as restantes UO                                         |
| <b>MFM.05</b>                          | Definição anual das responsabilidades dos trabalhadores através de um manual de procedimentos relativo às ações de fiscalização no Município (incluindo processos de contraordenação), que deve ser monitorizado e revisto sempre que seja pertinente. | Anual                                                                 | Divisão de Administração do Território/ Setor Jurídico                                           |
| <b>MFM.06</b>                          | Assegurar a rotatividade de funções dos trabalhadores, atendendo aos recursos humanos disponíveis, através da criação de regras de atribuição de processos de forma aleatória.                                                                         | Medida contínua                                                       | Divisão de Administração do Território                                                           |
| <b>MFM.07</b>                          | Dotar o serviço dos recursos humanos necessários à normal prossecução das suas atividades.                                                                                                                                                             | Sempre que necessário                                                 | Divisão de Administração do Território                                                           |
| <b>MFM.08</b>                          | Elaborar e implementar uma calendarização mensal para as ações de fiscalização no Município, que deve ser monitorizado e revisto sempre que se mostre pertinente.                                                                                      | Mensal                                                                | Divisão de Administração do Território                                                           |

| Plano de Ação – Fiscalização Municipal |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                               |                                                                           |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Medidas Propostas                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Prazo de execução das medidas | Responsáveis pela implementação das medidas                               |
| Ref. Medida                            | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                               |                                                                           |
| <b>MFM.09</b>                          | Garantir que no final de cada mês é elaborado a listagem dos novos processos que serão objeto de fiscalização, como também das licenças caducadas e que não foram objeto de renovação.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Mensal                        | Divisão de Administração do Território                                    |
| <b>MFM.10</b>                          | A monitorização dos prazos deve ser realizada preferencialmente com recurso às aplicações informáticas, sempre que possível.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Medida contínua               | Divisão de Administração do Território                                    |
| <b>MFM.11</b>                          | Elaborar um relatório mensal com a descrição de todas as ações de fiscalização realizadas, resultados obtidos, volume de processos em curso e terminados.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Mensal                        | Divisão de Administração do Território                                    |
| <b>MFM.12</b>                          | Definir os tempos de retenção, previstos em cada fase da tramitação, de forma a garantir o cumprimento dos prazos estipulados.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Medida contínua               | Divisão de Administração do Território                                    |
| <b>MFM.13</b>                          | Todos os atos detetados pela equipa de fiscalização, ou trazidos ao seu conhecimento através de denúncia particular, que constituam infração aos regulamentos municipais e às disposições legais, têm de ser comunicados através de informação escrita, sendo lavrado o auto de notícia que identifique de forma objetiva e pormenorizada as características da infração, a sua localização, o autor, e uma eventual prova.                                                                                                                                                   | Medida contínua               | Divisão de Administração do Território                                    |
| <b>MFM.14</b>                          | Planear reuniões com o Executivo para delinear estratégias de fiscalização, reportar todas as situações de incumprimento de forma a definir medidas e procedimentos a ter em conta em situações de infração (p.ex. após as equipas de fiscalização analisarem as listagens recebidas, no início de cada semana realizar uma reunião com o Chefe de Divisão/Responsável pelo Serviço para planeamento da semana de trabalho, com calendarização das visitas, elaboração da escala das rondas a realizar e definição do prazo para cumprimento das atividades de fiscalização). | Medida contínua               | Divisão de Administração do Território / Órgão Executivo                  |
| <b>MFM.15</b>                          | Assinatura de declaração de inexistência de conflito de interesse por parte dos elementos envolvidos nos processos de procedimentos sancionatórios.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Medida contínua               | Divisão de Administração do Território                                    |
| <b>MFM.16</b>                          | Divulgar, em local acessível ao público, fisicamente, ou por meio eletrónico (página oficial da Internet), todos os meios, procedimentos e prazos estabelecidos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Medida contínua               | Divisão de Administração do Território / Gabinete de Comunicação e Imagem |

