

# RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO ANUAL DE 2023

*Plano de Prevenção de Riscos de Gestão,  
incluindo Riscos de Corrupção e Infrações*

*Conexas*

APROVADO EM REUNIÃO ORDINÁRIA DA CÂMARA MUNICIPAL DE LEIRIA DE 30 DE ABRIL DE 2024



### **Divisão de Auditoria**

---

Patrícia Alves – Chefe de Divisão (em regime de substituição)

Daniela Faria – Técnica Superior

## ÍNDICE

<b>NOTA INTRODUTÓRIA .....</b>	<b>7</b>
<b>I. BREVE ENQUADRAMENTO DO UNIVERSO DE DADOS.....</b>	<b>8</b>
<b>II. METODOLOGIA .....</b>	<b>11</b>
A) MÉTODO DE RECOLHA DA INFORMAÇÃO .....	11
B) MÉTODO DE TRATAMENTO DA INFORMAÇÃO.....	13
C) PRINCIPAIS CONDICIONANTES DA AÇÃO .....	15
<b>III. RESULTADOS.....</b>	<b>17</b>
A) PANORAMA GERAL.....	17
B) ARMAZÉM.....	19
C) ATENDIMENTO MUNICIPAL.....	21
D) AUDITORIA E BOA CONDUTA .....	24
E) AUXÍLIOS E BENEFÍCIOS .....	26
F) CONTRATAÇÃO PÚBLICA.....	28
G) FISCALIZAÇÃO .....	31
H) GESTÃO FINANCEIRA .....	33
I) GESTÃO PROCESSUAL .....	35
J) JURÍDICA.....	38
K) PATRIMÓNIO .....	40
L) RECURSOS HUMANOS.....	43
M) SISTEMAS E TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO .....	45
N) TRANSFERÊNCIA DE COMPETÊNCIAS .....	47
O) URBANISMO E ORDENAMENTO DO TERRITÓRIO .....	49
P) SITUAÇÕES DE EMERGÊNCIA.....	52
<b>IV. CONCLUSÕES .....</b>	<b>54</b>
<b>V. PROPOSTAS E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>58</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>60</b>
ANEXO I – CORRESPONDÊNCIA ENTRE ÁREAS FUNCIONAIS E UNIDADES ORGÂNICAS E DEFINIÇÃO DOS RESPETIVOS RESPONSÁVEIS .....	60

**ÍNDICE DE FIGURAS**

FIGURA 1 – NOTIFICAÇÃO RECEBIDA PELOS INTERLOCUTORES DESIGNADOS PARA VERIFICAREM AS MEDIDAS ATRIBUÍDAS.....	12
---	----

**ÍNDICE DE GRÁFICOS**

GRÁFICO 1 – N.º DE RISCOS E MEDIDAS POR ÁREA GERAL.....	8
GRÁFICO 2 – N.º DE RISCOS POR GRADUAÇÃO DO RISCO.....	9
GRÁFICO 3 – N.º DE RISCOS POR ÁREA GERAL E GRADUAÇÃO DO RISCO.....	9
GRÁFICO 4 – N.º DE MEDIDAS POR GRADUAÇÃO DO RISCO.....	10
GRÁFICO 5 – N.º DE MEDIDAS POR ÁREA GERAL E GRADUAÇÃO DO RISCO.....	10
GRÁFICO 6 – N.º DE MEDIDAS POR ÁREA PRINCIPAL, CONFORME INTEGRADAS NA APLICAÇÃO HER+.....	11
GRÁFICO 7 – TAXA DE RESPOSTA À IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS.....	16
GRÁFICO 8 – ESTADO GERAL DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS APLICÁVEIS.....	18
GRÁFICO 9 – ESTADO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS POR NÍVEL DE RISCO.....	19
GRÁFICO 10 – ESTADO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS DA ÁREA “ARMAZÉM”.....	20
GRÁFICO 11 – GRAU DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS EM EXECUÇÃO DA ÁREA “ARMAZÉM”.....	20
GRÁFICO 12 – ESTADO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS DA ÁREA “ARMAZÉM”, POR NÍVEL DE RISCO.....	21
GRÁFICO 13 – ESTADO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS DA ÁREA “ATENDIMENTO MUNICIPAL”.....	22
GRÁFICO 14 – GRAU DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS EM EXECUÇÃO DA ÁREA “ATENDIMENTO MUNICIPAL”.....	22
GRÁFICO 15 – DATA PREVISTA DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS NÃO IMPLEMENTADAS, FACE À DATA-LIMITE DEFINIDA NO PPRG, PARA A ÁREA “ATENDIMENTO MUNICIPAL”.....	23
GRÁFICO 16 – ESTADO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS DA ÁREA “ATENDIMENTO MUNICIPAL”, POR NÍVEL DE RISCO.....	23
GRÁFICO 17 – ESTADO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS DA ÁREA “AUDITORIA E BOA CONDUTA”.....	24
GRÁFICO 18 – GRAU DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS EM EXECUÇÃO DA ÁREA “AUDITORIA E BOA CONDUTA”.....	24
GRÁFICO 19 – DATA PREVISTA DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS NÃO IMPLEMENTADAS, FACE À DATA-LIMITE DEFINIDA NO PPRG, PARA A ÁREA “AUDITORIA E BOA CONDUTA”.....	25
GRÁFICO 20 – ESTADO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS DA ÁREA “AUDITORIA E BOA CONDUTA”, POR NÍVEL DE RISCO.....	25
GRÁFICO 21 – ESTADO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS DA ÁREA “AUXÍLIOS E BENEFÍCIOS”.....	26
GRÁFICO 22 – GRAU DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS EM EXECUÇÃO DA ÁREA “AUXÍLIOS E BENEFÍCIOS”.....	26
GRÁFICO 23 – DATA PREVISTA DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS NÃO IMPLEMENTADAS, FACE À DATA-LIMITE DEFINIDA NO PPRG, PARA A ÁREA “AUXÍLIOS E BENEFÍCIOS”.....	27
GRÁFICO 24 – ESTADO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS DA ÁREA “AUXÍLIOS E BENEFÍCIOS”, POR NÍVEL DE RISCO.....	27
GRÁFICO 25 – ESTADO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS DA ÁREA “CONTRATAÇÃO PÚBLICA”.....	28
GRÁFICO 26 – GRAU DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS EM EXECUÇÃO DA ÁREA “CONTRATAÇÃO PÚBLICA”.....	29

GRÁFICO 27 - DATA PREVISTA DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS NÃO IMPLEMENTADAS, FACE À DATA-LIMITE DEFINIDA NO PPRG, PARA A ÁREA “CONTRATAÇÃO PÚBLICA” .....	29
GRÁFICO 28 - ESTADO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS DA ÁREA “CONTRATAÇÃO PÚBLICA”, POR NÍVEL DE RISCO.....	30
GRÁFICO 29 - ESTADO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS DA ÁREA “FISCALIZAÇÃO” .....	31
GRÁFICO 30 - GRAU DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS EM EXECUÇÃO DA ÁREA “FISCALIZAÇÃO” .....	31
GRÁFICO 31 – DATA PREVISTA DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS NÃO IMPLEMENTADAS, FACE À DATA-LIMITE DEFINIDA NO PPRG, PARA A ÁREA “FISCALIZAÇÃO” .....	32
GRÁFICO 32 – ESTADO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS DA ÁREA “FISCALIZAÇÃO”, POR NÍVEL DE RISCO .....	32
GRÁFICO 33 – ESTADO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS DA ÁREA “GESTÃO FINANCEIRA” .....	33
GRÁFICO 34 - GRAU DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS EM EXECUÇÃO DA ÁREA “GESTÃO FINANCEIRA” .....	34
GRÁFICO 35 - DATA PREVISTA DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS NÃO IMPLEMENTADAS, FACE À DATA-LIMITE DEFINIDA NO PPRG, PARA A ÁREA “GESTÃO FINANCEIRA” .....	34
GRÁFICO 36 - ESTADO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS DA ÁREA “GESTÃO FINANCEIRA”, POR NÍVEL DE RISCO .....	35
GRÁFICO 37 - ESTADO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS DA ÁREA “GESTÃO PROCESSUAL” .....	36
GRÁFICO 38 - GRAU DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS EM EXECUÇÃO DA ÁREA “GESTÃO PROCESSUAL” .....	36
GRÁFICO 39 - DATA PREVISTA DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS NÃO IMPLEMENTADAS, FACE À DATA-LIMITE DEFINIDA NO PPRG, PARA A ÁREA “GESTÃO PROCESSUAL” .....	37
GRÁFICO 40 - ESTADO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS DA ÁREA “GESTÃO PROCESSUAL”, POR NÍVEL DE RISCO.....	37
GRÁFICO 41 - ESTADO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS DA ÁREA “JURÍDICA” .....	38
GRÁFICO 42 - GRAU DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS EM EXECUÇÃO DA ÁREA “JURÍDICA” .....	39
GRÁFICO 43 - DATA PREVISTA DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS NÃO IMPLEMENTADAS, FACE À DATA-LIMITE DEFINIDA NO PPRG, PARA A ÁREA “JURÍDICA” .....	39
GRÁFICO 44 - ESTADO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS DA ÁREA “JURÍDICA”, POR NÍVEL DE RISCO .....	40
GRÁFICO 45 - ESTADO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS DA ÁREA “PATRIMÓNIO” .....	41
GRÁFICO 46 - GRAU DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS EM EXECUÇÃO DA ÁREA “PATRIMÓNIO” .....	41
GRÁFICO 47 - DATA PREVISTA DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS NÃO IMPLEMENTADAS, FACE À DATA-LIMITE DEFINIDA NO PPRG, PARA A ÁREA “PATRIMÓNIO” .....	42
GRÁFICO 48 - ESTADO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS DA ÁREA “PATRIMÓNIO”, POR NÍVEL DE RISCO .....	42
GRÁFICO 49 - ESTADO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS DA ÁREA “RECURSOS HUMANOS” .....	43
GRÁFICO 50 - GRAU DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS EM EXECUÇÃO DA ÁREA “RECURSOS HUMANOS” .....	44
GRÁFICO 51 - DATA PREVISTA DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS NÃO IMPLEMENTADAS, FACE À DATA-LIMITE DEFINIDA NO PPRG, PARA A ÁREA “RECURSOS HUMANOS” .....	44
GRÁFICO 52 - ESTADO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS DA ÁREA “RECURSOS HUMANOS”, POR NÍVEL DE RISCO.....	45

GRÁFICO 53 - ESTADO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS DA ÁREA “SISTEMAS E TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO” .....	46
GRÁFICO 54 - ESTADO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS DA ÁREA “SISTEMAS E TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO”, POR NÍVEL DE RISCO .....	46
GRÁFICO 55 - ESTADO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS DA ÁREA “TRANSFERÊNCIA DE COMPETÊNCIAS” .....	47
GRÁFICO 56 - GRAU DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS EM EXECUÇÃO DA ÁREA “TRANSFERÊNCIA DE COMPETÊNCIAS” .....	48
GRÁFICO 57 - DATA PREVISTA DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS NÃO IMPLEMENTADAS, FACE À DATA-LIMITE DEFINIDA NO PPRG, PARA A ÁREA “TRANSFERÊNCIA DE COMPETÊNCIAS” .....	48
GRÁFICO 58 - ESTADO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS DA ÁREA “TRANSFERÊNCIA DE COMPETÊNCIAS”, POR NÍVEL DE RISCO .....	49
GRÁFICO 59 - ESTADO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS DA ÁREA “URBANISMO E ORDENAMENTO DO TERRITÓRIO” .....	50
GRÁFICO 60 - GRAU DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS EM EXECUÇÃO DA ÁREA “URBANISMO E ORDENAMENTO DO TERRITÓRIO” .....	50
GRÁFICO 61 - DATA PREVISTA DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS NÃO IMPLEMENTADAS, FACE À DATA-LIMITE DEFINIDA NO PPRG, PARA A ÁREA “URBANISMO E ORDENAMENTO DO TERRITÓRIO” .....	51
GRÁFICO 62 - ESTADO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS DA ÁREA “URBANISMO E ORDENAMENTO DO TERRITÓRIO”, POR NÍVEL DE RISCO.....	51
GRÁFICO 63 - ESTADO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS DA ÁREA “SITUAÇÕES DE EMERGÊNCIA” .....	52

## ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1 – DESCRIÇÃO DOS CÓDIGOS TIPIFICADOS DE ANÁLISE DE INFORMAÇÃO.....	15
TABELA 2 – ESTADO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS POR ÁREA GERAL.....	17

## NOTA INTRODUTÓRIA

O Conselho de Prevenção da Corrupção, na sua Recomendação n.º 1/2009 de 1 de julho, estabeleceu que os órgãos dirigentes máximos de entidades que gerem dinheiros, valores ou património públicos deveriam criar planos para gerir riscos de corrupção e infrações conexas.

O Município de Leiria, seguindo esta recomendação, adotou o Plano de Prevenção de Riscos de Gestão (PPRG), incluindo riscos de Corrupção e Infrações Conexas, que foi inicialmente aprovado a 29 de dezembro de 2009, sob a Deliberação n.º 1997/2009 da Câmara Municipal de Leiria. Este plano foi revisto e aprovado novamente pela Câmara Municipal a 13 de janeiro de 2015.

Mais recentemente, a Estratégia Nacional Anticorrupção 2020-2024, aprovada pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 37/2021, de 6 de abril, e o Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro, que criou o Mecanismo Nacional Anticorrupção (MENAC) e estabelece o regime geral de prevenção da corrupção, reforçaram a importância de ter planos de prevenção de riscos de corrupção. Este decreto prevê, no artigo 6.º do seu anexo, a necessidade de que as entidades abrangidas adotem e implementem um plano de prevenção de riscos de corrupção que cubra todas as áreas da organização, incluindo administração, direção, operações e suporte. Este plano deve conter:

- a) A identificação, análise e classificação dos riscos e das situações que possam expor a entidade a atos de corrupção e infrações conexas, incluindo os associados ao exercício de funções pelos titulares dos órgãos, considerando a realidade da administração local e a área geográfica da autarquia;
- b) Medidas preventivas e corretivas que permitam reduzir a probabilidade de ocorrência e o impacto dos riscos e situações identificados.

Tendo em consideração as atualizações na estrutura orgânica do Município e a necessidade de adaptação a novos riscos e considerações, derivados de uma Administração Pública mais transparente, modernizada e tecnológica, bem como para dar cumprimento às recentes alterações legislativas, especialmente o Decreto-Lei n.º 109-E/2021, o Município de Leiria procedeu à revisão do PPRG<sup>1</sup>, a qual foi aprovada em reunião de Câmara Municipal de 22 de agosto de 2023.

O Decreto-Lei n.º 109-E/2021, no n.º 4 do artigo 6.º do seu Anexo, prevê que a execução do PPRG seja sujeita a controlo, através de dois relatórios de avaliação: um relatório intercalar, a elaborar em outubro, nas situações identificadas de risco elevado ou máximo; e um relatório anual, a elaborar no mês de abril do ano seguinte a que respeita a execução, contendo nomeadamente a quantificação do grau de implementação das medidas preventivas e corretivas identificadas, bem como a previsão da sua plena implementação.

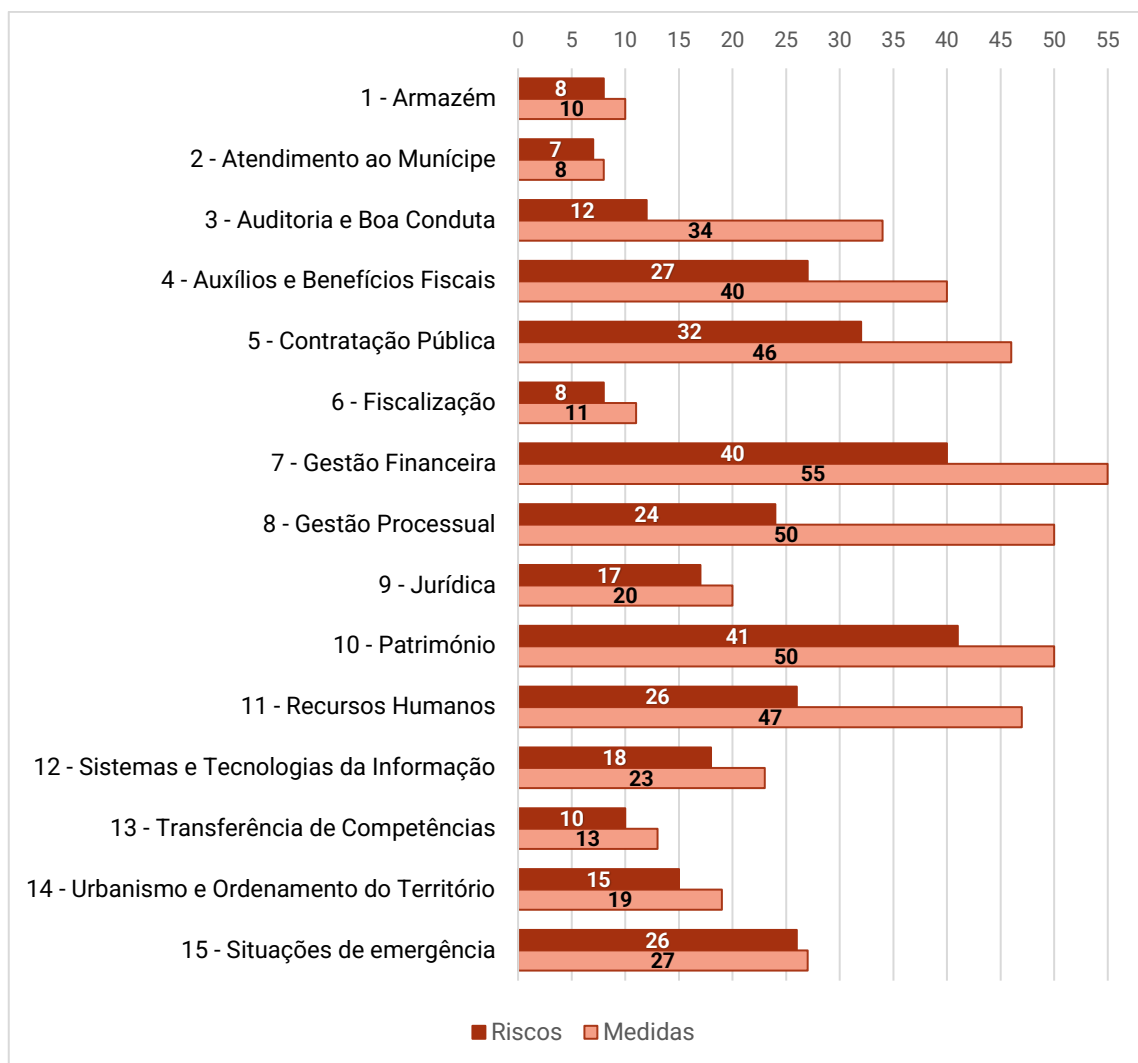
Neste sentido, importa proceder, em cumprimento dos normativos já referenciados, à avaliação anual do PPRG, respeitante a 2023, a constar no presente relatório, que após aprovação pela Câmara Municipal de Leiria, será, no prazo de dez dias, remetido ao conhecimento do MENAC, da Inspeção-Geral de Finanças e do Ministério da Coesão Territorial, e publicado na *intranet* e na página oficial do Município de Leiria, nos termos do disposto dos n.ºs 6 e 7 do artigo 6.º do Anexo ao Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 09 de dezembro.

<sup>1</sup> Disponível na página oficial do Município de Leiria.

## I. BREVE ENQUADRAMENTO DO UNIVERSO DE DADOS

No presente capítulo, analisaremos os riscos identificados no Plano de Prevenção de Riscos de Gestão (PPRG) do Município de Leiria e as medidas associadas a esses riscos.