| Plano de Ação – Fiscalização Municipal |                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                    |                                                        |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| Medidas Propostas                      |                                                                                                                                                                                                                                                           | Prazo de execução das medidas                                                                      | Responsáveis pela implementação das medidas            |
| Ref. Medida                            | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                    |                                                        |
| <b>MFM.17</b>                          | Análise rigorosa do pedido de acumulação de funções e verificação da incompatibilidade ou impedimento e validação hierárquica do pedido de acumulação de funções.                                                                                         | Sempre que o trabalhador altere as funções/categoria exercidas tanto no setor privado e/ou público | Divisão de Administração do Território                 |
| <b>MFM.18</b>                          | Verificação anual junto dos trabalhadores de forma a efetuarem o devido pedido de acumulações de funções, de forma a garantir que os técnicos intervenientes nos processos de urbanização e edificação não se encontram a acumular funções não aprovadas. | Anual                                                                                              | Divisão de Administração do Território                 |
| <b>MFM.19</b>                          | Os atos de fiscalização devem passar no mínimo por dois intervenientes distintos de modo a validar o respetivo relatório/informação.                                                                                                                      | Medida contínua                                                                                    | Divisão de Administração do Território                 |
| <b>MFM.20</b>                          | Garantir que todos os atos de fiscalização que detetem irregularidades /infrações dão lugar à abertura de processos de contraordenação.                                                                                                                   | Medida contínua                                                                                    | Divisão de Administração do Território/ Setor Jurídico |

## 6.7. Plano de ação – Cibersegurança

| Plano de Ação - Cibersegurança |                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                 |                                                                                               |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Medidas Propostas              |                                                                                                                                                                                                                                                                          | Prazo de execução das medidas                                                                                                   | Responsáveis pela implementação das medidas                                                   |
| Ref. Medida                    | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                 |                                                                                               |
| <b>MCS.01</b>                  | Devem ser definidos mecanismos de autenticação de utilizadores e dispositivos, por forma a permitir a manutenção da integridade e a confidencialidade da informação.                                                                                                     | Medida contínua                                                                                                                 | Setor de Modernização, Gestão de Sistemas e Tecnologias                                       |
| <b>MCS.02</b>                  | Garantir verificações de antecedentes para indivíduos que entram em áreas sensíveis.                                                                                                                                                                                     | Sempre que exista a contratação de novos trabalhadores                                                                          | Setor de Modernização, Gestão de Sistemas e Tecnologias / Setor de Gestão de Recursos Humanos |
| <b>MCS.03</b>                  | Limitar as permissões de acesso aos dados pessoais exclusivamente às pessoas devidamente autorizadas com uma necessidade legítima de conhecer os dados para efeitos dessa operação de tratamento.                                                                        | Medida contínua, sempre que exista a entrada, saída ou mobilidade interna de trabalhadores ou contratação de serviços externos. | Setor de Modernização, Gestão de Sistemas e Tecnologias / Todos os dirigentes                 |
| <b>MCS.04</b>                  | Sensibilizar os trabalhadores, através de sessões de divulgação e/ou comunicações internas, a atuarem na base de princípios éticos, como a integridade, a honestidade e o profissionalismo, que espelhem elevados padrões comportamentais vertidos no Código de Conduta. | Anual e sempre que exista a contratação de novos trabalhadores                                                                  | Divisão de Administração e Gestão de Recursos                                                 |
| <b>MCS.05</b>                  | Formar/sensibilizar e responsabilizar a generalidade dos trabalhadores para as questões de segurança da informação, tratamento e proteção de dados, cuidados a ter aquando do manuseamento de informação eletrónica e a importância das passwords.                       | Sempre que necessário, no mínimo 1 ação por ano                                                                                 | Setor de Modernização, Gestão de Sistemas e Tecnologias                                       |