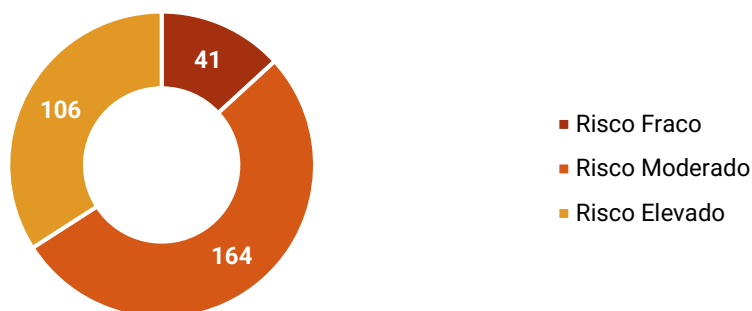
Da análise do Anexo V do PPRG do Município de Leiria, identifica-se um total de 311 riscos, para os quais se encontra prevista a implementação de 453 medidas. Esses riscos e medidas distribuem-se por várias áreas gerais, conforme mostrado no Gráfico 1:



**Gráfico 1 – N.º de Riscos e Medidas por Área Geral**

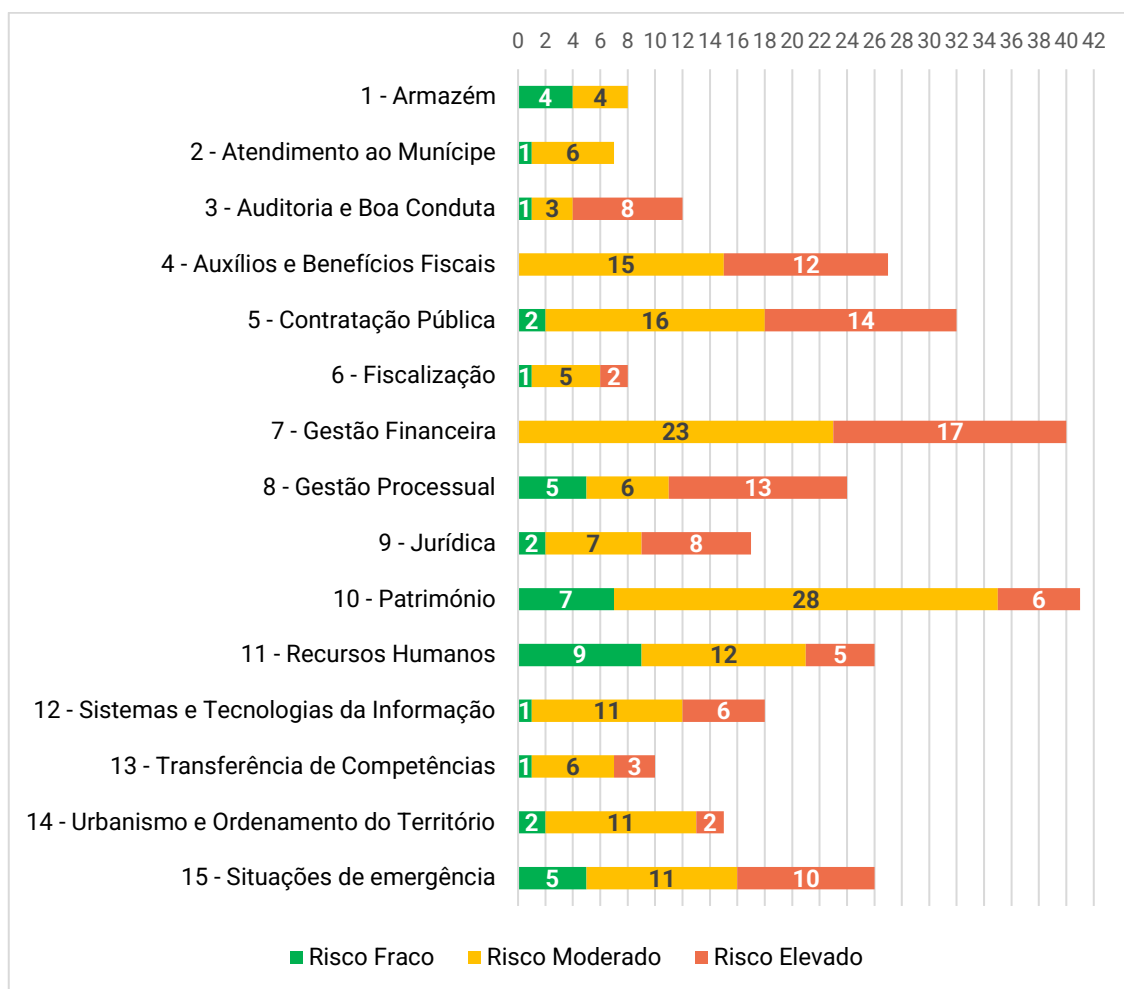
O gráfico ilustra a distribuição do número de riscos e medidas por área geral. Dos dados apresentados, é possível verificar que as áreas com mais riscos são as de Gestão Financeira e do Património. Estas áreas também têm um número maior de medidas para implementar, juntamente com as áreas de Gestão Processual, Recursos Humanos e Contratação Pública.

Os riscos identificados foram classificados segundo uma matriz de risco, de acordo com o Capítulo III do PPRG. O Gráfico 2 mostra a distribuição do número de riscos por graduação, indicando que a maioria dos riscos no Município de Leiria são de grau moderado:



**Gráfico 2 – N.º de Riscos por Graduação do Risco**

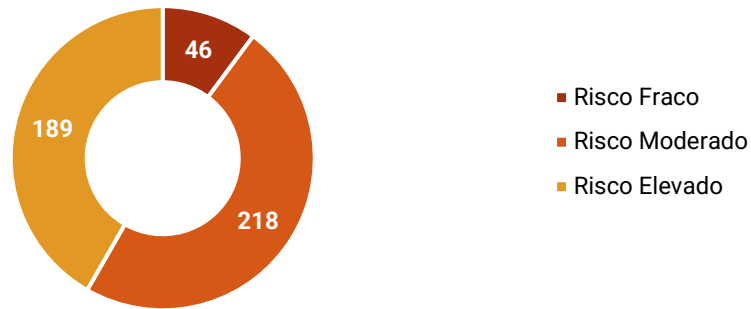
O Gráfico 3 ilustra a distribuição dos riscos por área geral e graduação:



**Gráfico 3– N.º de Riscos por Área Geral e Graduação do Risco**

Da análise do gráfico, é possível concluir que as áreas com mais riscos de grau elevado incluem Gestão Financeira, Contratação Pública, Gestão Processual e Auxílios e Benefícios. As áreas de Armazém e Atendimento ao Múncipe, por seu lado, não apresentam riscos de grau elevado.

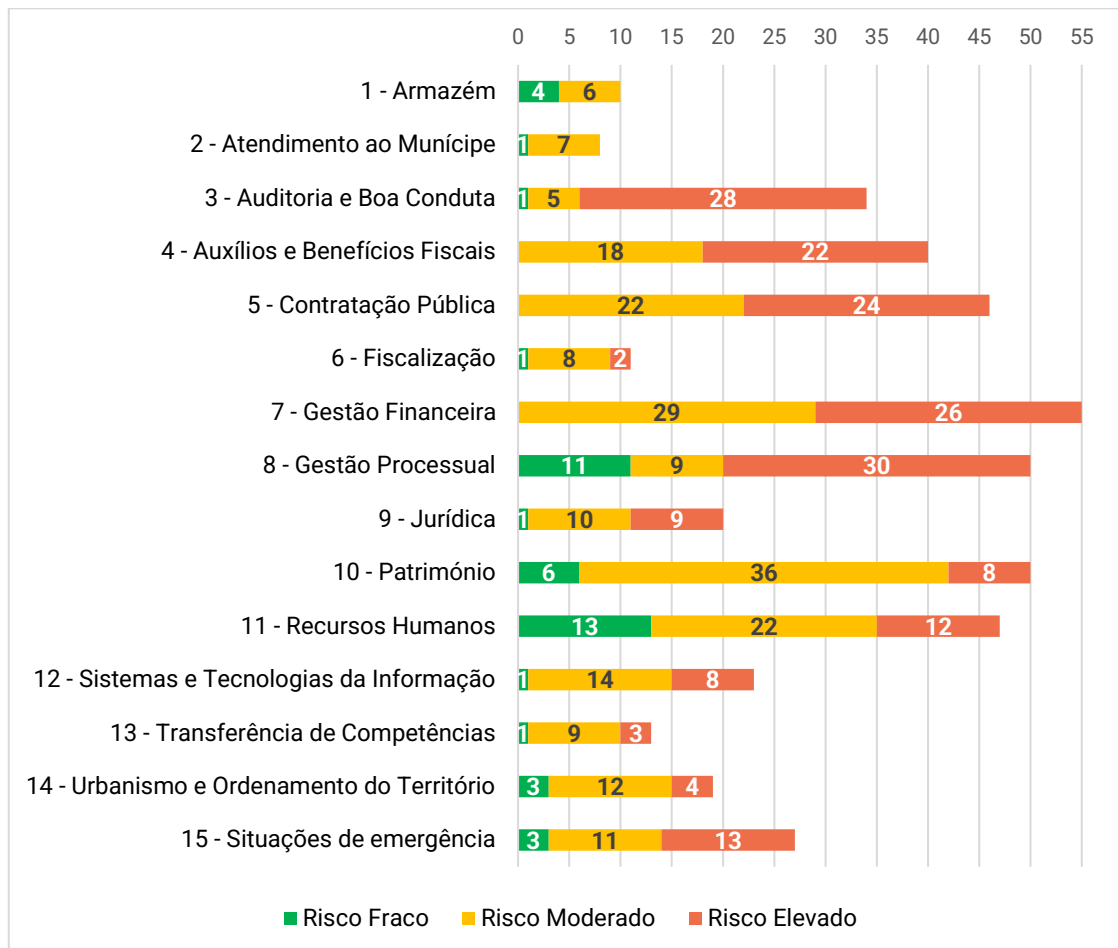
A distribuição das medidas por graduação dos riscos correspondentes é mostrada no Gráfico 4:



**Gráfico 4 – N.º de Medidas por Graduação do Risco**

Constata-se, novamente, que a maioria das medidas a implementar se encontram associadas a riscos de grau moderado.

Por fim, o Gráfico 5 apresenta a distribuição das medidas por área geral e graduação do risco, destacando como as medidas se distribuem com base na graduação dos riscos correspondentes:

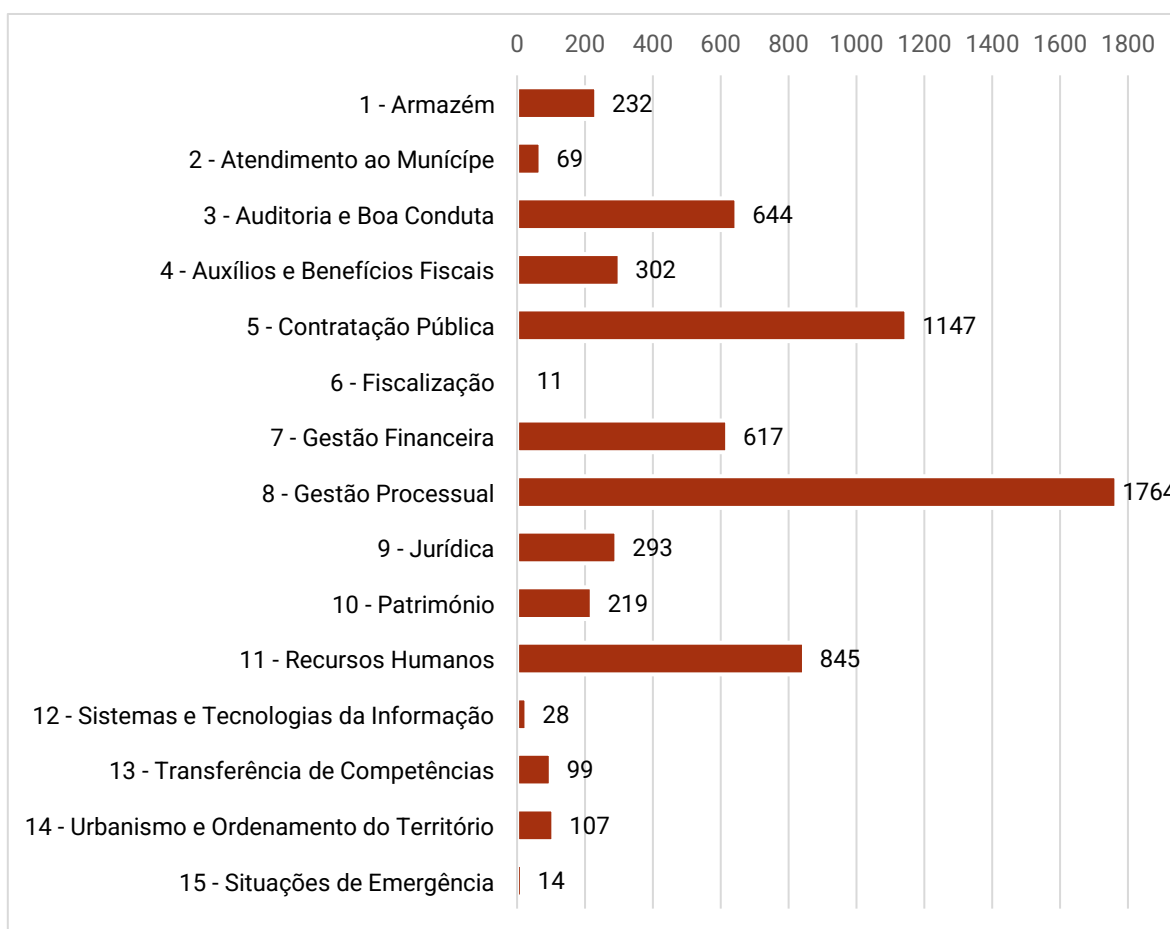


**Gráfico 5 – N.º de Medidas por Área Geral e Graduação do Risco**

## II. METODOLOGIA

### A) MÉTODO DE RECOLHA DA INFORMAÇÃO

Para auxílio na gestão dos riscos, o Município de Leiria implementou uma plataforma eletrónica chamada HER+ (Health Event & Risk Management), desenvolvida pela empresa RISI - Expert Software Solutions. Esta plataforma é gerida pela Divisão de Auditoria, que inseriu nela todos os riscos e medidas previstas no PPRG. Devido ao método de gestão da plataforma, cada medida foi multiplicada pelo número de unidades orgânicas (UOs) responsáveis pela sua implementação, resultando num total de **6391 medidas**. A distribuição dessas medidas por áreas gerais é apresentada no Gráfico 6:



**Gráfico 6 – N.º de medidas por área principal, conforme integradas na aplicação HER+**

Para evitar distorções nos dados, é importante destacar que, na área respeitante às situações de emergência, apenas a medida MSE1, correspondente ao risco SE1, foi incluída na análise. Os riscos SE2 a SE26 e as correspondentes medidas aplicáveis, MSE2 a MSE27 foram excluídos, porquanto a sua aplicação pressupõe a existência de uma situação de emergência, a qual não ocorreu.

Após a inserção dos dados na plataforma, todos os utilizadores receberam o Manual de Procedimentos de Gestão de Risco, disponível também na *intranet*. O referido documento foi previamente aprovado em reunião

ordinária da Câmara Municipal<sup>2</sup>, e descreve todos os passos e informações necessárias para a utilização da plataforma, com vista à gestão apropriada do risco municipal. Além disso, a Divisão de Auditoria realizou uma sessão de formação<sup>3</sup> a 20 de março de 2024, para orientar os utilizadores sobre os procedimentos de avaliação da implementação das medidas do PPRG na referida plataforma.

A 21 de março de 2024, foi requerido a todos os utilizadores (interlocutores designados para cada unidade orgânica responsável – vide **Anexo I** ao presente relatório) que avaliassem na plataforma, até ao dia 10 de abril de 2024, a implementação das medidas atribuídas a eles, com referência à data de 31 de dezembro de 2023. Veja-se que a plataforma adverte os utilizadores, por e-mail, sempre que lhes é atribuída uma nova medida, bem como sempre que se encontrem a decorrer ou a terminar prazos para a sua implementação ou avaliação, no sentido de promover uma gestão contínua do risco, não limitada aos momentos de avaliação. A Figura 1 mostra um exemplo dessas notificações:



**Figura 1 – Notificação recebida pelos interlocutores designados para verificarem as medidas atribuídas**

Os interlocutores designados tiveram duas responsabilidades principais:

- a) Confirmar a realização das medidas, com a data da sua efetivação, observações consideradas necessárias e documentação comprovativa (se aplicável); ou
- b) Efetuar ponto de situação das medidas não implementadas, não aplicáveis ou cuja implementação depende de fatores não ocorridos no período em análise (2023), adicionando as observações necessárias, a data prevista de implementação e a documentação comprovativa existente.

Nos pontos de situação, sem prejuízo do preenchimento obrigatório do campo observações, a plataforma permitiu, ainda, aos interlocutores selecionar percentagens e estados pré-definidos para indicar o progresso da implementação das medidas:

- a) Percentagens – 0%, 25%, 50%, 75% ou 100%;

<sup>2</sup> [Anexo](#) à Deliberação n.º 1206/23, de 28 de novembro.

<sup>3</sup> A formação em causa integra o [Programa de Formação 2023-2025](#), no âmbito do Programa de Cumprimento Normativo do Município de Leiria, aprovado em reunião ordinária de Câmara Municipal de 19 de setembro de 2023.

- b) Estados de Execução – “Aguarda cabimento”, “Aguarda decisão superior”, “Cabimentada”, “Em execução”, “Não executada”, “Em prazo de execução” (a medida ainda se encontra dentro do prazo previsto para ser executada”, “Não aplicável” (a medida não é aplicável à unidade orgânica ou a sua execução depende da verificação de um facto que não ocorreu<sup>4</sup>).

Em termos de fluxo de inserção e validação da informação, verificaram-se situações distintas, de acordo com os interlocutores e responsáveis designados (*vide Anexo I* ao presente relatório):

- Em 29 Unidades Orgânicas, o responsável pela UO foi o respondente, a quem competiu inserir a informação necessária sobre as medidas;
- Em 19 Unidades Orgânicas, foi designado um trabalhador como interlocutor, a quem coube inserir a informação necessária, tendo as medidas consideradas realizadas sido posteriormente verificadas (“validada”) pelo responsável da UO (dirigente);
- Em todos os gabinetes de apoio (GAP e 7 GAVs), bem como em 6 Unidades Orgânicas, as quais não detêm um dirigente nomeado, foi designado um trabalhador como interlocutor e responsável, a quem coube inserir a informação necessária.

Após o término do prazo para avaliação, com uma extensão de 3,5 dias úteis para a conclusão do processo, a base de dados foi descarregada em 16 de fevereiro de 2024, às 13:54, não sendo consideradas alterações posteriores a essa data.

## B) MÉTODO DE TRATAMENTO DA INFORMAÇÃO

Os dados para a análise foram extraídos automaticamente para uma tabela do Excel, através de um relatório gerado pela aplicação HER+. Posteriormente, esses dados foram tratados para obter os resultados apresentados no capítulo seguinte. Durante o processo, foram considerados lapsos, erros de interpretação e observações por parte das unidades orgânicas (UOs), resultando na aplicação dos seguintes procedimentos corretivos na base de dados:

### a) Correção manual do estado de implementação:

- Algumas medidas foram corrigidas porque diversos utilizadores selecionaram “Realização” por engano, inserindo observações contraditórias que indicavam a não realização, não aplicabilidade ou estados pendentes de execução;
- Em certos casos, os utilizadores informaram a conclusão da medida no separador “pontos de situação”, em vez de no local apropriado;
- A DIA ajustou manualmente o estado de implementação para garantir uniformidade, usando seu conhecimento para corrigir erros evidentes<sup>5</sup>;

### b) Agregação de informações:

---

<sup>4</sup> Por exemplo, a aplicação de penalidades definidas em caderno de encargos (MCP44) encontra-se dependente da existência de incumprimentos por parte da entidade adjudicante.

<sup>5</sup> Por exemplo, nas medidas de Recursos Humanos cuja implementação se iniciará somente no próximo ciclo avaliativo, foi manualmente alterado o estado de implementação para “Não aplicável”, porquanto as mesmas não seriam de aplicação no período em análise. Nestas situações, foram colocadas observações pela DIA, na coluna “Observações DIA”, criada para o efeito.

- As informações prestadas pelos respondentes foram consideradas e agregadas numa única seção denominada "observações dos serviços", independentemente de terem sido inseridas no separador "pontos de situação", "realização" ou "verificação";
- Sempre que não se verificaram observações, e quando assim se julgou necessário, por forma a identificar o tipo de resposta, foi igualmente considerado o estado da medida na referida secção;

c) **Invalidação de respostas:**

- Determinadas respostas foram invalidadas quando se constatou que os respondentes concluíram pela não aplicabilidade de medidas que eram aplicáveis ou quando fizeram análises sobre a verificação do risco em vez da implementação da medida;
- A DIA aplicou o seu juízo, tendo em conta os seus conhecimentos e as informações publicamente conhecidas, para tomar decisões sobre as respostas a serem invalidadas. Em situação de dúvida, foi considerada a informação prestada pelos respondentes. Salva-se a possibilidade de alteração do estado das medidas numa futura avaliação, sempre que, da análise do presente relatório pelas UOs e do esclarecimento da referida questão, se conclua por um erro de interpretação da DIA;

d) **Inserção do estado "sem ocorrências":**

- Este procedimento foi aplicado sempre que se determinou, pelas observações dos serviços, que a medida não tinha sido aplicada porquanto não se haviam verificado os factos necessários para a sua execução ou sempre que, por conhecimento próprio da DIA, se apurou que o estado "não aplicável" determinado pelos serviços se referia à não ocorrência da situação constituinte como requisito necessária à implementação da medida.

A análise de dados foi orientada por três questões principais:

- Qual o estado de implementação da medida?
- Qual o grau de implementação da medida, quando esta não se encontra totalmente implementada?
- Qual a data de previsão de implementação das medidas não implementadas ou em estado de implementação?

Para uniformizar a análise, foram atribuídos códigos de resposta tipificados, que permitiram uma análise mais eficiente. A Tabela 1 apresenta a descrição desses códigos:

Código	Descrição
<b>ESTADO</b>	
Concluída	A medida encontra-se totalmente implementada.
Em execução	A medida encontra-se: <ul style="list-style-type: none"> <li>— Em processo de implementação (por exemplo quando se esteja a operar determinado procedimento com vista à aplicação da medida); ou</li> <li>— Parcialmente implementada (por exemplo, verifica-se a sua execução em determinados procedimentos e não em outros).</li> </ul>
Não executada	A medida não se encontra implementada nem em fase de implementação.

Código	Descrição
Sem ocorrências	A medida não foi implementada, porquanto <a href="#">não ocorreram factos que determinassem a necessidade da sua execução</a> .
Não aplicável	A medida não é aplicável à Unidade Orgânica, tendo em consideração as suas competências e/ou funções adstritas, ou o seu prazo de implementação não iniciou <sup>6</sup> .
Resposta inválida	A resposta prestada pelo respondente não foi considerada, porquanto se verificou um <a href="#">lapso na interpretação da mesma</a> .
Sem resposta	Não se verificou resposta por parte dos responsáveis.
<b>GRAU DE IMPLEMENTAÇÃO</b>	
100%	Corresponde ao estado “Concluída”.
75% / 50% / 25%	Corresponde ao estado “Em execução”. Percentagem correspondente ao grau de implementação da medida ou ao grau de conclusão do procedimento atinente à sua implementação.
0%	Corresponde ao estado “Não executada”.
Não identificado	Corresponde ao estado “Em execução”, sempre que se verificou a impossibilidade de determinar um grau de implementação, por falta de preenchimento do respondente.
N/A	Corresponde aos estados “Não aplicável”, “Resposta inválida” ou “Sem resposta”, porquanto não é possível aferir um grau determinado.
<b>DATA PREVISTA DE IMPLEMENTAÇÃO</b>	
Data (ex.: “xx/xx/xxxx”) / Período (ex.: “2024”, “Entre x e x”)	Corresponde ao estado “Em execução” ou “Não executada”. Período específico e determinado pelas UO de previsão de implementação das medidas.
Em prazo	Corresponde ao estado “Em execução” ou “Não executada”. Representa uma medida que se encontra ainda dentro do prazo previsto no PPRG para implementação, sempre que outra data não tenha sido informada pelo respondente.
Sem previsão	Corresponde ao estado “Em execução” ou “Não executada”. Representa uma medida para a qual o respondente não forneceu uma data prevista de implementação.
N/A	Corresponde aos estados “Concluída”, “Não aplicável”, “Resposta inválida” ou “Sem resposta”, porquanto a data de implementação já ocorreu, a implementação não era aplicável ou não foi possível determinar.

**Tabela 1 – Descrição dos códigos tipificados de análise de informação**

Os dados tratados foram agregados numa tabela única do Excel, a qual [se disponibiliza](#) para referência e análise futura.

### C) PRINCIPAIS CONDICIONANTES DA AÇÃO

A execução da avaliação encontrou-se sujeita a condicionantes que importa descrever.

Primeiramente, é de realçar que, à data da presente avaliação, o PPRG, na sua versão atual, beneficia de uma vigência de 8 (oito) meses, correspondendo a presente avaliação a um período de 4 (quatro meses) referente ao ano de 2023, porquanto o mesmo foi aprovado em reunião da Câmara Municipal de Leiria de 22

<sup>6</sup> Conforme já referido, existem medidas a aplicar apenas no novo ciclo de avaliação SIADAP (MRH8, MRH16 a MRH19, MRH21 a MRH26, MRH30 a MRH32, MRH32, MRH35 e MRH37) e aquando do início de um novo mandato (MGP39 e MRH5).

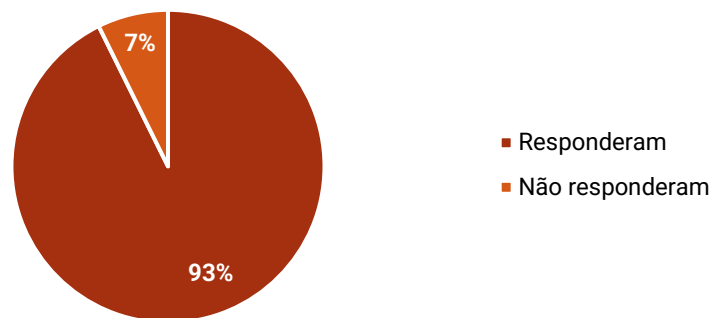
de agosto do ano transato.

Mais se reitera que a revisão do Plano provocou uma reestruturação profunda do mesmo, tendo este sido inteiramente reformulado, e sido introduzidos dezenas de novos riscos e centenas de novas medidas. Sem prejuízo da administração de formação sobre o PPRG e sobre a plataforma de gestão do risco, deve ser considerada a complexidade do tema, bem como a implementação recente da nova plataforma eletrónica, a qual foi utilizada pela primeira vez na presente avaliação.

Deverão, ainda, ser especialmente consideradas as alterações decorridas em vários serviços, designadamente que os respondentes referentes ao Departamento de Obras Municipais (DEOM), à Divisão de Gestão de Empreitadas – Área 2 (DIGEMP2), à Divisão de Mobilidade e Transportes (DIMT), à Divisão de Espaços Verdes (DIEV), à Divisão de Manutenção do Espaço Público (DIMEP) e à Divisão de Manutenção de Edifícios, Equipamentos e Sistemas (DIMEES) não se encontravam a exercer funções de direção ou coordenação nas referidas UOs no período em avaliação.

A plataforma eletrónica de gestão de risco, embora bem recebida pelos utilizadores, apresenta uma novidade, pelo que o seu domínio não será imediato, tendo-se verificado, durante o processo de avaliação, algumas dificuldades na sua utilização, evidenciadas pelos [lapsos](#) e [erros de interpretação](#) identificados, os quais têm sido resolvidos através do apoio técnico prestado pela DIA e que serão colmatados com a experiência de utilização e com a implementação de melhorias que infra se irão propor.

Por fim, verificou-se ainda que determinadas Unidades Orgânicas/Gabinetes/Serviços respondentes omitiram, previsivelmente por lapso, a resposta à implementação de determinadas medidas, aferindo-se ainda, em alguns casos<sup>7</sup>, a ausência total de participação. Neste sentido afere-se a seguinte taxa de resposta, conforme exemplificada no Gráfico 7:



**Gráfico 7 – Taxa de resposta à implementação das medidas**

---

<sup>7</sup> Não foram recebidas respostas dos **Bombeiros Sapadores de Leiria**, do **Serviço Municipal de Proteção Civil** e do **Gabinete de Apoio ao Vereador Luís Lopes** (o interlocutor encontrou-se ausente do serviço durante o período de recolha de dados).



### III. RESULTADOS

#### A) PANORAMA GERAL

A análise do estado de implementação das medidas do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão (PPRG) permitiu concluir sobre o progresso alcançado em cada área geral, bem como identificar respostas inválidas e não recebidas. A Tabela 2 resume o estado de implementação das medidas por área geral, destacando a distribuição pelas várias categorias de estado:

Área Geral \ Estado	Concluída	Em execução	Não aplicável	Não executada	Resposta inválida	Sem ocorrências	Sem resposta	Total
Armazém	149	14	26	7	15	1	20	232
Atendimento Municipal	40	6	6	8	4	0	5	69
Auditoria e Boa Conduta	380	76	32	8	24	71	53	644
Auxílios e Benefícios	198	5	51	6	7	9	26	302
Contratação Pública	720	40	198	10	20	73	86	1147
Fiscalização	6	5	0	0	0	0	0	11
Gestão Financeira	258	41	119	16	58	72	53	617
Gestão Processual	1059	307	99	91	66	6	136	1764
Jurídica	158	44	7	8	38	18	20	293
Património	86	30	47	7	10	3	36	219
Recursos Humanos	270	37	511	1	10	0	16	845
Sistemas e Tecnologias da Informação	23	2	0	0	3	0	0	28
Situações de Emergência	0	1	0	3	6	0	4	14
Transferência de Competências	41	9	33	6	0	0	10	99
Urbanismo e Ordenamento do Território	30	62	8	0	0	5	2	107
<b>Total</b>	<b>3418</b>	<b>679</b>	<b>1137</b>	<b>171</b>	<b>261</b>	<b>258</b>	<b>467</b>	<b>6391</b>
<b>Percentagem</b>	53,48%	10,62%	17,79%	2,67%	4,08%	4,03%	7,30%	100%

**Tabela 2 – Estado de implementação das medidas por Área Geral**

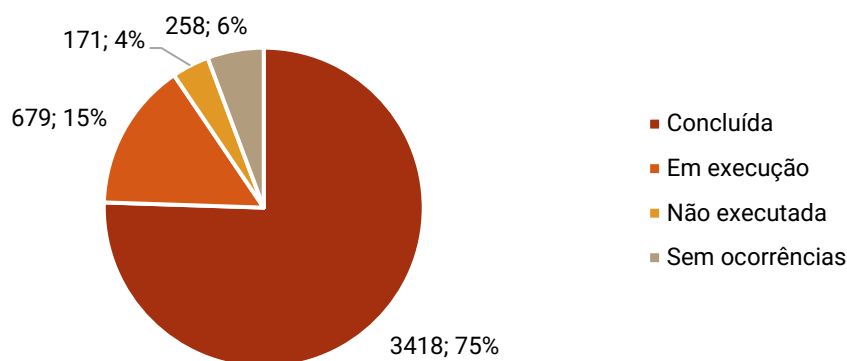
Da análise da tabela, é possível tirar as seguintes conclusões:

- O estado de implementação "Concluída" abrange o maior número de medidas, com 3.418 implementações completas, representando 53,48% do total;
- A categoria "Em execução" abrange 679 medidas, correspondendo a 10,62% do total, indicando que estas medidas estão em processo de implementação ou parcialmente implementadas;
- A categoria "Não aplicável" refere-se a medidas que não são relevantes para certas unidades orgânicas, totalizando 1.137 medidas (17,79% do total). As áreas com maior incidência de medidas não aplicáveis incluem Recursos Humanos (511 medidas) e Contratação Pública (198 medidas);

- As medidas classificadas como "Não executadas" totalizam 171, correspondendo a 2,67% do total, indicando que essas medidas não foram implementadas nem estão em processo de implementação. As áreas com mais medidas não executadas incluem Gestão Processual (91 medidas) e Gestão Financeira (16 medidas);
- A categoria "Resposta inválida", com 261 medidas (4,08%), refere-se a respostas consideradas inválidas devido a erros ou má interpretação. As áreas com mais respostas inválidas incluem Gestão Financeira (58 medidas) e Gestão Processual (66 medidas);
- A categoria "Sem ocorrências", com 258 medidas (4,03%), refere-se a medidas que não foram implementadas devido à falta de condições necessárias para sua aplicação. As áreas mais proeminentes incluem Contratação Pública (73 medidas) e Auditoria e Boa Conduta (71 medidas);
- Por fim, a categoria "Sem resposta", com 467 medidas (7,30%), abrange medidas para as quais não foi recebida resposta dos responsáveis. As áreas com maior número de medidas sem resposta incluem Gestão Processual (136 medidas) e Contratação Pública (86 medidas).

O panorama geral indica que a maioria das medidas foi concluída ou está em execução, representando um total de 64,10%. No entanto, a alta proporção de medidas não aplicáveis sugere que algumas medidas podem não ser relevantes para certas unidades orgânicas. Além disso, as categorias de respostas inválidas e sem resposta representam uma preocupação, indicando potenciais problemas de comunicação ou falhas na interpretação das instruções. A análise detalhada por unidade orgânica ou área geral pode ajudar a entender melhor as razões por trás dessas falhas ou omissões.

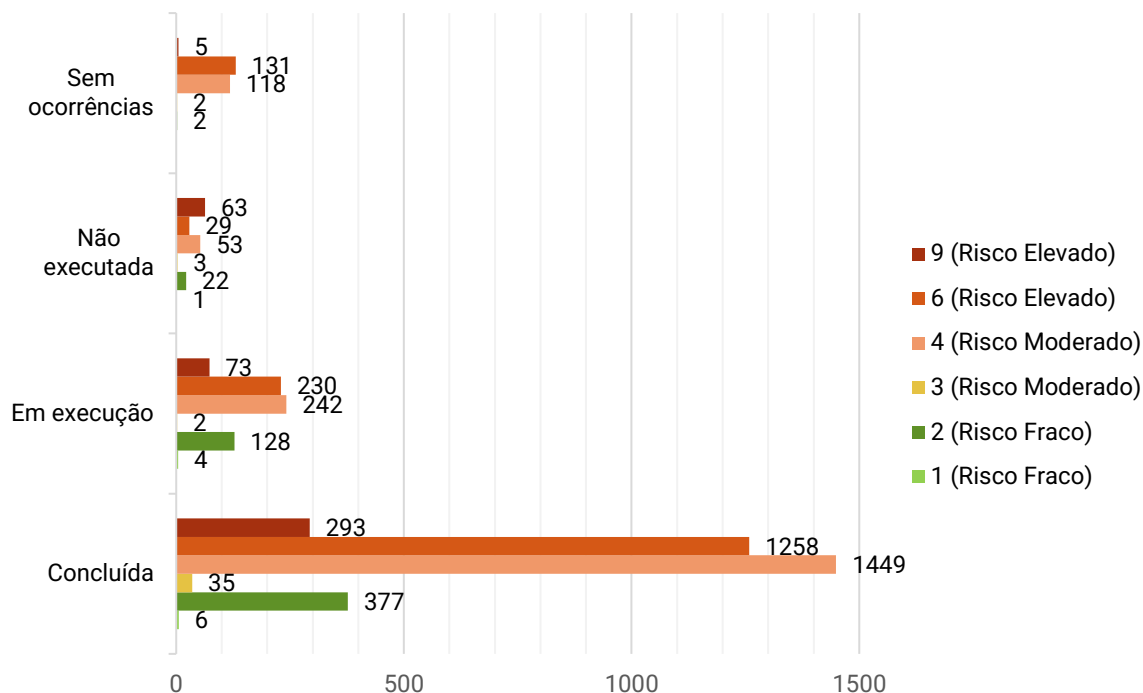
Para uma análise mais precisa da implementação, desconsideram-se as medidas sem resposta, não aplicáveis e respostas inválidas, que representam 29,18% do total. Desta forma, a análise concentra-se em 70,82% das medidas, como mostrado no Gráfico 8:



**Gráfico 8 – Estado geral de implementação das medidas aplicáveis**

Da análise do gráfico acima apresentado, conseguimos reforçar a conclusão positiva sobre a implementação das medidas previstas no PPRG. Embora não se negligencie que 29,18% das medidas não foram passíveis de avaliação (ver [Tabela 2](#)), é possível constatar que, quanto ao universo analisado, se verifica uma elevada taxa de implementação (75%), bem como um esforço efetivo de implementação das medidas ainda não executadas (15%), em contraste com uma baixa percentagem (6%) de não execução.

Adicionalmente, importa realizar uma breve análise da implementação das medidas, considerando o nível de risco que se encontra associado às mesmas, e que melhor se representa no Gráfico 9:



**Gráfico 9 – Estado de implementação das medidas por nível de risco**

Da análise do gráfico, afere-se que, da vasta maioria das medidas implementadas, a maioria das medidas implementadas está associada a altos níveis de risco. Além disso, existe uma distribuição relativamente uniforme de medidas em execução entre diferentes níveis de risco, com uma pequena proporção não implementada, principalmente associada a risco moderado. É importante ressaltar, a este respeito, que a vasta maioria das medidas previstas no PPRG correspondem a riscos de grau moderado (*vide Gráfico 2*).

Em resumo, a prevenção de risco no Município de Leiria apresenta elevados níveis de eficácia, com a maioria das medidas implementadas ou em estado de implementação. Para identificar áreas de maior risco e necessidade de atuação, o próximo passo é uma análise detalhada por área geral.

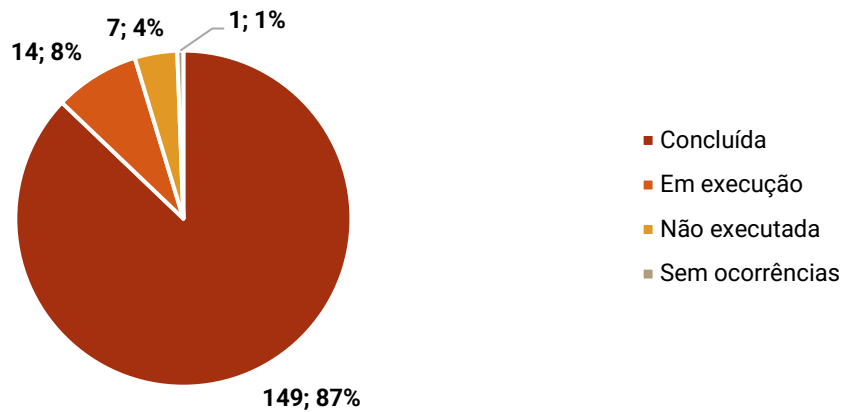
## B) ARMAZÉM

Esta secção apresenta a análise do estado de implementação das medidas do PPRG na área "Armazém".

O universo inicial de análise consistiu em 232 medidas. No entanto, para fins desta avaliação, foram expurgadas as seguintes categorias:

- Medidas Não Aplicáveis: 26 medidas, que não se aplicam ao contexto das UOs ou no período;
- Respostas Inválidas: 15 medidas, cujas respostas apresentavam inconsistências ou erros;
- Sem Resposta: 20 medidas, para as quais não foi possível obter resposta dos responsáveis.

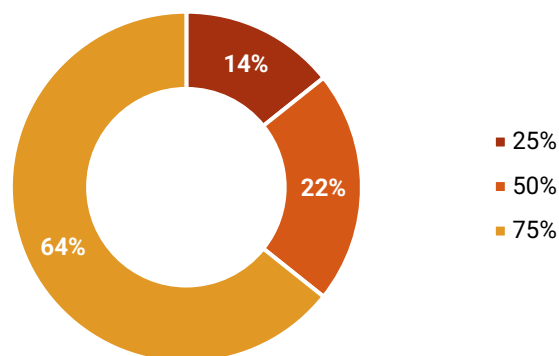
Assim, após o expurgo, o universo final para análise foi reduzido a 171 medidas, que constituem a base para avaliação do estado de implementação. O estado de implementação dessas medidas é ilustrado no Gráfico 10:



**Gráfico 10 – Estado de implementação das medidas da área "Armazém"**

Verifica-se que maior parte das medidas da área "Armazém" foi implementada com sucesso, resultando em 149 implementações completas, representando 87% do total de medidas aplicáveis. Este cenário é bastante positivo, pois apenas 4% (7 medidas) foram classificadas como "Não executadas".