| Plano de Ação - Cibersegurança |                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                |                                                                               |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Medidas Propostas              |                                                                                                                                                                                                                                         | Prazo de execução das medidas                                                                                                  | Responsáveis pela implementação das medidas                                   |
| Ref. Medida                    | Descrição                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                |                                                                               |
| <b>MCS.06</b>                  | Garantir que os acessos e permissões são concedidos de acordo com os princípios do menor privilégio e da segregação de funções.                                                                                                         | Medida contínua, sempre que exista a entrada, saída ou mobilidade interna de trabalhadores ou contratação de serviços externos | Setor de Modernização, Gestão de Sistemas e Tecnologias / Todos os dirigentes |
| <b>MCS.07</b>                  | Aplicar mecanismos que previnam a instalação de aplicações não autorizadas por parte dos utilizadores, nomeadamente, através de auditorias aleatórias aos equipamentos e ao funcionamento interno e externo dos sistemas.               | Medida contínua                                                                                                                | Setor de Modernização, Gestão de Sistemas e Tecnologias                       |
| <b>MCS.08</b>                  | Revisão periódica, definida e documentada, dos perfis de acesso às aplicações informáticas, em articulação com os responsáveis de cada serviço municipal.                                                                               | Anual                                                                                                                          | Setor de Modernização, Gestão de Sistemas e Tecnologias / Todos os dirigentes |
| <b>MCS.09</b>                  | Notificar o CNCS, de quaisquer ataques/incidentes/ameaças com impacto relevante ou substancial detetados nos termos dos artigos 15.º, 17.º e 19.º do Regime Jurídico da Segurança do Ciberespaço.                                       | Medida contínua e sempre que existam ataques e ameaças                                                                         | Setor de Modernização, Gestão de Sistemas e Tecnologias                       |
| <b>MCS.10</b>                  | Comunicar a lista de ativos constantes do inventário ao CNCS.                                                                                                                                                                           | Anual                                                                                                                          | Setor de Modernização, Gestão de Sistemas e Tecnologias                       |
| <b>MCS.11</b>                  | Atualização do ponto de contacto permanente de modo a assegurar os fluxos de informação de nível operacional e técnico com o CNCS, assegurando que dispõe de meios de contacto principais e alternativos para a comunicação com o CNCS. | Medida contínua                                                                                                                | Setor de Modernização, Gestão de Sistemas e Tecnologias                       |

| Plano de Ação - Cibersegurança |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                         |                                                                              |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Medidas Propostas              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Prazo de execução das medidas                                                           | Responsáveis pela implementação das medidas                                  |
| Ref. Medida                    | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                         |                                                                              |
| <b>MCS.12</b>                  | Comunicar ao CNCS, a pessoa nomeada para as funções do Responsável de Segurança. Caso exista alteração do Responsável ou do seu substituto, devem comunicar imediatamente ao CNCS a substituição do Responsável de Segurança.                                                                                                  | Sempre que existam novas designações do Responsável de Segurança e respetivo substituto | Setor de Modernização, Gestão de Sistemas e Tecnologias                      |
| <b>MCS.13</b>                  | Remeter o relatório anual ao CNCS, devidamente assinado pelo Responsável de Segurança.                                                                                                                                                                                                                                         | Anual                                                                                   | Setor de Modernização, Gestão de Sistemas e Tecnologias                      |
| <b>MCS.14</b>                  | Designação de um Responsável de Segurança e respetivo substituto.                                                                                                                                                                                                                                                              | Sempre que existam novas designações do Responsável e substituto de Segurança           | Setor de Modernização, Gestão de Sistemas e Tecnologias                      |
| <b>MCS.15</b>                  | Dotar o serviço dos recursos humanos necessários à normal prossecução das suas atividades.                                                                                                                                                                                                                                     | Sempre que necessário                                                                   | Divisão de Administração do Território / Setor de Gestão de Recursos Humanos |
| <b>MCS.16</b>                  | Garantir a definição dos procedimentos a serem utilizados em caso de ataques informáticos, incluindo um modelo de tomada de decisão para a Cibersegurança – prever respostas/recuperação a ciberataques específicos.                                                                                                           | Medida contínua                                                                         | Setor de Modernização, Gestão de Sistemas e Tecnologias                      |
| <b>MCS.17</b>                  | Monitorizar e atualizar, quando necessário, o plano de reação a incidentes de cibersegurança que inclua, no mínimo, as funções e responsabilidades; quem e quando contactar; como reagir a eventos críticos, para garantir que a organização se encontra preparada para responder a situações de incidentes de cibersegurança. | Sempre que necessário                                                                   | Setor de Modernização, Gestão de Sistemas e Tecnologias                      |