A categoria "Em execução" compreende 14 medidas, representando 8% do total de medidas aplicáveis. O Gráfico 11 apresenta o grau de implementação destas medidas:



**Gráfico 11 – Grau de implementação das medidas em execução da área "Armazém"**

É desde logo possível aferir que a maioria das medidas (64%) já alcançou uma taxa de execução de 75% (percentagem mais elevada permitida à data pela aplicação), enquanto outras estão em níveis de 50% (22%) e 25% (14%). Estes dados parecem evidenciar uma mobilização dos serviços na implementação das medidas, com elevadas taxas de execução em apenas 4 meses de implementação do PPRG.

Importa, ainda, apurar a data prevista de implementação das medidas não executadas ou em execução. Da análise à base de dados, afere-se que todas as medidas (21) apresentavam como data-limite 22 de setembro de 2023<sup>8</sup>, verificando-se que, na sua totalidade, não apresentam data prevista de implementação, por não ter sido aposta pelos respondentes.

<sup>8</sup> A referência à data de 22 de setembro de 2023 ocorrerá em todas as medidas cuja implementação deveria ter sido imediata, tendo-se estabelecido um prazo de um mês após a aprovação do PPRG, por motivos de razoabilidade.

Porquanto o universo apurado apresentava medidas de risco fraco (nível 2) e risco moderado (4), apresenta-se no Gráfico 12 a distribuição do estado de implementação das mesmas por nível de risco:



**Gráfico 12 – Estado de implementação das medidas da área “Armazém”, por nível de risco**

No geral, observa-se que todas as medidas de risco fraco (nível 2) foram concluídas, indicando uma tendência para a prevenção de riscos mais baixos. Entre as medidas não executadas, todas visavam riscos de grau moderado (nível 4), sugerindo a necessidade de maior atenção nesta área.

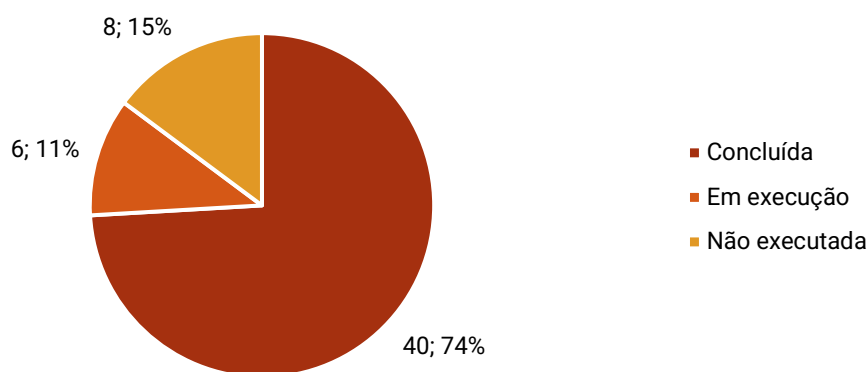
Entre as observações apresentadas pelas Unidades Orgânicas na área em apreço, destaca-se a necessidade de fiscalização constante e a importância da segregação de funções para manter a integridade dos processos. Para alcançar esses objetivos, alguns serviços enfatizaram que a ampliação dos recursos humanos permitiria uma gestão de riscos mais eficaz e consistente.

### C) ATENDIMENTO MUNICIPAL

A presente secção refere-se à análise do estado de implementação das medidas do PPRG na área "Atendimento Municipal". O universo inicial de análise consistiu em 69 medidas. No entanto, para fins desta avaliação, foram expurgadas as seguintes categorias:

- Medidas Não Aplicáveis: 6 medidas que não se aplicavam ao contexto das UOs ou no período;
- Respostas Inválidas: 4 medidas que apresentavam inconsistências ou erros;
- Sem Resposta: 5 medidas das quais não foi possível obter uma resposta dos responsáveis.

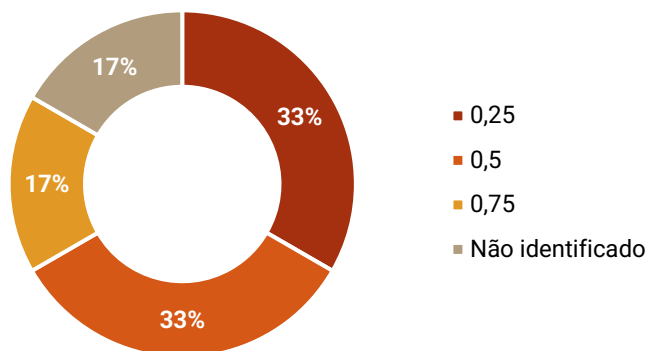
Após essas exclusões, o universo final para análise foi de 54 medidas. O Gráfico 13 ilustra o estado de implementação das mesmas:



**Gráfico 13 – Estado de implementação das medidas da área “Atendimento Municipal”**

O gráfico revela que 74% das medidas (40 no total) já estão concluídas. Este número positivo é contrabalançado por uma taxa de não execução de 15% (8 medidas).

A avaliação do grau de implementação das medidas em execução é apresentado no Gráfico 14<sup>9</sup>:

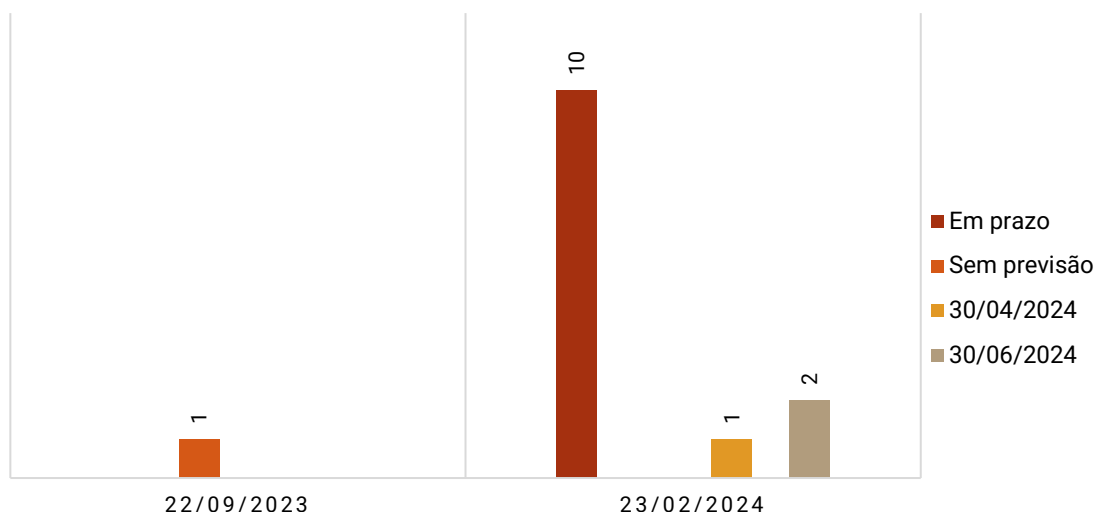


**Gráfico 14 - Grau de implementação das medidas em execução da área “Atendimento Municipal”**

Este gráfico mostra que a maioria das medidas (66%) apresenta níveis de execução mais elevados, com uma divisão igualitária entre medidas com taxas de execução de 75% e 50%. Isso sugere um esforço efetivo na implementação das medidas de gestão de risco, mesmo que 17% das medidas apresentem apenas um estado embrionário de execução (25% de execução). Da análise ao gráfico acima, é ainda possível identificar algumas condicionantes nas respostas, uma vez que 17% das medidas, apesar de terem sido classificadas como em execução, não possuem uma percentagem de progresso porque os respondentes não forneceram essa informação.

Importando, ainda, apurar a data prevista de implementação das medidas não executadas ou em execução, apresenta-se no Gráfico 15 os resultados obtidos, visando determinar o n.º de medidas que apresentam datas de previsão de implementação (rótulos) face às datas previstas no PPRG (eixo horizontal):

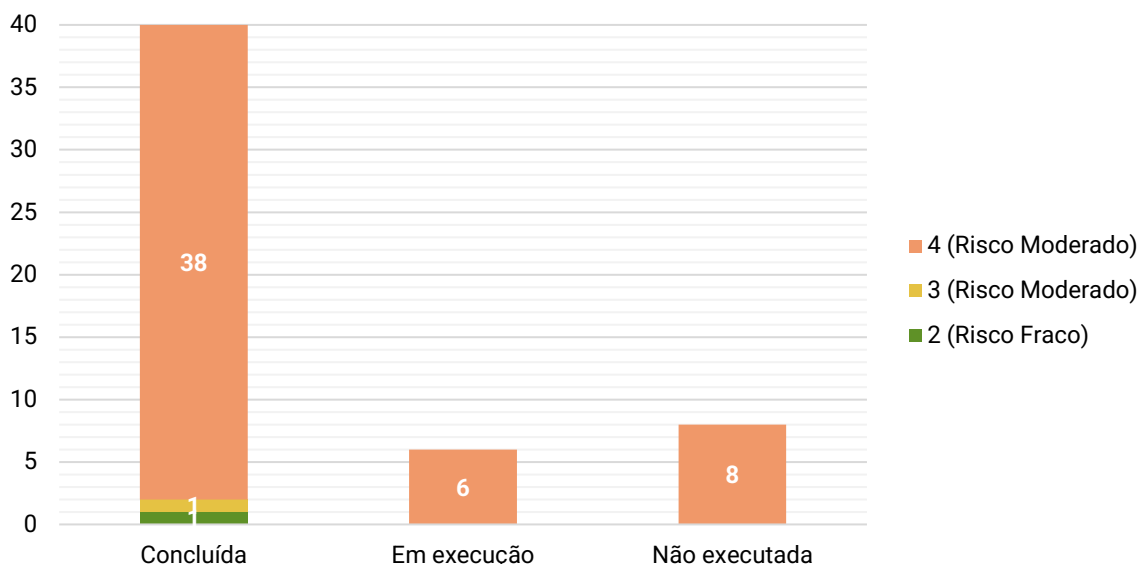
<sup>9</sup> Nos gráficos onde constam taxas não identificadas, as percentagens apresentadas nos rótulos serão obrigatoriamente apresentadas em formato absoluto, correspondentes, respetivamente, a 0,25 - 25%, 0,5 - 50% e 0,75 - 75%.



**Gráfico 15 – Data prevista de implementação das medidas não implementadas, face à data-limite definida no PPRG, para a área “Atendimento Municipal”**

Da análise ao gráfico concluímos que, das medidas não implementadas ou em execução, uma já ultrapassou a data-limite definida no PPRG (31 de dezembro de 2023), sem que tenha sido apresentada uma data prevista para a sua total execução. Entre as restantes 13 medidas, três têm datas de execução ligeiramente superiores ao prazo limite, enquanto nas restantes 10 não foi apresentado um prazo previsto, porquanto à data de avaliação (31/12/2023) ainda se encontravam em prazo para execução.

Tendo finalmente em consideração o nível de risco, e porquanto o universo apurado apresentava medidas de risco fraco (nível 2) e risco moderado (3 e 4), apresenta-se no Gráfico 16 a distribuição do estado de implementação das mesmas por nível de risco:



**Gráfico 16 – Estado de implementação das medidas da área “Atendimento Municipal”, por nível de risco**

Por fim, ao considerar o nível de risco das medidas, conforme apresentado no Gráfico 19, observa-se que todas as medidas de risco fraco ou moderado de nível 3 estão concluídas. No entanto, as medidas de risco moderado de nível 4 requerem um esforço adicional para garantir a sua implementação. Como a maioria das medidas em execução ou não executadas se enquadra nesta categoria, é essencial que as Unidades Orgânicas

responsáveis acelerem a sua implementação para minimizar riscos potenciais.

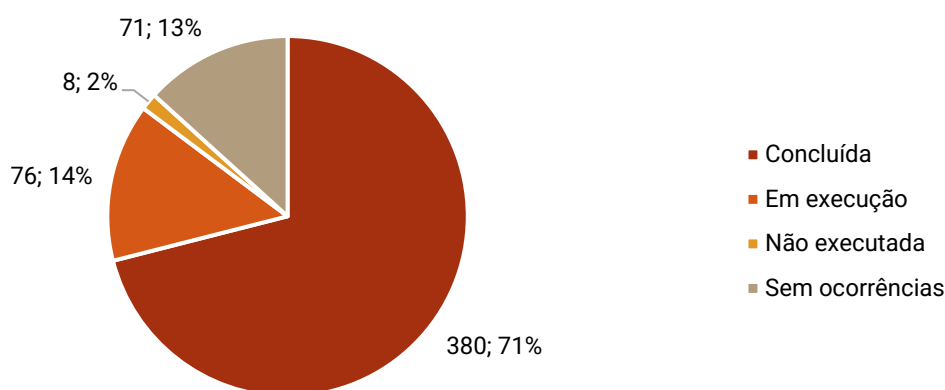
Da análise das observações efetuadas pelas unidades orgânicas, extrai-se que, no geral, existe um forte compromisso em oferecer um serviço eficaz, com espaço para ajustes que podem ser alcançados com a adição de recursos e um planeamento mais detalhado.

#### D) AUDITORIA E BOA CONDUTA

A presente secção refere-se à análise do estado de implementação das medidas do PPRG na área "Auditoria e Boa Conduta". O universo inicial de análise consistiu em 644 medidas. No entanto, para fins desta avaliação, foram expurgadas as seguintes categorias:

- Medidas Não Aplicáveis: 32 medidas que não se aplicavam ao contexto das UOs ou no período;
- Respostas Inválidas: 24 medidas que apresentavam inconsistências ou erros;
- Sem Resposta: 53 medidas das quais não foi possível obter uma resposta dos responsáveis.

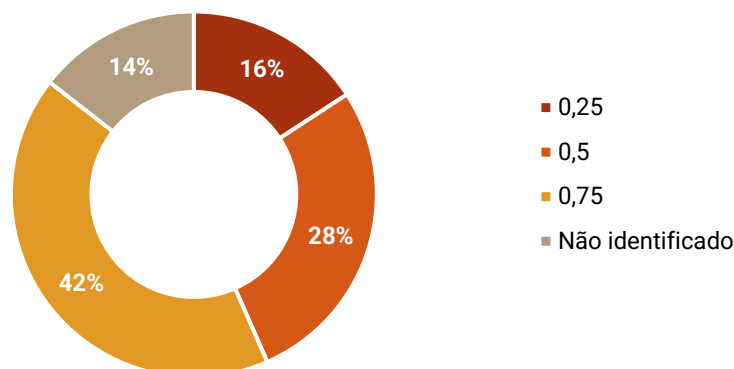
Após essas exclusões, o universo final para análise foi de 535 medidas. O Gráfico 17 ilustra o estado de implementação das mesmas:



**Gráfico 17 – Estado de implementação das medidas da área “Auditoria e Boa Conduta”**

Da análise do gráfico, verifica-se um cenário positivo, com 71% das medidas implementadas e apenas 2% não implementadas.

A avaliação do grau de implementação das medidas em execução é apresentado no Gráfico 18:

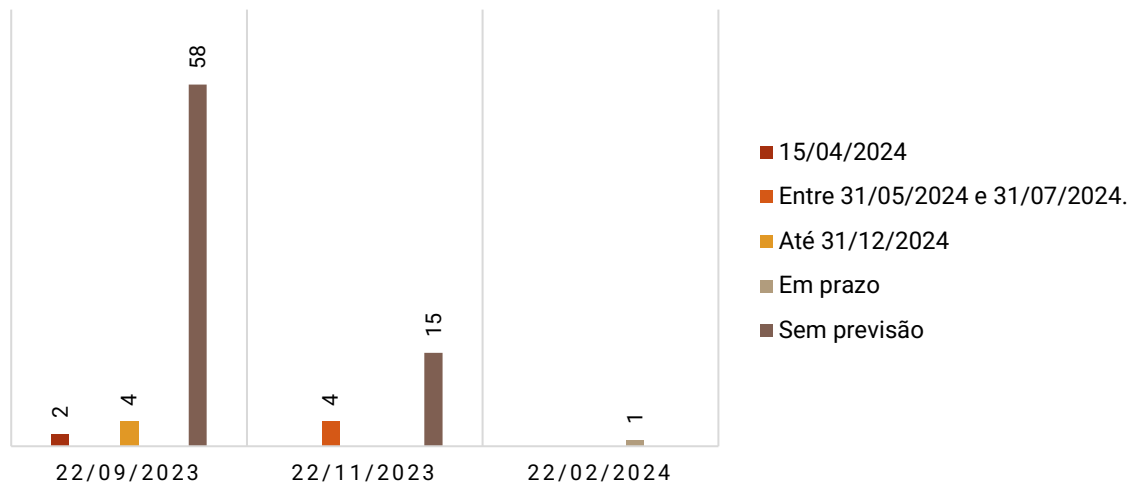


**Gráfico 18 - Grau de implementação das medidas em execução da área “Auditoria e Boa**



O Gráfico mostra que a maioria (70%) das medidas possui níveis de execução elevados, sendo que 42% delas têm uma taxa de execução de 75%. Esta proporção sugere um forte empenho na implementação das medidas. Contudo, observa-se que 14% das medidas identificadas como em estado de execução não têm percentagem de execução determinada, uma vez que os respondentes não forneceram essa informação. Esta falta de clareza pode limitar a capacidade de acompanhamento do progresso de algumas medidas.

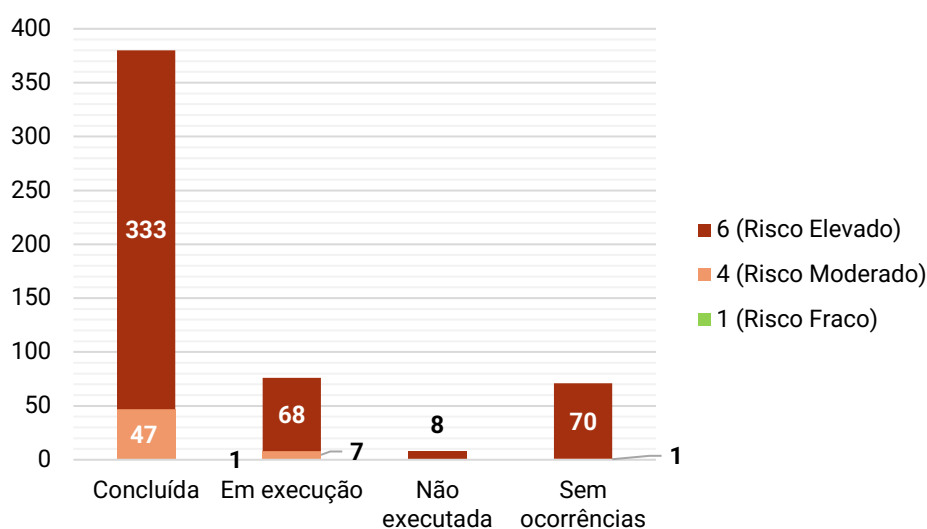
Para as medidas não implementadas ou em fase de execução, o Gráfico 19 mostra as datas previstas de implementação comparadas com as datas limite estabelecidas no PPRG:



**Gráfico 19 - Data prevista de implementação das medidas não implementadas, face à data-limite definida no PPRG, para a área "Auditoria e Boa Conduta"**

A análise demonstra que a maioria das medidas não executadas ou em execução (84 de 85) ultrapassou a data-limite de implementação, com 73 dessas medidas sem previsão de data para conclusão. Apesar desse cenário, existe uma indicação positiva de que todas as medidas com prazos específicos estão previstas para implementação ao longo do presente ano.

Tendo finalmente em consideração o nível de risco, apresenta-se no Gráfico 20 a análise do estado de implementação das medidas:



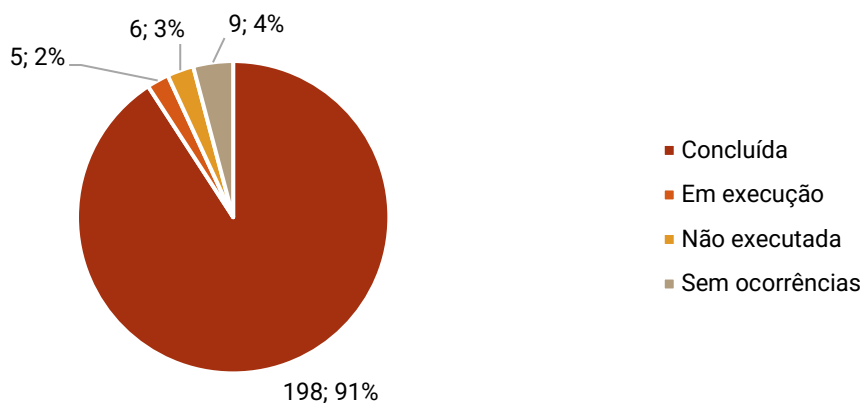
**Gráfico 20 - Estado de implementação das medidas da área "Auditoria e Boa Conduta", por nível de risco**

O gráfico mostra que a maioria das medidas analisadas tem um elevado grau de risco. Dado o nível de risco em questão, é essencial a rápida implementação das medidas que ainda não foram executadas ou estão em fase de execução.

De realçar, das observações efetuadas pelas unidades orgânicas, que as mesmas demonstram uma atitude positiva em relação ao cumprimento de prazos e à resposta às solicitações de auditoria, com esforços contínuos para manter a transparência, a eficiência e a qualidade nas operações. Os pontos de melhoria salientados pelos serviços focam-se no fortalecimento do controlo interno e na consistência das respostas dentro dos prazos estabelecidos.

### E) AUXÍLIOS E BENEFÍCIOS

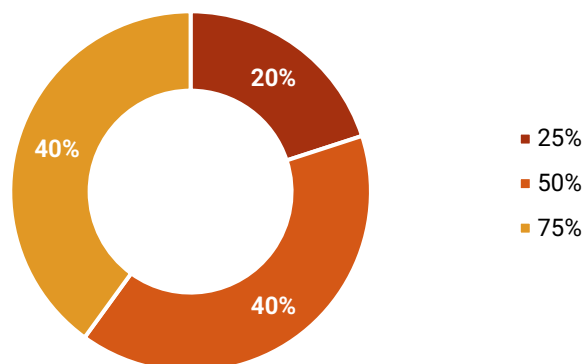
A análise da implementação das medidas correspondentes à área de "Auxílios e Benefícios" foi realizada a partir de uma amostra de 218 medidas. Esta amostra foi obtido após a remoção de 51 medidas consideradas não aplicáveis, 7 respostas inválidas e 9 medidas sem resposta. O estado de implementação das medidas é apresentado no Gráfico 21:



**Gráfico 21 - Estado de implementação das medidas da área "Auxílios e Benefícios"**

A análise do gráfico mostra um cenário positivo, com 91% das medidas concluídas. Apenas 3% das medidas (6) estão na categoria de não implementação, enquanto 2% (5) estão em fase de implementação.

O grau de implementação das medidas em execução é detalhado no Gráfico 22:

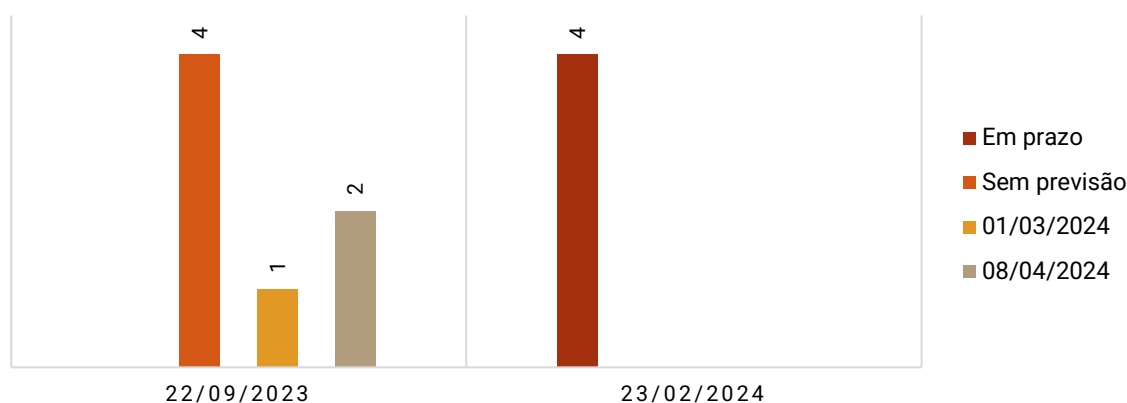


**Gráfico 22 - Grau de implementação das medidas em execução da área "Auxílios e Benefícios"**

A maioria das medidas (80%) mostra níveis elevados de execução, com uma distribuição equilibrada entre as medidas quase implementadas (75% de execução) e as que estão em fase intermédia (50% de execução).

Apesar de um efetivo esforço na implementação em um curto período de tempo, há espaço para melhorias, especialmente considerando o potencial de execução restante.

Importando ainda apurar a data prevista de implementação das medidas não executadas ou em execução, apresenta-se no Gráfico 23 os resultados obtidos, visando determinar o n.º de medidas que apresentam datas de previsão de implementação (rótulos) face às datas previstas no PPRG (eixo horizontal):

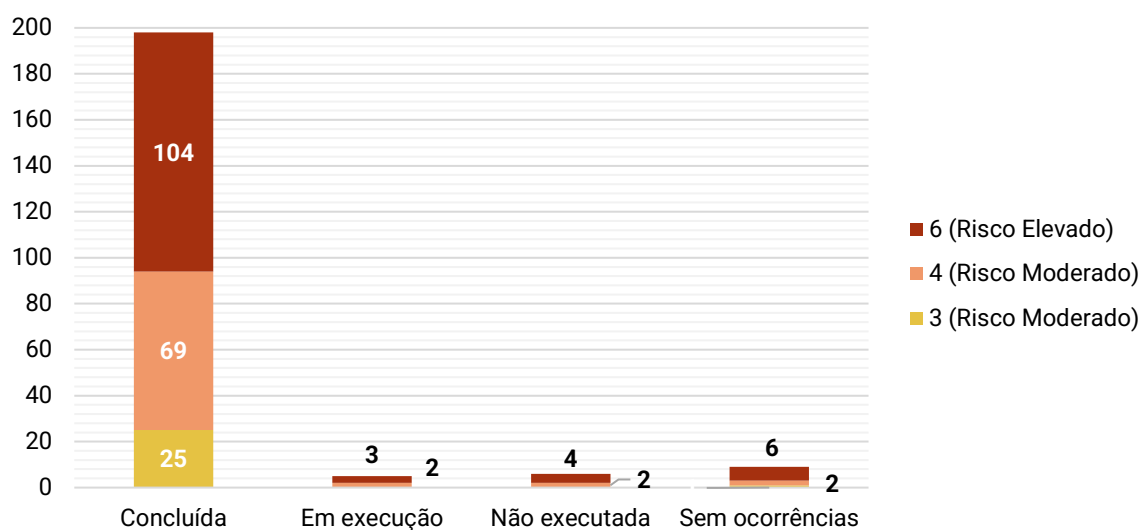


**Gráfico 23 - Data prevista de implementação das medidas não implementadas, face à data-limite definida no PPRG, para a área "Auxílios e Benefícios"**

Assim, do gráfico é possível extrair que a maioria das medidas não executadas ou em execução (7 em 11) ultrapassou a data-limite de implementação. Quatro dessas medidas não têm uma data prevista de implementação, enquanto as três restantes possuem curtos prazos, que não ultrapassam abril de 2024. No entanto, quatro das medidas ainda estavam dentro do prazo na data de avaliação, pelo que a sua implementação será avaliada posteriormente.

O Gráfico 24 apresenta a análise do estado de implementação das medidas, considerando o nível de risco:

A maioria das medidas destinadas a mitigar riscos de grau elevado está concluída. No entanto, é



**Gráfico 24 - Estado de implementação das medidas da área "Auxílios e Benefícios", por nível de risco**

preocupante que as poucas medidas não executadas ou em execução correspondam aos graus de risco mais elevados (6 alto e 4 moderado). Isto requer atenção imediata para entender as causas da não implementação

e tomar medidas corretivas.

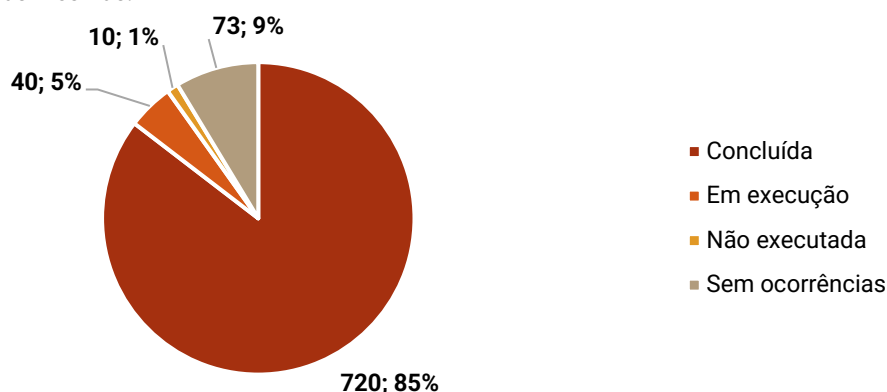
As observações das unidades orgânicas indicam um forte cumprimento de requisitos regulatórios. De acordo com os serviços, os processos para a concessão de benefícios fiscais e apoios são regidos por regulamentações e *checklists* que asseguram a transparência e a conformidade com a legislação. Referem, ainda, que a declaração de não dívida é solicitada quando necessário, e as listas de documentos requeridos são usadas para validar os processos. Adicionalmente, é salientado pelos serviços que todos os apoios financeiros passam por avaliações rigorosas para garantir conformidade, sendo que, em caso de não conformidade, os procedimentos corretivos são acionados e comunicados aos interessados. Por fim, salientam que as operações são acompanhadas de perto por equipas dedicadas para garantir a eficácia e a transparência em todas as etapas do processo.

## F) CONTRATAÇÃO PÚBLICA

A presente secção refere-se à análise do estado de implementação das medidas do PPRG na área "Contratação Pública". O universo inicial de análise consistiu em 1147 medidas. No entanto, para fins desta avaliação, foram expurgadas as seguintes categorias:

- Medidas Não Aplicáveis: 198 medidas que não se aplicavam ao contexto das UOs ou no período;
- Respostas Inválidas: 20 medidas que apresentavam inconsistências ou erros;
- Sem Resposta: 86 medidas das quais não foi possível obter uma resposta dos responsáveis.

Após essas exclusões, o universo final para análise foi de 843 medidas. O Gráfico 25 ilustra o estado de implementação das mesmas:

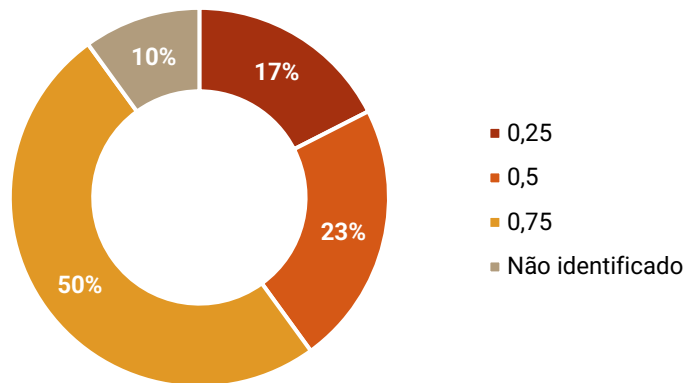


**Gráfico 25 - Estado de implementação das medidas da área "Contratação Pública"**

Da análise do gráfico verifica-se um cenário positivo. A maioria das medidas (85%) tem a sua implementação concluída, enquanto uma taxa residual de 1% (10 medidas) não foi implementada. Além disso, 5% das medidas ainda não executadas estão em fase de implementação.



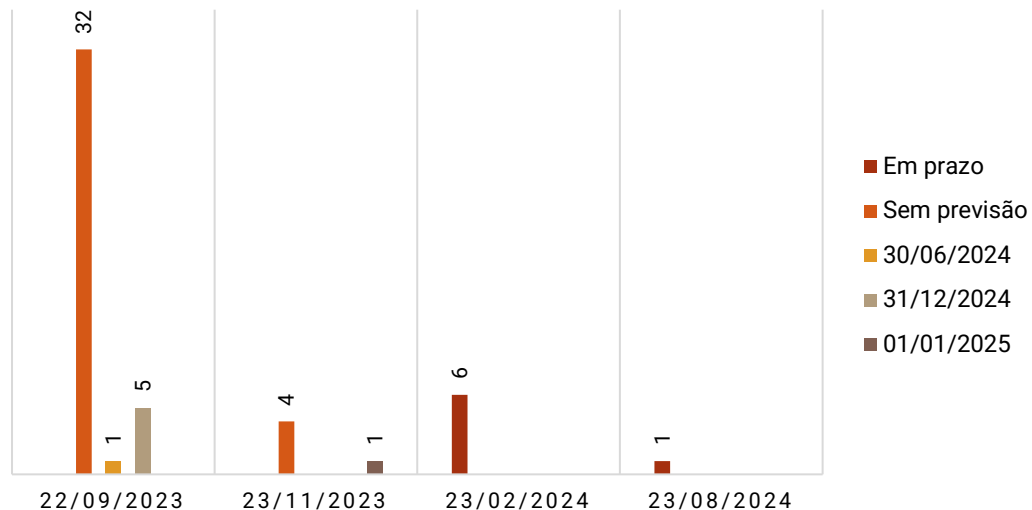
A avaliação do grau de implementação é apresentada no Gráfico 26:



**Gráfico 26 - Grau de implementação das medidas em execução da área "Contratação Pública"**

Da análise, verifica-se que 73% das medidas apresentam altos níveis de execução, sendo que, dentre essas, a maioria possui o mais alto grau de execução (75%). Assim, e embora se conclua por um efetivo esforço na implementação das medidas de gestão de risco, num curto espaço temporal (4 meses desde a aprovação do PPRG), é importante destacar que 17% das medidas apresentam baixo nível de execução, enquanto 10% das medidas "em execução" não possuem informações suficientes para avaliar seu estado.

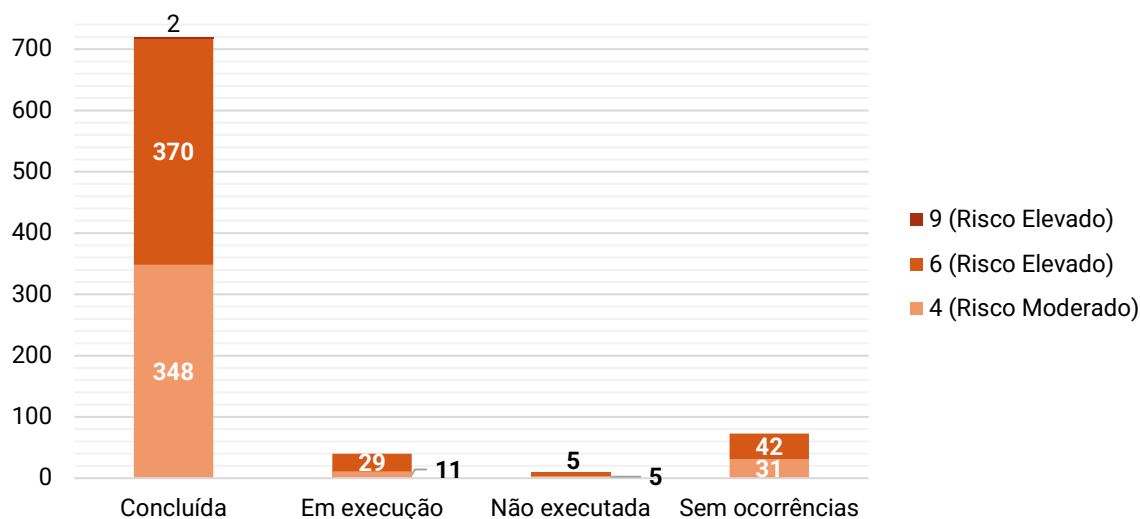
Para determinar a previsão de implementação das medidas não executadas ou em fase de execução, o Gráfico 27 apresenta uma análise que correlaciona as datas previstas no PPRG com as datas de implementação indicadas pelos respondentes.



**Gráfico 27 - Data prevista de implementação das medidas não implementadas, face à data-limite definida no PPRG, para a área "Contratação Pública"**

Assim, da análise ao gráfico supra concluímos que, das medidas não executadas ou em fase de execução (43 em 50), a maioria (36) já ultrapassou a data-limite de implementação, sem previsão de novas datas. As restantes possuem previsão de implementação entre 6 meses e 1 ano. As medidas ainda dentro do prazo (31/12/2024) serão avaliadas posteriormente.

Por fim, considerando nível de risco, apresenta-se no Gráfico 28 a análise do estado de implementação das medidas, devendo ter-se em especial consideração que todas as analisadas apresentam altos níveis de risco (elevados [9 e 6] ou moderados [4]):



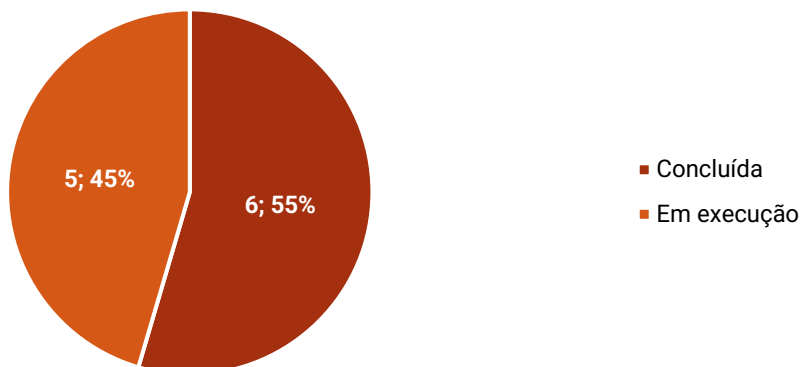
**Gráfico 28 - Estado de implementação das medidas da área "Contratação Pública", por nível de risco**

O gráfico mostra que a maioria das medidas, independentemente do nível de risco, estão concluídas ou em fase de conclusão. Há um pequeno número de medidas que ainda precisam ser executadas ou que não tiveram início, sendo este um aspeto que merece atenção para garantir a eficácia do processo de implementação das medidas de gestão de risco. O gráfico não indica uma tendência clara na implementação das medidas com base no nível de risco, uma vez que há uma quantidade considerável de medidas com risco elevado em comparação com as medidas de risco moderado.

Das observações das unidades orgânicas, resulta que é mantido um controlo rigoroso dos custos, consumos e execução de contratos, recorrendo-se a ferramentas como o Excel e plataformas especializadas para monitorizar saldos. De acordo com os serviços, a fiscalização das obras é consistente, com reuniões semanais e autos de medição mensais. Os serviços salientam, ainda, a colaboração entre departamentos e a implementação de planos de formação específicos, que asseguram uma abordagem padronizada e eficaz, com procedimentos que facilitam a execução dos contratos e a comunicação eficiente entre equipas.

## G) FISCALIZAÇÃO

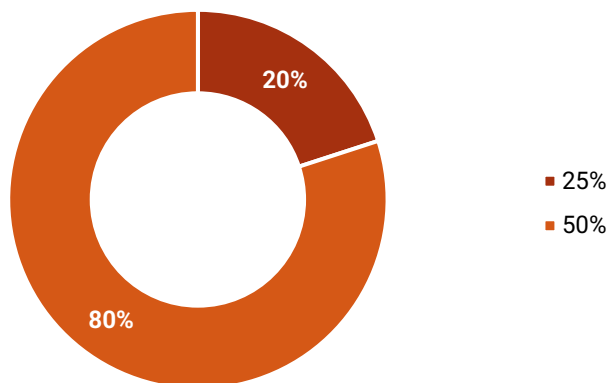
Esta secção apresenta uma análise do estado de implementação das medidas do PPRG na área de Fiscalização. O universo da análise consistiu em 11 medidas. O Gráfico 29 ilustra o estado de implementação das mesmas:



**Gráfico 29 - Estado de implementação das medidas da área "Fiscalização"**

Conforme demonstrado no gráfico, há uma divisão quase igual entre medidas concluídas e em execução, com uma ligeira predominância de medidas já implementadas (6) em relação às medidas em execução (5). É positivo que não haja medidas não iniciadas, mas a taxa de medidas em execução ainda é significativa.