| Plano de Ação - Cibersegurança |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                     |                                                                                      |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Medidas Propostas              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Prazo de execução das medidas                                                       | Responsáveis pela implementação das medidas                                          |
| Ref. Medida                    | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                     |                                                                                      |
| <b>MCS.18</b>                  | 1. Implementação de boas práticas de Segurança da Informação e Cibersegurança, como o "Quadro Nacional de Referência para a Cibersegurança" e "ISO/IEC 27001";<br>2. Definição e identificação dos requisitos e medidas de Segurança da Informação e Cibersegurança;<br>3. Desenvolvimento e implementação de políticas, processos e procedimentos de Segurança da Informação e Cibersegurança;<br>4. Definição e implementação de estratégias de avaliação e de resposta dos riscos;<br>5. Acompanhamento e avaliação da execução nomeadamente dos processos de Gestão de Alterações e de Gestão de Incidentes. | Medida contínua                                                                     | Setor de Modernização, Gestão de Sistemas e Tecnologias                              |
| <b>MCS.19</b>                  | Propor e definir financiamento/orçamento anual para a área de Cibersegurança.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Anual                                                                               | Setor de Modernização, Gestão de Sistemas e Tecnologias / Setor de Gestão Financeira |
| <b>MCS.20</b>                  | Promover formação interna contínua no âmbito dos procedimentos e políticas de Cibersegurança.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Sempre que necessário, no mínimo 1 ação por ano                                     | Divisão de Administração do Território / Setor de Gestão de Recursos Humanos         |
| <b>MCS.21</b>                  | Consciencializar os trabalhadores acerca das políticas, princípios e riscos inerentes da Cibersegurança.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Divulgação trimestral através de Newsletters, via email para todos os trabalhadores | Setor de Modernização, Gestão de Sistemas e Tecnologias                              |
| <b>MCS.22</b>                  | Elaboração e devida atualização anual de um inventário de todos os ativos essenciais para a prestação dos respetivos serviços, assinado pelo Responsável de Segurança, onde deve constar, para cada ativo, a informação definida em instruções técnicas emitidas pelo CNCS.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Anual                                                                               | Setor de Modernização, Gestão de Sistemas e Tecnologias                              |
| <b>MCS.23</b>                  | Promover o uso de <i>backups</i> regulares, de modo a salvaguardar a informação do Município.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Medida contínua                                                                     | Setor de Modernização, Gestão de Sistemas e Tecnologias                              |

| Plano de Ação - Cibersegurança |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                               |                                                         |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------------------|
| Medidas Propostas              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Prazo de execução das medidas | Responsáveis pela implementação das medidas             |
| Ref. Medida                    | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                               |                                                         |
| MCS.24                         | Criação de um canal de reporte seguro para partilha de informação sobre ameaças, funcionamento e dúvidas dos trabalhadores em matérias de Cibersegurança de modo a facilitar partilha de informação e respetivo tratamento.                                                                                                                                                                                                                                                                            | Medida contínua               | Setor de Modernização, Gestão de Sistemas e Tecnologias |
| MCS.25                         | Implementar/atualizar o sistema de antivírus e <i>malware</i> , criptografia, sistema de VPN, sistema de <i>backup</i> .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Medida contínua               | Setor de Modernização, Gestão de Sistemas e Tecnologias |
| MCS.26                         | Identificar e catalogar todas as redes e sistemas de informação do Município, que se encontram no exterior das suas instalações físicas, de modo a ser possível o conhecimento da sua localização e o respetivo controlo.                                                                                                                                                                                                                                                                              | Anual e sempre que necessário | Setor de Modernização, Gestão de Sistemas e Tecnologias |
| MCS.27                         | Deve ser realizada uma análise de risco de todos os ativos informáticos do Município de modo a detetar erros e falhas no seu funcionamento.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Anual e sempre que necessário | Setor de Modernização, Gestão de Sistemas e Tecnologias |
| MCS.28                         | Promover atualizações aos equipamentos informáticos do Município, de modo a evitar irregularidades e defeitos no funcionamento da segurança.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Medida contínua               | Setor de Modernização, Gestão de Sistemas e Tecnologias |
| MCS.29                         | Elaborar e manter atualizado um plano de segurança, devidamente documentado e assinado pelo responsável de segurança, que contenha:<br>a) A política de segurança, incluindo a descrição das medidas organizativas e a formação de recursos humanos;<br>b) A descrição de todas as medidas adotadas em matéria de requisitos de segurança e de notificação de incidentes;<br>c) A identificação do Responsável de Segurança e o seu substituto;<br>d) A identificação do ponto de contacto permanente. | Medida contínua               | Setor de Modernização, Gestão de Sistemas e Tecnologias |