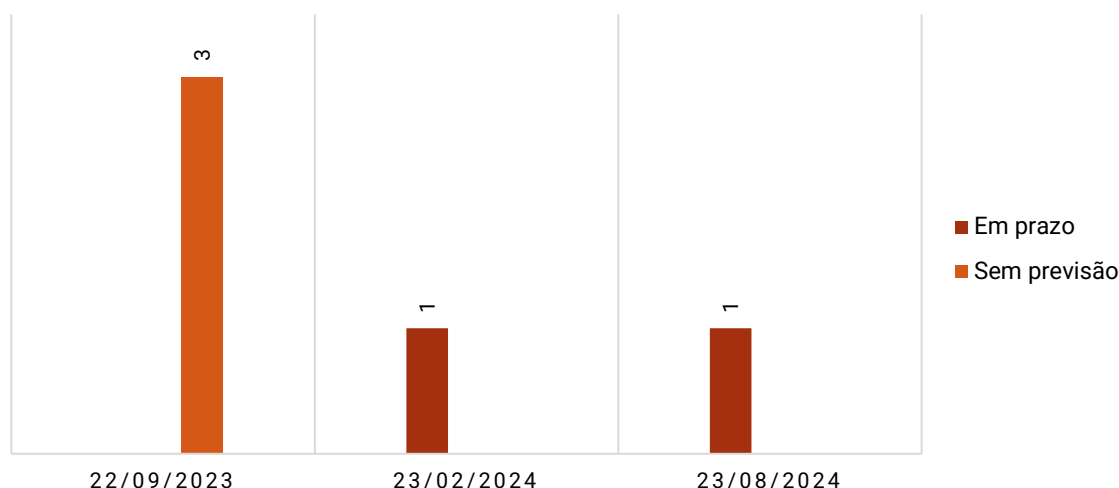
A avaliação do grau de implementação das medidas em estado de execução é apresentada no Gráfico 30:



**Gráfico 30 - Grau de implementação das medidas em execução da área "Fiscalização"**

Da análise do gráfico, constata-se que todas as medidas apresentam reduzidos níveis de implementação (50% ou inferior), situação que se considera relevante, considerando que as medidas em execução constituem 45% do total de medidas aplicáveis à área geral.

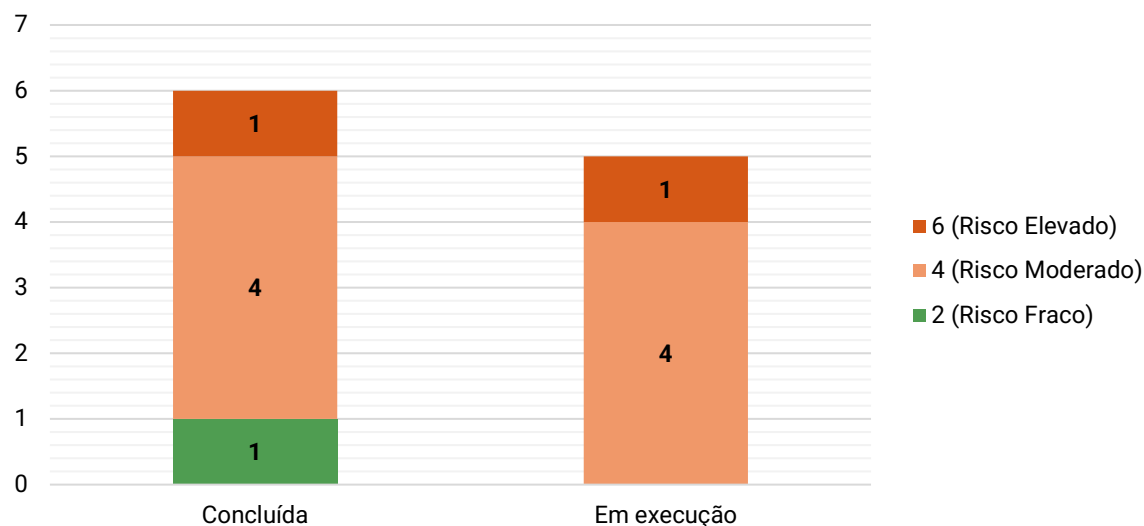
Importando ainda apurar a data prevista de implementação das medidas não executadas ou em execução, apresenta-se no Gráfico 31 os resultados obtidos, visando determinar o n.º de medidas que apresentam datas de previsão de implementação (rótulos) face às datas previstas no PPRG (eixo horizontal).



**Gráfico 31 – Data prevista de implementação das medidas não implementadas, face à data-limite definida no PPRG, para a área “Fiscalização”**

Da análise ao gráfico, concluímos que todas as medidas em fase de execução ultrapassaram já a data-limite de implementação, sem que tenham sido definidas novas previsões. As restantes medidas em fase de execução encontravam-se à data de 31/12/2023 ainda em prazo de implementação, devendo ser reavaliadas posteriormente.

Por fim, o Gráfico 32 ilustra a análise do estado de implementação das medidas considerando o nível de risco:



**Gráfico 32 – Estado de implementação das medidas da área “Fiscalização”, por nível de risco**

Da análise do gráfico conclui-se que a maioria das medidas em execução visa riscos de grau moderado. Dada essa situação, é essencial acelerar os procedimentos para a implementação total das medidas, a fim de garantir uma gestão de riscos eficaz e segura.

As observações das unidades orgânicas destacam uma abordagem proativa para o controlo e monitorização, com a aplicação de Fiscalização e Contraordenações a fornecer recursos para acompanhamento. De acordo com os serviços, existe rotatividade de elementos na conclusão dos ciclos

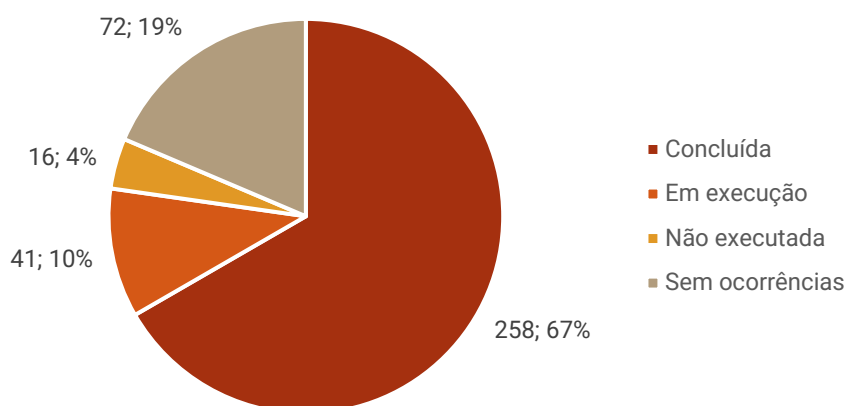
avaliativos, e há um plano de formação para 2024 que inclui ações na área de fiscalização e controlo. Adicionalmente, é salientado pelos serviços que equipas de fiscalização elaboram relatórios semanais, mantendo uma comunicação regular e eficiente. Referem, adicionalmente, que, em geral, os serviços seguem um plano de atividades que requer validação superior. Uma preocupação observada pelos serviços é a falta do livro de obra no local, mas, fora isso, as práticas de fiscalização parecem bem estruturadas e orientadas para resultados positivos.

## H) GESTÃO FINANCEIRA

Nesta secção, analisou-se o estado de implementação das medidas do PPRG na área de "Gestão Financeira". O universo inicial consistia em 617 medidas, mas após um processo de expurgação, o universo final para análise foi de 387 medidas, conforme detalhado a seguir:

- Medidas Não Aplicáveis: 119 medidas que não se aplicavam ao contexto das UOs ou no período;
- Respostas Inválidas: 58 medidas apresentavam inconsistências ou erros;
- Sem Resposta: 53 medidas não tiveram resposta dos responsáveis.

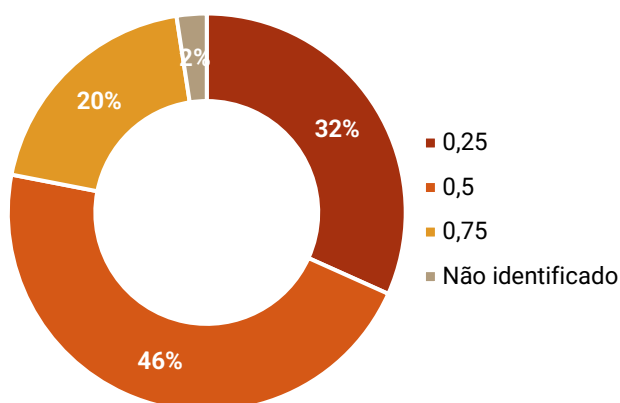
O Gráfico 33 ilustra o estado de implementação das mesmas:



**Gráfico 33 – Estado de implementação das medidas da área “Gestão Financeira”**

O gráfico mostra que a maioria das medidas (67%) encontra-se em execução, indicando um cenário positivo. Apenas 4% das medidas (16 no total) não foram implementadas. No entanto, observa-se que 10% (41) das medidas ainda estão em processo de execução.

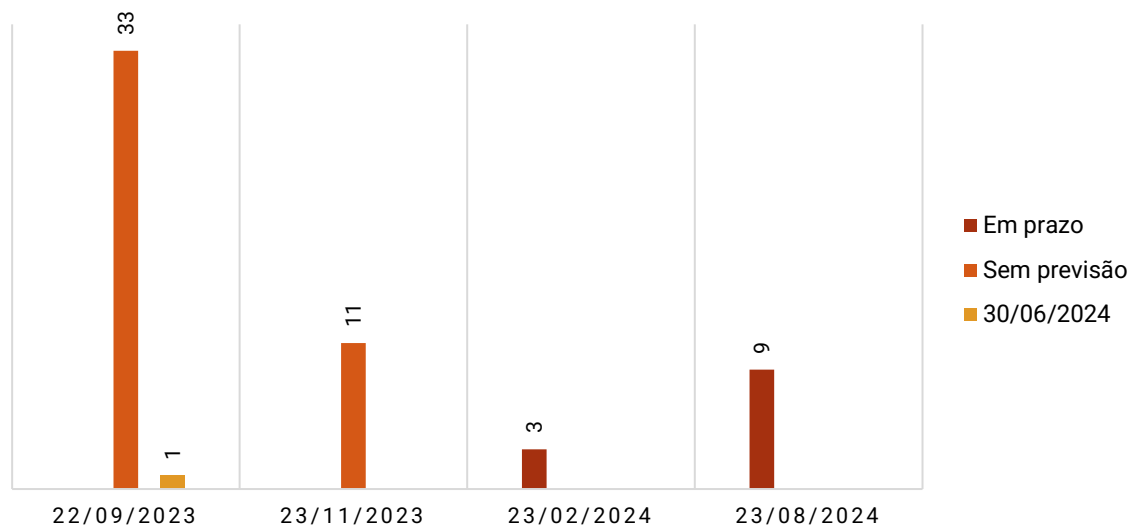
A avaliação do grau de implementação das medidas em fase de execução é apresentada no Gráfico 34:



**Gráfico 34 - Grau de implementação das medidas em execução da área "Gestão Financeira"**

Verifica-se uma variedade de distintos graus de execução, com uma tendência ligeiramente mais elevada para uma execução pendente de 50%. Adicionalmente verifica-se que 2% das medidas identificadas como "em execução" não apresenta grau de implementação, o que não permite avaliar o seu estado.

Importando ainda apurar a data prevista de implementação das medidas não executadas ou em execução, apresenta-se no Gráfico 35 os resultados obtidos, visando determinar o n.º de medidas que apresentam datas de previsão de implementação (rótulos) face às datas previstas no PPRG (eixo horizontal):

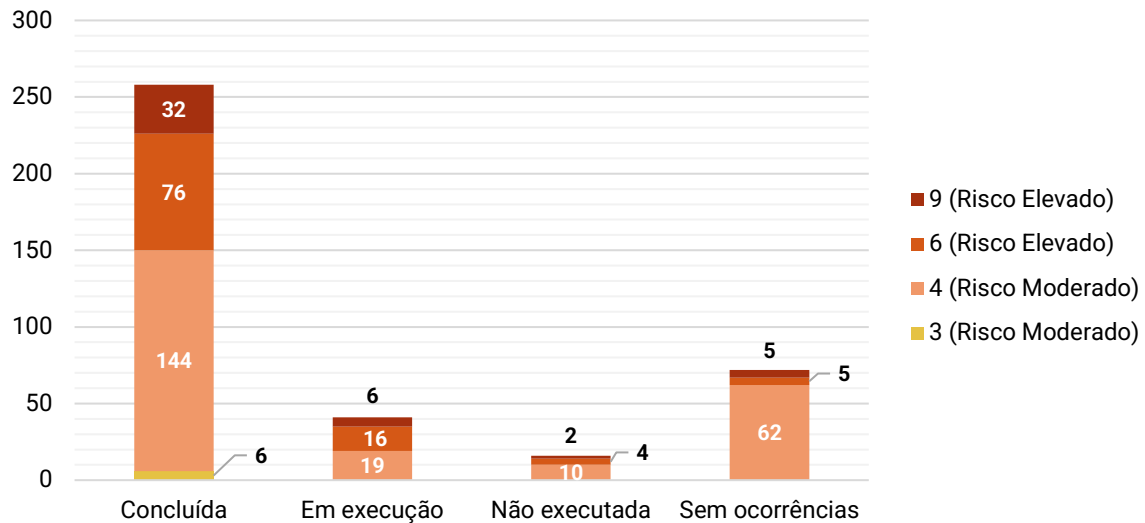


**Gráfico 35 - Data prevista de implementação das medidas não implementadas, face à data-limite definida no PPRG, para a área "Gestão Financeira"**

Da análise ao gráfico supra concluímos que a maioria das medidas em execução ou não implementadas já ultrapassou a data-limite de implementação, e a maioria delas (44) não tem um prazo definido para conclusão. Apenas uma medida prevê uma data de implementação até junho de 2024. As restantes medidas não executadas ou em fase de execução encontravam-se à data de 31/12/2023 ainda em prazo de execução, pelo que a sua avaliação deverá ser remetida para análise posterior.



Tendo finalmente em consideração o nível de risco, apresenta-se no Gráfico 36 a análise do estado de implementação das medidas:



**Gráfico 36 - Estado de implementação das medidas da área "Gestão Financeira", por nível de risco**

Da análise do gráfico verifica-se que a maioria das medidas que visam prevenir riscos de grau elevado (9 e 6) encontram-se já implementadas. Adicionalmente, constata-se que não existem medidas com níveis de risco moderado por executar. No entanto, ainda existem 28 medidas de risco elevado por executar, cuja implementação imediata se exigia, exigindo atenção imediata para uma gestão eficaz dos riscos associados.

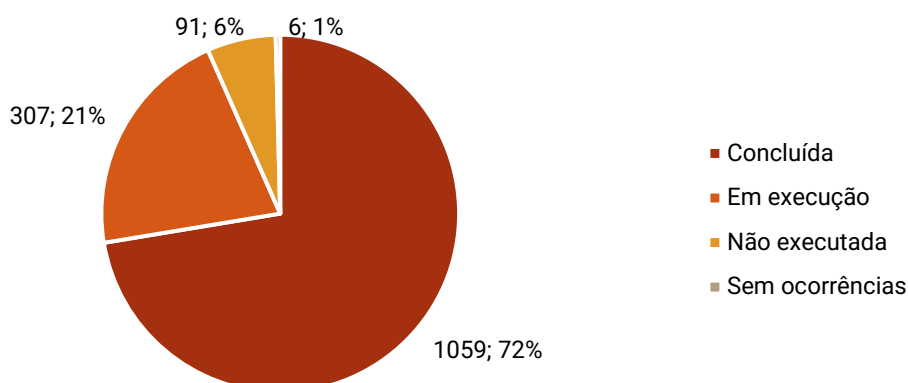
Das observações dos serviços destacam-se aspetos positivos. Segundo os mesmos, é efetuado um controlo eficiente da caixa, com processos claros para resolução de discrepâncias, as faturas são bem geridas para refletir serviços efetivamente prestados e há uma comunicação eficaz entre unidades para controlar a prestação de serviços e a arrecadação de receitas. No âmbito da execução fiscal, os serviços referem que os procedimentos para cobrança coerciva e processos judiciais são devidamente implementados. Adicionalmente, é salientado pelos serviços que Normas de Controlo Interno são seguidas, e as ações de formação implementadas ajudam a melhorar a compreensão da gestão financeira, promovendo um envolvimento mais ativo dos serviços na elaboração do orçamento.

## I) GESTÃO PROCESSUAL

Nesta secção, analisamos a implementação das medidas do Plano de Processamento e Responsabilidade de Gestão (PPRG) na área de Gestão Processual. Inicialmente, o universo consistia em 1764 medidas, mas algumas foram excluídas por não se aplicarem ao contexto ou por outras razões:

- Medidas Não Aplicáveis: 99 medidas que não se aplicavam ao contexto das UOs ou no período;
- Respostas Inválidas: 66 medidas apresentavam inconsistências;
- Sem Resposta: 136 medidas não tiveram resposta dos responsáveis.

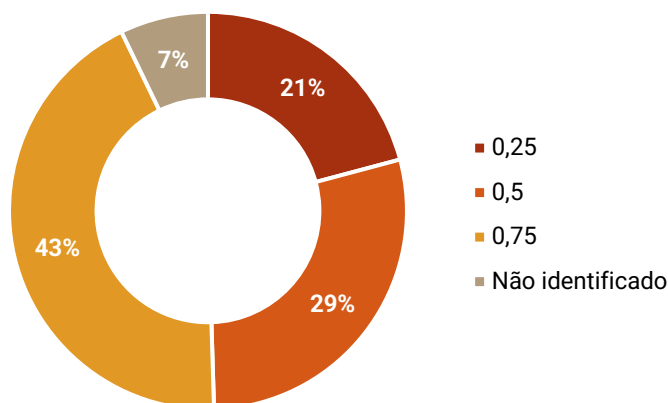
O universo final para análise foi, portanto, de 1463 medidas. O Gráfico 37 ilustra o estado de implementação das mesmas:



**Gráfico 37 - Estado de implementação das medidas da área "Gestão Processual"**

A análise dos dados revela um cenário predominantemente positivo, com 72% das medidas implementadas e apenas 6% (91 medidas) sem início de implementação. No entanto, trata-se, ainda, de um número considerável de medidas não executadas, o que requer uma análise mais aprofundada para identificar e corrigir as causas da não implementação.

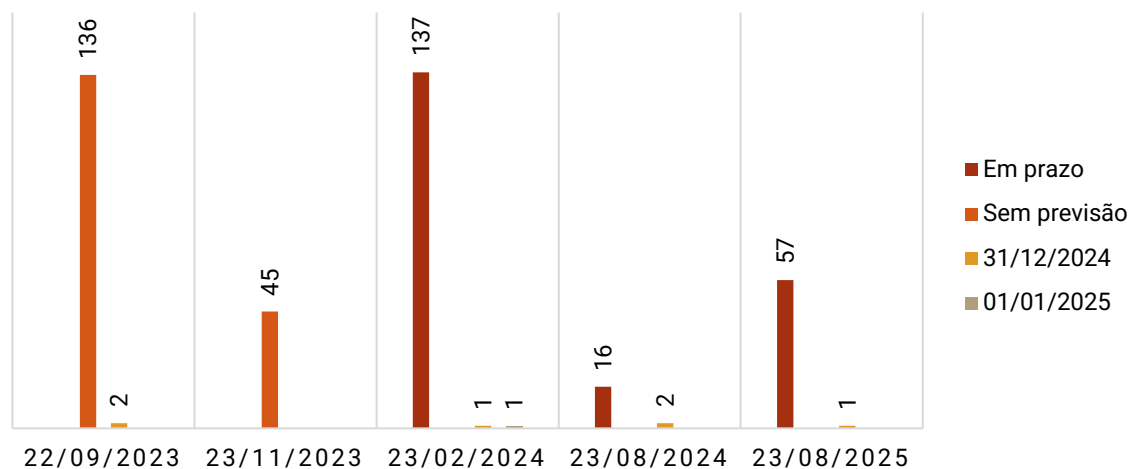
A avaliação do grau de implementação das medidas em fase de execução é apresentada no Gráfico 38:



**Gráfico 38 - Grau de implementação das medidas em execução da área "Gestão Processual"**

Verifica-se que a maioria das medidas (50%) apresenta níveis de execução mais reduzidos (50% ou menos), sem prejuízo de se identificar que um vasto número (43%) apresenta já uma elevada taxa de execução de 75%. Além disso, 7% das medidas identificadas como "em execução" não apresentam grau de implementação, dificultando a avaliação do seu progresso.