| Plano de Ação - Cibersegurança |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                        |                                                         |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| Medidas Propostas              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Prazo de execução das medidas                          | Responsáveis pela implementação das medidas             |
| Ref. Medida                    | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                        |                                                         |
| <b>MCS.30</b>                  | <p>Elaboração de um relatório anual que contenha os seguintes elementos:</p> <p>a) Descrição sumária das principais atividades desenvolvidas em matéria de segurança das redes e dos serviços de informação;</p> <p>b) Estatística trimestral de todos os incidentes, com indicação do número e do tipo dos incidentes;</p> <p>c) Análise agregada dos incidentes de segurança com impacto relevante ou substancial, com informação sobre:</p> <p>i) Número de utilizadores afetados pela perturbação do serviço;</p> <p>ii) Duração dos incidentes;</p> <p>iii) Distribuição geográfica, no que se refere à zona afetada pelo incidente incluindo a indicação de impacto transfronteiriço.</p> <p>d) Recomendações de atividades, de medidas ou de práticas que promovam a melhoria da segurança das redes e dos sistemas de informação;</p> <p>e) Problemas identificados e medidas implementadas na sequência dos incidentes;</p> <p>f) Qualquer outra informação relevante.</p> | Anual                                                  | Setor de Modernização, Gestão de Sistemas e Tecnologias |
| <b>MCS.31</b>                  | Desenvolver um plano que consiga comparar acontecimentos atuais, que contenha o histórico de acontecimentos de ataques e violações passadas, de forma a se poder atuar em conformidade em acontecimentos futuros.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Medida contínua                                        | Setor de Modernização, Gestão de Sistemas e Tecnologias |
| <b>MCS.32</b>                  | Realização de relatórios de avaliação de execução de impacto em caso de ataques e violações de modo a perceber quais as repercussões causadas no Município.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Medida contínua e sempre que existam ataques e ameaças | Setor de Modernização, Gestão de Sistemas e Tecnologias |
| <b>MCS.33</b>                  | Simulação de ataques periódicos ao sistema informático, de modo a testar o nível de segurança do Município, detetando possíveis vulnerabilidades de forma a reduzir e/ou eliminar as mesmas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Sempre que necessário, no mínimo 1 ação por ano        | Setor de Modernização, Gestão de Sistemas e Tecnologias |

| Plano de Ação - Cibersegurança |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                               |                                                                                            |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| Medidas Propostas              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Prazo de execução das medidas | Responsáveis pela implementação das medidas                                                |
| Ref. Medida                    | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                               |                                                                                            |
| <b>MCS.34</b>                  | <p>Garantir o direito à informação e a transparência administrativa, o Município publica na intranet e na sua página oficial na Internet, pelo menos, os seguintes elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Lei orgânica e outros diplomas habilitantes, órgãos de direção e fiscalização, estrutura orgânica e organograma;</li> <li>b) Documentos de enquadramento estratégico e operacional e elenco dos principais serviços prestados ao público na área de missão;</li> <li>c) Plano de atividades, orçamento e contas, relatório de atividades e balanço social;</li> <li>d) Documentos de enquadramento legal ou que comportem interpretação do direito vigente relativos às áreas de missão;</li> <li>e) Informação básica sobre direitos e obrigações dos cidadãos e sobre os procedimentos a observar na relação destes com a Administração Pública;</li> <li>f) Guias descritivos dos mais relevantes procedimentos administrativos relativos aos bens ou serviços prestados;</li> <li>g) Tabelas atualizadas dos preços dos bens ou serviços prestados;</li> <li>h) Compromissos plurianuais e pagamentos e recebimentos em atraso;</li> <li>i) Relação dos benefícios e subvenções concedidos, com indicação do respetivo valor;</li> <li>j) Relação de doações, heranças, ofertas ou donativos recebidos, com indicação do respetivo valor;</li> <li>k) Avisos sobre o recrutamento de dirigentes e trabalhadores, bem como os despachos de designação dos dirigentes;</li> <li>l) Avisos sobre os procedimentos pré-contratuais mais relevantes;</li> <li>m) Contactos para interação com o cidadão e as empresas, incluindo formulário para reclamações e sugestões;</li> <li>n) Informação sobre sistemas procedimentais ou de gestão acreditados pelo Instituto Português de Acreditação, I. P., se aplicável.</li> </ul> <p>A publicação, divulgação e disponibilização, para consulta ou outro fim, de informações, documentos e outros conteúdos que, pela sua natureza e nos termos legais, possam ou devam ser disponibilizados ao público, sem prejuízo do uso simultâneo de outros meios, deve estar disponível em formatos abertos, que permitam a leitura por máquina, para ser colocada ou indexada no Portal de Dados Abertos da Administração Pública, em <a href="http://www.dados.gov.pt">www.dados.gov.pt</a>.</p> | Medida contínua               | Setor de Modernização, Gestão de Sistemas e Tecnologias / Gabinete de Comunicação e Imagem |

## 7. MODELO DE GESTÃO INTERNA

O modelo de governação (gestão interna) proposto engloba duas componentes: a implementação das medidas e a monitorização do PPR.

### 7.1. Implementação

A gestão de risco eficaz necessita de uma estrutura de comunicação e revisão que assegure que os riscos são identificados e avaliados de forma eficaz e que os controlos e respostas adequados são implementados.

Após a implementação do PPR, pretende-se proceder a um rigoroso controlo de validação, no sentido de verificar a conformidade real entre as medidas adotadas e a aplicação das mesmas. Assim, devem ser criados métodos e definidos procedimentos pelos responsáveis das medidas que contribuam para assegurar o desenvolvimento e controlo das atividades de forma adequada e eficiente, de modo a permitir a salvaguarda dos ativos, a prevenção e deteção de situações de ilegalidade, fraude e erro, garantindo exatidão dos procedimentos de controlo a utilizar para atingir os objetivos definidos.

O processo de verificação/monitorização deve garantir que estão implementados os controlos adequados para as atividades da organização e que os procedimentos são compreendidos e seguidos.



Figura X – Resposta ao risco, controlo e monitorização do plano de ação

**“Resposta ao risco”** - a administração escolhe as respostas aos riscos - evitando, aceitando, reduzindo ou compartilhando - desenvolvendo uma série de medidas para alinhar os riscos com a tolerância e com a apetência ao risco.”

**“Atividades de controlo”** - políticas e procedimentos são estabelecidos e implementados para assegurar que as respostas aos riscos sejam executadas com eficácia.”

**“Monitorização”** - A integridade da gestão de riscos corporativos é monitorizada e são feitas as modificações necessárias. A monitorização é realizada através de atividades de gestão contínuas ou avaliações independentes ou de ambas as formas.”

COSO II, publicado em 2004

## 7.2. Controlo e monitorização

O Responsável Geral pela execução, controlo e revisão do presente PPR desempenha várias ações de acompanhamento e monitorização para que as medidas específicas que constam deste PPR se concretizem em efetivos processos de melhoria.

O trabalho de controlo e monitorização deve ser previamente planeado, para que este seja realizado de maneira eficiente e eficaz. Devem, igualmente, ser obtidas as evidências de avaliação suficientes, pertinentes e fiáveis que permitam chegar a conclusões razoáveis nas quais o Responsável Geral pela execução, controlo e revisão do PPR, possa basear a sua opinião e elaborar os relatórios de avaliação intercalar e anual.