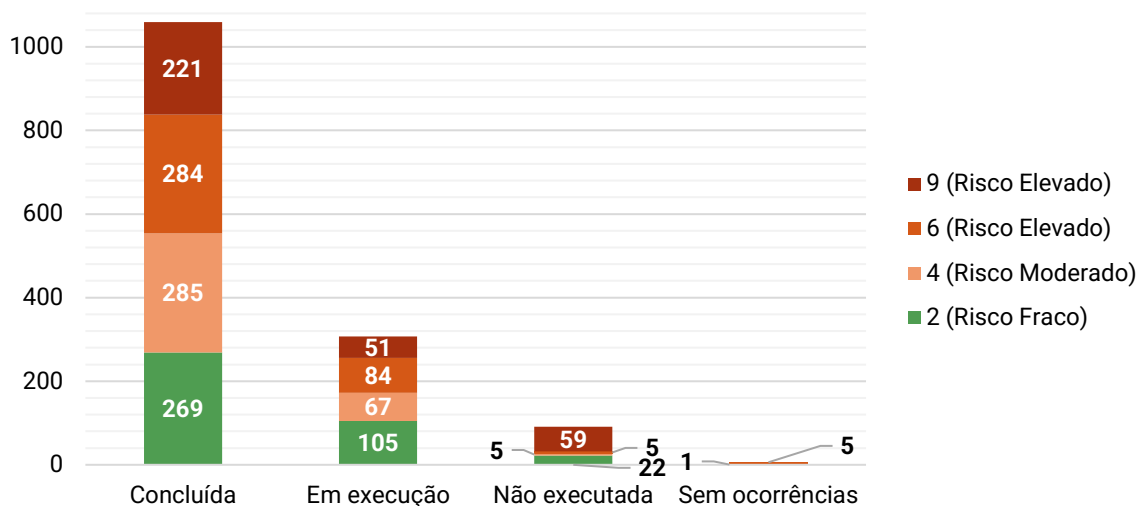
Importando ainda apurar a data prevista de implementação das medidas não executadas ou em execução, apresenta-se no Gráfico 39 os resultados obtidos, visando determinar o n.º de medidas que apresentam datas de previsão de implementação (rótulos) face às datas previstas no PPRG (eixo horizontal):



**Gráfico 39 - Data prevista de implementação das medidas não implementadas, face à data-limite definida no PPRG, para a área "Gestão Processual"**

A análise revelou que, à data de 31/12/2023, a maioria das medidas ainda estava dentro do prazo de execução (215 – 58%), pelo que a sua avaliação deverá ser remetida para análise posterior. Porém, a essa data foi previsto pelas UO responsáveis que cinco das medidas em prazo de execução necessitariam já de um adiamento da data prevista de implementação. Entre as medidas que ultrapassaram o prazo máximo, apenas duas receberam uma nova data de conclusão, sendo 31 de dezembro de 2024.

Tendo finalmente em consideração o nível de risco, apresenta-se no Gráfico 40 infra a análise do estado de implementação das medidas:



**Gráfico 40 - Estado de implementação das medidas da área "Gestão Processual", por nível de risco**

Da análise do gráfico, verifica-se a existência de um elevado número de medidas, associadas a riscos de grau elevado (9 e 6), que se encontram não executadas ou em estado de execução, situação que deverá ser relevada, considerando a necessidade da sua implementação imediata com vista à efetiva gestão do risco. Adicionalmente, é ainda de mencionar que as medidas associadas a riscos de grau fraco apresentam já elevadas taxas de execução, encontrando-se a maioria já concluída, ou em estado de execução, com um baixo

número de medidas por executar (22).

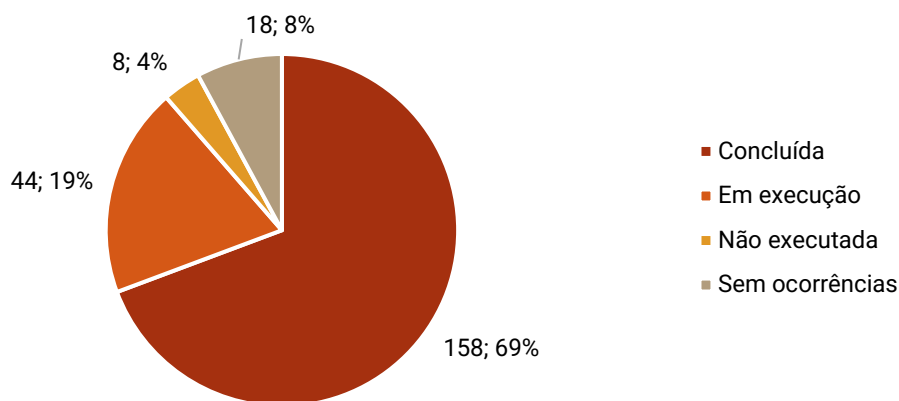
Relativamente às observações das unidades orgânicas, as mesmas demonstraram um compromisso claro com a eficiência operacional, apresentando uma tendência para otimizar fluxos de trabalho e garantir processos mais claros e bem definidos. Isto reflete um foco constante na melhoria das operações e uma comunicação eficaz entre diferentes departamentos, facilitando a resolução de problemas e promovendo um ambiente colaborativo. Além disso, de acordo com as mesmas, é utilizada tecnologia para aprimorar a gestão processual, com ferramentas digitais que tornam a gestão de documentos e informações mais transparente e acessível. Este uso eficaz da tecnologia também reflete um compromisso com a eficiência. A cultura de melhoria contínua que os serviços referem promover é um aspeto positivo importante, evidenciando a abertura ao *feedback* e a disposição para adaptar as suas práticas para alcançar melhores resultados.

## J) JURÍDICA

A presente secção refere-se à análise do estado de implementação das medidas do PPRG na área "Jurídica". O universo inicial de análise consistiu em 293 medidas. No entanto, para fins desta avaliação, foram expurgadas as seguintes categorias:

- Medidas Não Aplicáveis: 7 medidas que não se aplicavam ao contexto das UOs ou no período;
- Respostas Inválidas: 38 medidas que apresentavam inconsistências ou erros;
- Sem Resposta: 20 medidas das quais não foi possível obter uma resposta dos responsáveis.

Após essas exclusões, o universo final para análise foi de 228 medidas. O Gráfico 41 ilustra o estado de implementação das mesmas:

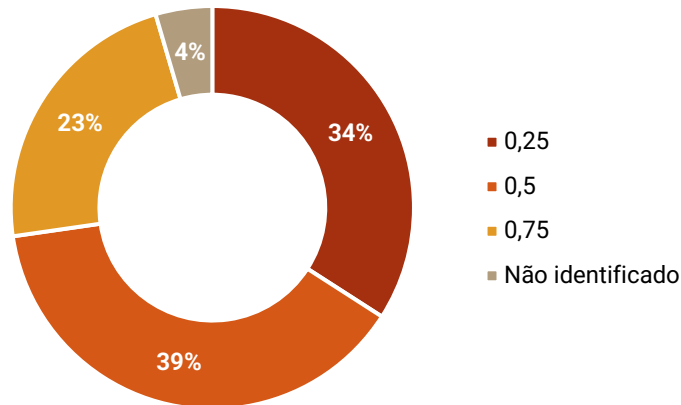


**Gráfico 41 - Estado de implementação das medidas da área "Jurídica"**

Da análise do gráfico, verifica-se um cenário positivo, com a maioria das medidas (69% - 158) já implementadas, contrastando com uma taxa residual de não implementação, correspondente a 4% (8 medidas). É possível, ainda, aferir que 19% (44) das medidas ainda não executadas se encontram em fase de implementação.



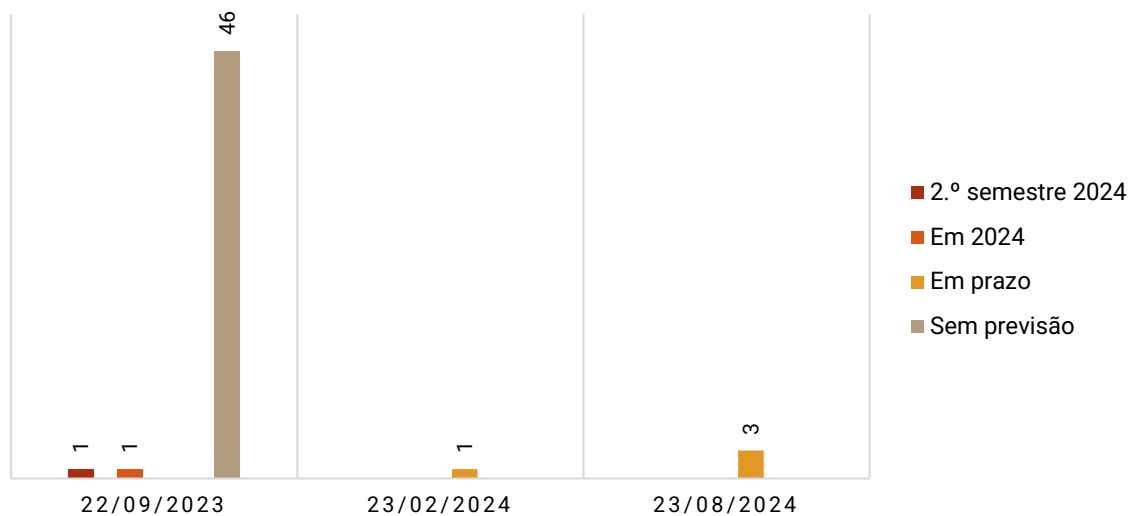
A avaliação do grau de implementação das medidas em fase de execução é apresentada no Gráfico 42:



**Gráfico 42 - Grau de implementação das medidas em execução da área "Jurídica"**

Do gráfico, destaca-se que a maioria das medidas (73%) tem níveis de execução reduzidos (50% ou menos). Adicionalmente, 4% das medidas identificadas como "em execução" não apresentam um grau de implementação definido, o que dificulta a avaliação do seu progresso.

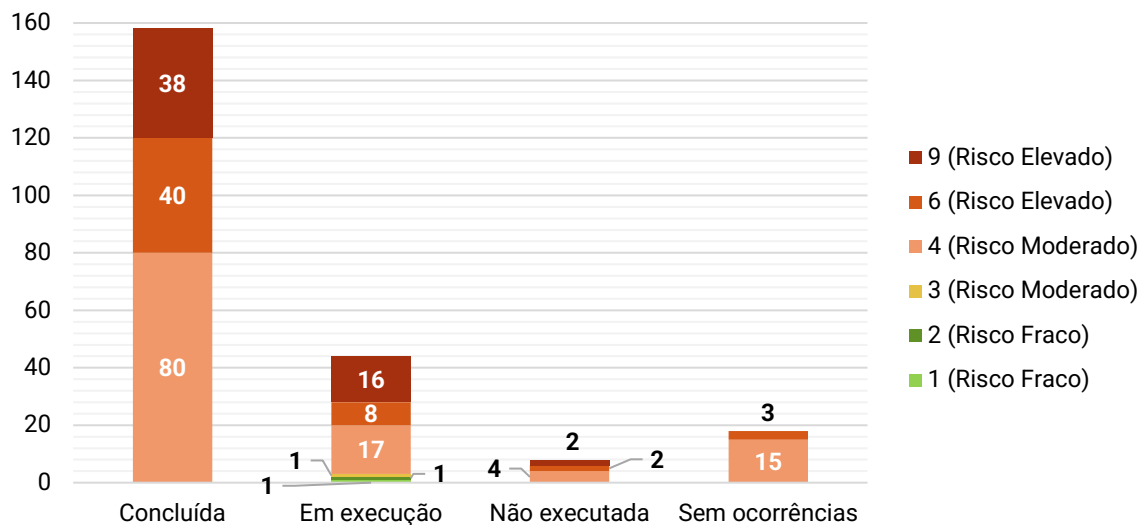
Importando ainda apurar a data prevista de implementação das medidas não executadas ou em execução, apresenta-se no Gráfico 43 infra os resultados obtidos, visando determinar o n.º de medidas que apresentam datas de previsão de implementação (rótulos) face às datas previstas no PPRG (eixo horizontal):



**Gráfico 43 - Data prevista de implementação das medidas não implementadas, face à data-limite definida no PPRG, para a área "Jurídica"**

A análise do gráfico mostra que a maioria das medidas (48 de 52) já ultrapassou o prazo de execução à data de 31/12/2024, sendo que apenas duas têm previsão de implementação até ao fim de 2024. Quanto às restantes medidas, porquanto à data de avaliação se apresentavam ainda em prazo de implementação, reserva-se para análise posterior o seu estado de execução.

Tendo finalmente em consideração o nível de risco, apresenta-se no Gráfico 44 infra a análise do estado de implementação das medidas:



**Gráfico 44 - Estado de implementação das medidas da área "Jurídica", por nível de risco**

Conclui-se que a maioria das medidas relacionadas com riscos elevados ou moderados de nível 4 já está implementada ou em fase de execução, o que é positivo face aos baixos níveis de não execução. No entanto, persiste um número considerável de medidas relacionadas com riscos elevados que ainda estão em execução ou não foram executadas, exigindo atenção para garantir uma gestão eficaz do risco.

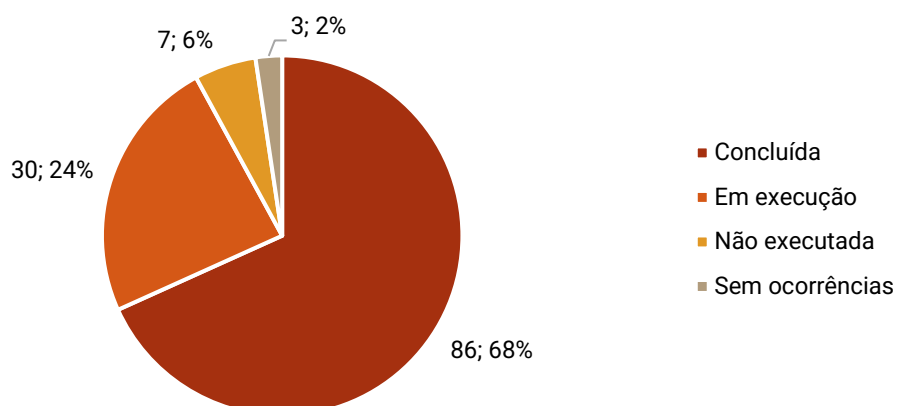
As observações dos serviços indiciam um compromisso com o cumprimento legal e a eficiência dos processos na área jurídica, designadamente no que concerne a garantia da conformidade dos processos e procedimentos instituídos bem como à implementação de uma atualidade regulamentar municipal, através do planeamento da elaboração e revisão de regulamentos e da deteção de erros e desvios nas normas regulamentares. É ainda sinalizado pelos respondentes a preocupação com a desmaterialização dos processos e a definição de circuitos internos de divulgação de informação útil, a nível jurídico, aos serviços.

## K) PATRIMÓNIO

Esta secção aborda a análise do estado de implementação das medidas do PPRG na área de "Património". O universo inicial de análise consistiu em 219 medidas, porém algumas foram excluídas para fins desta avaliação. Foram retiradas as seguintes categorias:

- Medidas Não Aplicáveis: 47 medidas que não se aplicavam ao contexto das UOs ou no período;
- Respostas Inválidas: 10 medidas que apresentavam inconsistências ou erros;
- Sem Resposta: 36 medidas das quais não foi possível obter uma resposta dos responsáveis.

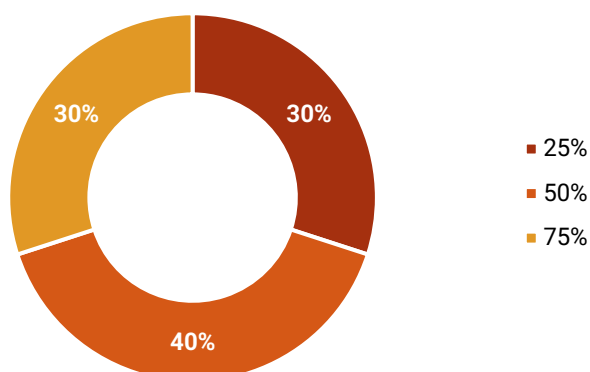
Após essas exclusões, o universo final para análise foi de 126 medidas. O Gráfico 45 ilustra o estado de implementação das mesmas:



**Gráfico 45 - Estado de implementação das medidas da área "Património"**

Da análise do gráfico, Da análise, conclui-se um cenário positivo, com a maioria das medidas (68% - 86) implementadas, contrastando com uma pequena proporção de medidas não implementadas (6% - 2). No entanto, 24% das medidas (30) encontram-se ainda em fase de implementação.

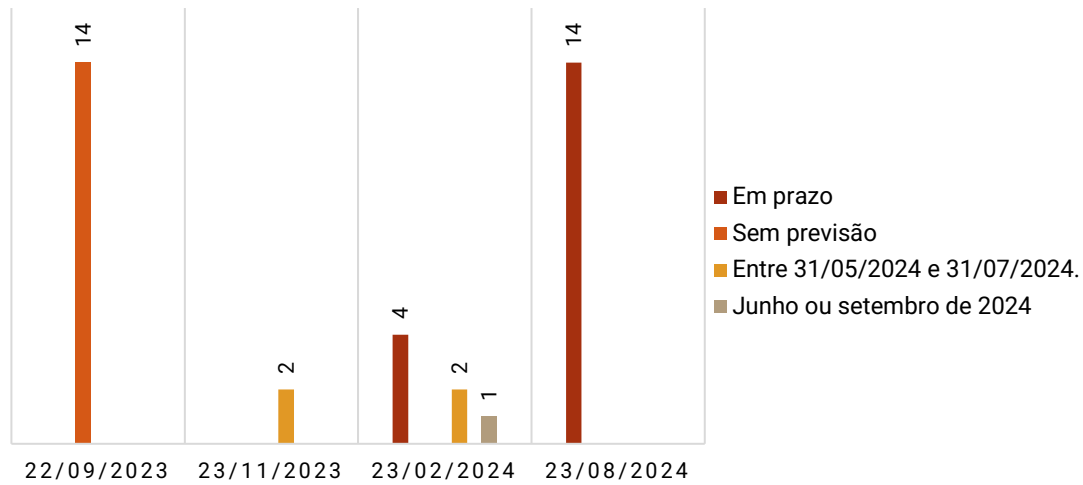
A avaliação do grau de implementação das medidas em fase de execução é apresentada no Gráfico 46:



**Gráfico 46 - Grau de implementação das medidas em execução da área "Património"**

O gráfico revela uma diversidade de graus de implementação, com uma ligeira predominância de medidas com um grau de execução de 50%. Isso sugere que, mesmo após 4 meses da implementação do PPRG, muitas medidas ainda estão em estágios iniciais de execução. Essa situação deve ser examinada para identificar oportunidades de melhoria.