Neste sentido os vários responsáveis designados, através de um conjunto de ações com diferentes objetivos, periodicidade, intervenientes e resultados, visam alinhar as medidas com a estratégia estabelecida e rever o PPR de acordo com os impactos observados. Seguidamente, representa-se o quadro de responsabilidades organizacionais.

| RESPONSÁVEIS                                                      | OBJETIVOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | RESULTADOS                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>EXECUTIVO MUNICIPAL</b>                                        | Adotar e implementar programas de cumprimento normativo previstos no RGPC.                                                                                                                                                                                                                                                     | Aprovação do PCN;<br>Aprovação do PPR;<br>Aprovação dos relatórios de avaliação intercalares e anuais.                                                                                                                                                                                              |
| <b>RESPONSÁVEL PELO CUMPRIMENTO NORMATIVO</b>                     | Alinhar as medidas de prevenção com a estratégia municipal.<br>Garante e controla a aplicação do PCN.                                                                                                                                                                                                                          | Emitir parecer prévio dos planos de prevenção ou gestão de riscos;<br>Rever o PCN.                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>RESPONSÁVEL GERAL PELA EXECUÇÃO, CONTROLO E REVISÃO DO PPR</b> | Acompanhar a execução, controlo e revisão do PPR no/a: <ul style="list-style-type: none"> <li>Acompanhar a implementação através da análise do cumprimento das medidas;</li> <li>Garantir a comunicação interna e externa do PPR;</li> <li>Quantificação dos desvios e definição de ações corretivas e de melhoria.</li> </ul> | Monitorização e controlo da implementação das medidas, em termos de prazos previstos e grau de execução;<br>Elaborar os relatórios de avaliação intercalar e anual de controlo ao PPR;<br>Assegurar a revisão do PPR;<br>Assegurar a publicidade e comunicação do PPR e dos Relatórios de controlo. |

| RESPONSÁVEIS                                                                         | OBJETIVOS                                                                                                                                                                                                                                                                                 | RESULTADOS                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>RESPONSÁVEIS PELA IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS DEFINIDAS NO PLANO DE AÇÃO DO PPR</b> | <p>Organizar, aplicar e acompanhar o PPR no que respeita na sua esfera de atuação;</p> <p>Garantir a eficácia das medidas de controlo do risco na sua esfera de atuação;</p> <p>Gerir os recursos necessários para a sua implementação e assegurando o cumprimento do prazo previsto.</p> | <p>Comunicar à chefia, de forma sistemática e imediata, todos os riscos e falhas identificadas nas medidas de controlo inexistente.</p> |

*Tabela VIII - Modelo de Governação do PPR*

A execução do PPR está sujeita a controlo, efetuado nos seguintes termos:

- Elaboração, no mês de outubro, de **relatório de avaliação intercalar** nas situações identificadas de risco elevado ou máximo;
- Elaboração, no mês de abril do ano seguinte a que respeita a execução, de **relatório de avaliação anual**, contendo nomeadamente a quantificação do grau de implementação das medidas preventivas e corretivas identificadas, bem como a previsão da sua plena implementação.

A revisão do PPR deve ser efetuada a cada três anos ou sempre que se concretize uma alteração nas atribuições ou na estrutura orgânica da entidade, que justifique a revisão dos elementos contidos neste PPR.

### 7.3. Divulgação e publicitação

O presente PPR, bem como os relatórios de avaliação intercalar e anual são publicados na página oficial da internet do Município de Alcochete, bem como na intranet, caso aplicável, no prazo de 10 dias contados desde a sua implementação e respetivas revisões ou elaboração.

O Município assegura a realização de ações de formação interna a todos os dirigentes e trabalhadores, com vista à divulgação das políticas e procedimentos de prevenção da corrupção e infrações conexas implementados, consubstanciados nos instrumentos e mecanismos de gestão que integram o PCN.

O Município de Alcochete comunica o PPR e os relatórios de avaliação intercalar e anual aos membros do Governo responsáveis pela respetiva direção, superintendência ou tutela (Ministério da Economia e Coesão Territorial e Ministério das Finanças), para conhecimento, e aos serviços de inspeção da respetiva área governativa (IGF), bem como ao Mecanismo Nacional Anticorrupção (MENAC), através da respetiva plataforma eletrónica. No Anexo I é apresentado o plano de comunicação dos documentos de prevenção da corrupção.

As dúvidas ou pedidos de esclarecimentos sobre o presente PPR devem ser dirigidas ao Responsável Geral pela execução, controlo e revisão do presente PPR, através do endereço de correio eletrónico: (mpdias@cm-alcochete.pt/sioliveira@cm-alcochete.pt).

## 7.4. Comunicação de Irregularidades

O Município de Alcochete dispõe de Canais de Denúncia Interna e de Denúncia Externa que permitem a comunicação segura de atos de corrupção ou infrações conexas, nos termos previstos no Manual de Procedimentos dos Canais de Denúncia.

O acesso a cada um dos canais de denúncia é feito de forma independente e autónoma, mediante o site institucional.

Nos termos do RGPDI, encontra-se garantida a exaustividade, integridade e conservação das denúncias, a confidencialidade da identidade ou o anonimato dos denunciantes e a confidencialidade de terceiros mencionados na denúncia, sendo impedido o acesso a pessoas não autorizadas.

No tratamento de dados pessoais, incluindo o intercâmbio ou a transmissão de dados pessoais, é observado o disposto no Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD).

## ANEXO I – PLANO DE COMUNICAÇÃO DOS DOCUMENTOS DE PREVENÇÃO DA CORRUPÇÃO

| Instrumentos de Gestão       | Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas e respetivos Relatórios de Avaliação                                                                                                | Código de Conduta                                                                                                                                                            | Canais de Denúncia Interno e Externo                                                                                   | Relatório Anual das Denúncias Externas   | Norma de Controlo Interno                                                                                              | Programa de Formação                                                                  |
|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Unidade Orgânica Responsável | Responsável Geral pela Execução, Controlo e Revisão do PPR                                                                                                                                        | Responsável pelo Cumprimento Normativo                                                                                                                                       | Responsável pelo Tratamento de denúncias                                                                               | Responsável pelo Tratamento de denúncias | Responsável pelo Sistema de Controlo Interno                                                                           | Responsável pela Cumprimento Normativo                                                |
| Destinatários                | Órgãos Municipais<br>Dirigentes e Trabalhadores<br>Estagiários e outros colaboradores<br>MENAC<br>Membro do governo responsável pela Tutela<br>Serviços de inspeção da respetiva área governativa | Órgãos Municipais<br>Dirigentes e Trabalhadores<br>Estagiários e outros colaboradores<br>MENAC<br>Membro do governo responsável pela Tutela<br>Restantes partes interessadas | Órgãos Municipais<br>Dirigentes e Trabalhadores<br>Estagiários e outros colaboradores<br>Restantes partes interessadas | Assembleia da República                  | Órgãos Municipais<br>Dirigentes e Trabalhadores<br>Estagiários e outros colaboradores<br>Restantes partes interessadas | Órgãos Municipais<br>Dirigentes e Trabalhadores<br>Estagiários e outros colaboradores |
| Meios de Comunicação         | Intranet<br>Site do Município<br>Plataforma do MENAC                                                                                                                                              | Intranet<br>Site do Município                                                                                                                                                | Site do Município<br>Plataforma disponível                                                                             | Correio Eletrónico                       | Intranet<br>Site do Município                                                                                          | Intranet<br>Site do Município                                                         |
| Prazo                        | Avaliação anual: abril do ano seguinte<br>Avaliação Intercalar: outubro<br>Até 10 dias contados desde a sua implementação, revisões ou elaboração                                                 | Até 10 dias contados desde a sua implementação, revisões ou elaboração                                                                                                       | Permanente                                                                                                             | Até final de março de cada ano           | Até 30 dias após a sua aprovação                                                                                       | Após aprovação dos documentos que compõem o PCN                                       |