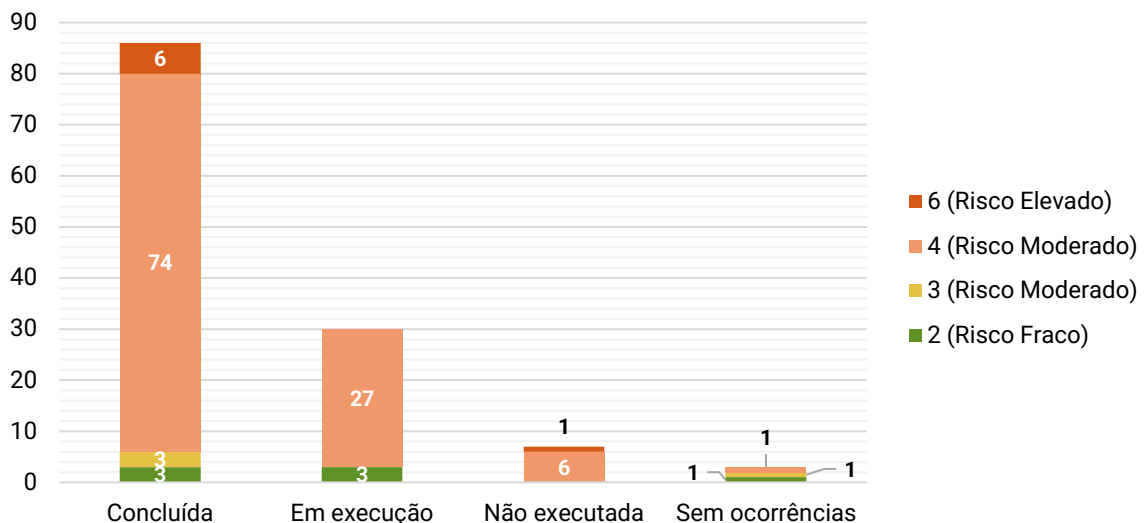
Importando ainda apurar a data prevista de implementação das medidas não executadas ou em execução, apresenta-se no Gráfico 47 os resultados obtidos, visando determinar o n.º de medidas que apresentam datas de previsão de implementação (rótulos) face às datas previstas no PPRG (eixo horizontal):



**Gráfico 47 - Data prevista de implementação das medidas não implementadas, face à data-limite definida no PPRG, para a área "Património"**

Da análise ao gráfico, concluímos que a maioria das medidas não executadas ou em fase de execução (21 em 37) se apresentavam, à data de 31/12/2023, em prazo para implementação, pelo que se reserva para posterior análise a verificação da sua efetivação. Para três das medidas ainda em prazo de execução, foi previsto um prazo para implementação posterior ao prazo original, ainda em 2024. Nenhuma das medidas que à data da análise tinham ultrapassado o prazo de implementação apresenta data prevista de implementação, o que sugere a necessidade de análise mais detalhada para determinar o motivo da demora.

Tendo finalmente em consideração o nível de risco, apresenta-se no Gráfico 48 a análise do estado de implementação das medidas:



**Gráfico 48 - Estado de implementação das medidas da área "Património", por nível de risco**

A maioria das medidas destinadas a mitigar riscos elevados está concluída, exceto uma medida não implementada, que requer atenção imediata para impulsionar a sua execução. Todas as medidas para riscos inferiores (fracos e moderados de nível 3) estão em execução ou já foram concluídas, indicando um progresso significativo.

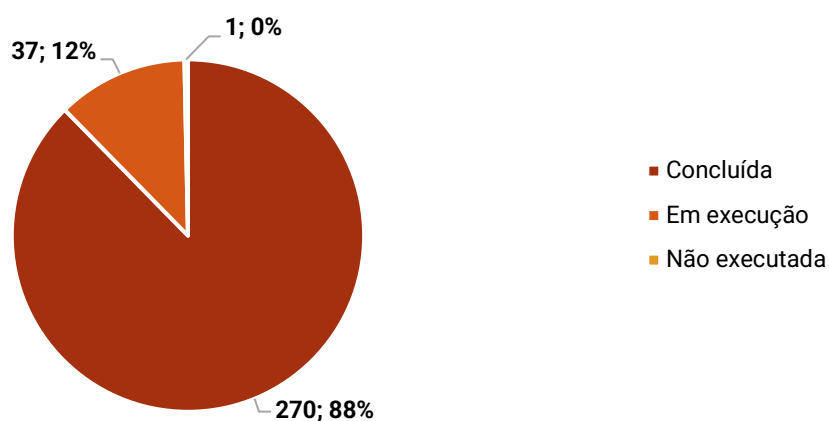
As observações dos respondentes na presente área geral demonstram uma preocupação com o bom funcionamento e a segurança dos serviços. No que concerne à autoproteção e à segurança dos edifícios, é evidenciada a organização dos pedidos e trabalhos remetidos, com análise prévia dos responsáveis e encaminhamento conforme qualificação e experiência dos colaboradores, bem como a aplicação de medidas e de matrizes de autoproteção nos edifícios municipais, a realização de simulacros e a elaboração de projetos de reabilitação e construção no âmbito da Habitação Social. Adicionalmente é reportada uma preocupação com a monitorização e acompanhamento dos processos, assegurando o cumprimento dos normativos e prazos estabelecidos. No que concerne à utilização dos equipamentos de uso laboral, e sem prejuízo do alegado controlo pelas chefias, é diagnosticada por alguns serviços a falta de *software* próprio para monitorização exclusiva dos equipamentos para fins laborais durante o teletrabalho. Mais se constata que a realização de determinadas ações, tais como a inventariação de bens municipais ou a revisão de determinadas normas e procedimentos são valoradas e implementadas pelas unidades orgânicas, sem prejuízo de se afirmar a necessidade de incremento de recursos afetos às referidas funções.

## L) RECURSOS HUMANOS

A presente secção refere-se à análise do estado de implementação das medidas do PPRG na área "Recursos Humanos". O universo inicial de análise consistiu em 845 medidas. No entanto, para fins desta avaliação, foram expurgadas as seguintes categorias:

- Medidas Não Aplicáveis: 511 medidas que não se aplicavam ao contexto das UOs ou no período;
- Respostas Inválidas: 10 medidas que apresentavam inconsistências ou erros;
- Sem Resposta: 16 medidas das quais não foi possível obter uma resposta dos responsáveis.

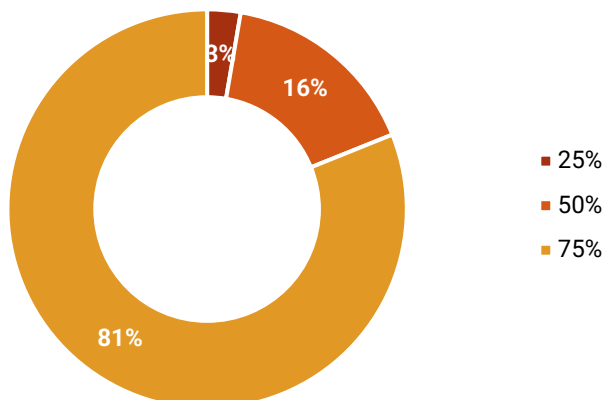
Após essas exclusões, o universo final para análise foi de 308 medidas. O Gráfico 49 ilustra o estado de implementação das mesmas:



**Gráfico 49 - Estado de implementação das medidas da área "Recursos Humanos"**

Da análise do gráfico, constata-se que a maioria das medidas (88% - 270) foi implementada, e apenas uma medida ficou por implementar. As demais medidas (12%) ainda estão em processo de implementação.

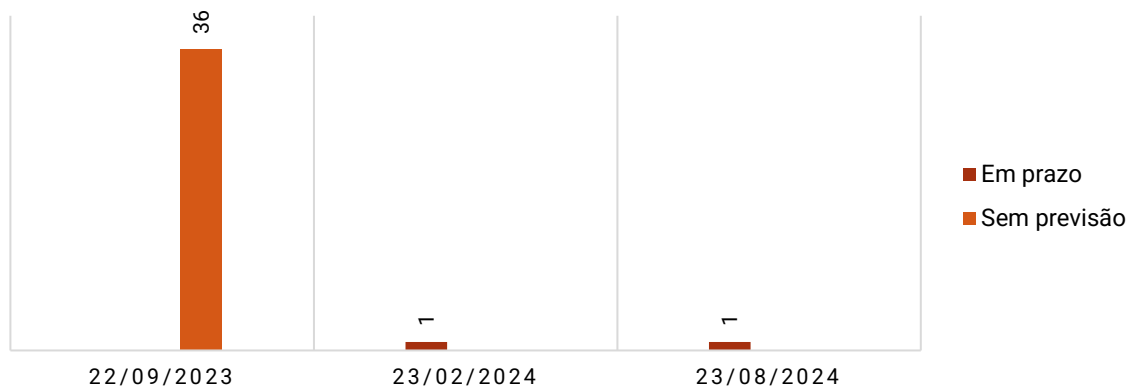
A avaliação do grau de implementação das medidas em fase de execução é apresentada no Gráfico 50:



**Gráfico 50 - Grau de implementação das medidas em execução da área "Recursos Humanos"**

O gráfico mostra que a maioria das medidas (81%) já apresenta um grau de implementação alto (75%), enquanto uma pequena parte (3%) ainda está em estágio inicial (25%).

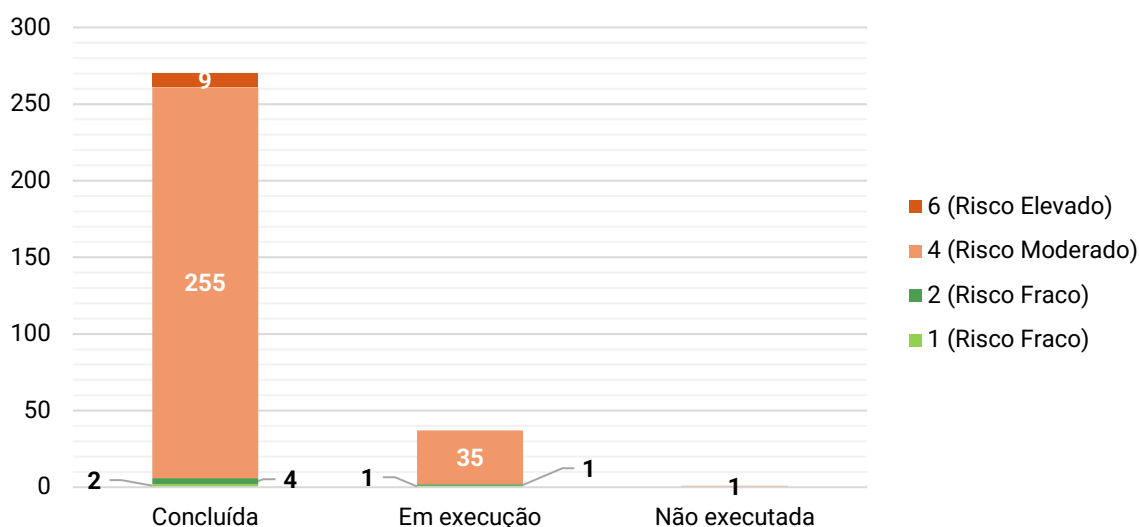
Importando ainda apurar a data prevista de implementação das medidas não executadas ou em execução, apresenta-se no Gráfico 51 os resultados obtidos, visando determinar o n.º de medidas que apresentam datas de previsão de implementação (rótulos) face às datas previstas no PPRG (eixo horizontal):



**Gráfico 51 - Data prevista de implementação das medidas não implementadas, face à data-limite definida no PPRG, para a área "Recursos Humanos"**

Ora, da análise ao gráfico verifica-se que a maioria das medidas (36 de 38) já havia ultrapassado o prazo previsto de implementação à data de 31/12/2023, sem indicação de uma nova previsão de execução. As duas medidas restantes estavam dentro do prazo para implementação à data da avaliação.

Tendo finalmente em consideração o nível de risco, apresenta-se no Gráfico 52 a análise do estado de implementação das medidas:



**Gráfico 52 - Estado de implementação das medidas da área "Recursos Humanos", por nível de risco**

O cenário é positivo, com todas as medidas que visam mitigar riscos de grau elevado já concluídas, restando por executar medidas de risco inferior, nomeadamente de risco moderado (verificando duas medidas de risco fraco em execução). A referida situação, conjugada com as conclusões do [Gráfico 50](#), que demonstrou que as medidas em execução apresentavam na sua maioria elevados graus de execução, é demonstrativa de uma adequada gestão de risco na presente área. Releva-se, igualmente, que a única medida não executada vise um risco de grau moderado, devendo, no entanto, ter-se a mesma em especial consideração na mobilização dos esforços necessários à sua concretização.

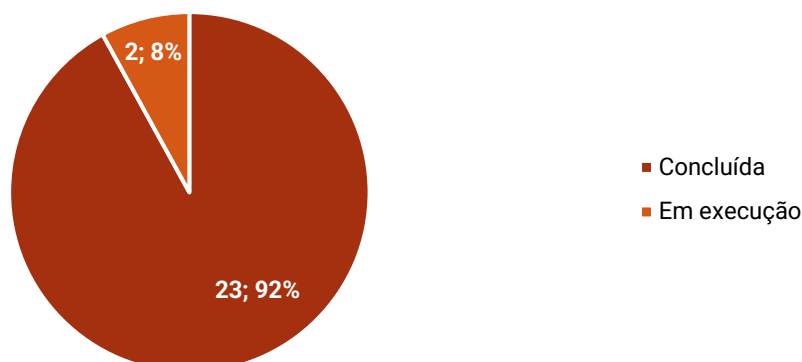
As observações dos serviços na presente área geral evidenciam uma série de ações e procedimentos implementados para garantir a segurança, conformidade legal e eficácia na gestão de recursos humanos. Assim, é destacada a existência de formação adequada sobre segurança no trabalho, a criação do Gabinete do Trabalhador, na oferta de apoio médico em casos de acidentes de trabalho (os quais são acompanhados por um técnico de segurança e um médico), a elaboração de uma carta de riscos para identificar e prevenir acidentes, e a distribuição de Equipamentos de Proteção Individual (EPIs) adequados a cada posto de trabalho. Adicionalmente, é salientado pelos serviços o cumprimento estrito das normas legais e dos procedimentos internos, nomeadamente no que concerne à realização de uma gestão de desempenho e avaliação objetiva e transparente, ao controlo normalizado e informático da assiduidade e ao cuidado na transparência e comunicação com os trabalhadores.

#### M) SISTEMAS E TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO

A presente secção refere-se à análise do estado de implementação das medidas do PPRG na área "Sistemas e Tecnologias da Informação". O universo inicial de análise consistiu em 28 medidas. No entanto, para fins desta avaliação, foi expurgada a seguinte categoria:

- Respostas Inválidas: 3 medidas que apresentavam inconsistências ou erros.

Após essa exclusão, o universo final para análise foi de 25 medidas. O Gráfico 53 ilustra o estado de implementação das mesmas:

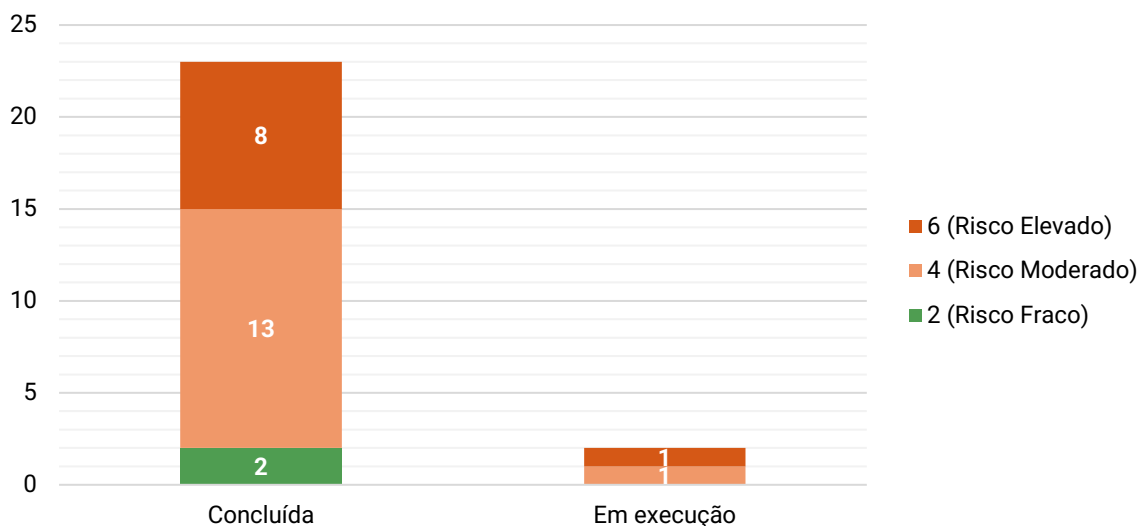


**Gráfico 53 - Estado de implementação das medidas da área “Sistemas e Tecnologias da Informação”**

Da análise do gráfico supra conclui-se por um cenário positivo, com a generalidade das medidas (92% - 23) implementadas, e duas medidas em estado de implementação. Neste sentido há a relevar a total inexistência de medidas sem qualquer estado de execução.

A análise ao grau de implementação das duas medidas em execução permitiu concluir que ambas apresentam uma taxa de execução de 50%. Mais se verificou que embora, a 31/12/2023, ambas as medidas tivessem já ultrapassado o prazo previsto para implementação, ambas se preveem executadas entre 31 de maio e 31 de julho de 2024.

Tendo finalmente em consideração o nível de risco, apresenta-se no Gráfico 54 a análise do estado de implementação das medidas:



**Gráfico 54 - Estado de implementação das medidas da área “Sistemas e Tecnologias da Informação”, por nível de risco**

Sem prejuízo dos bons resultados gerais a que já supra se aludiu deve ter-se em especial atenção que, as medidas que permanecem em execução apresentam riscos de grau superior (elevado e moderado), pelo que se deverá atender à rápida implementação das mesmas.

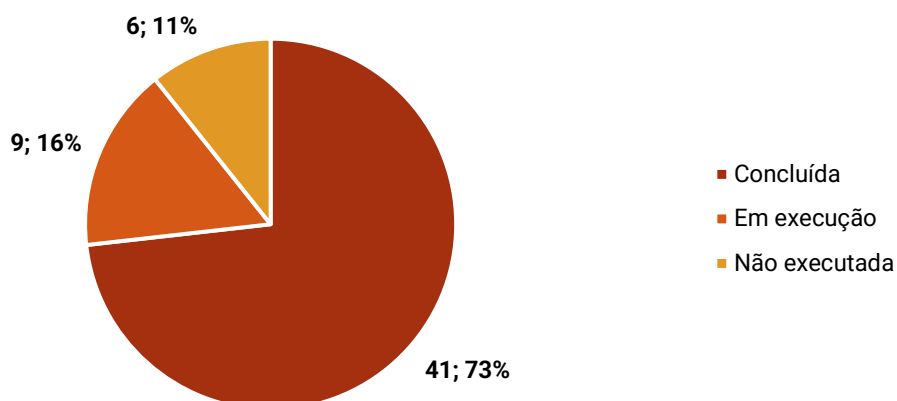
Na presente área geral, as observações dos serviços revelam um compromisso constante com a modernização e a segurança dos recursos tecnológicos. Verifica-se, assim, que os serviços envolvidos procuram conduzir projetos de melhoria e promover a implementação de novas práticas, garantindo a gestão eficaz dos projetos, através da atribuição de gestores e coordenadores e da realização de reuniões de planeamento. Adicionalmente, é possível aferir uma preocupação com o planeamento, seja a título de substituição de equipamentos, ou com a gestão dos ativos e contratos de manutenção de software e licenciamentos. No campo específico da segurança tecnológica, é reportada a implementação de medidas de segurança adequadas, bem como o aprimoramento dos processos de monitorização e higienização de dados, com planos para aquisição de software para melhorar a eficiência operacional.

#### N) TRANSFERÊNCIA DE COMPETÊNCIAS

A presente secção refere-se à análise do estado de implementação das medidas do PPRG na área "Transferência de Competências". O universo inicial de análise consistiu em 99 medidas. No entanto, para fins desta avaliação, foram expurgadas as seguintes categorias:

- Medidas Não Aplicáveis: 33 medidas que não se aplicavam ao contexto das UOs ou no período;
- Sem Resposta: 10 medidas das quais não foi possível obter uma resposta dos responsáveis.

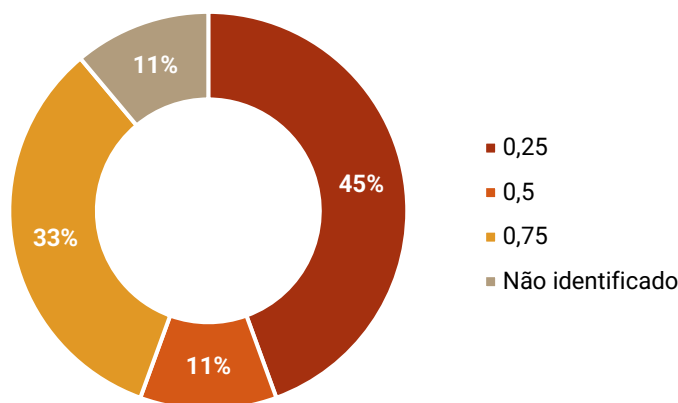
Após essas exclusões, o universo final para análise foi de 56 medidas. O Gráfico 55 ilustra o estado de implementação das mesmas:



**Gráfico 55 - Estado de implementação das medidas da área "Transferência de Competências"**

O gráfico, revela um cenário positivo, com a maioria das medidas (73% - 41) executadas, o que contrasta claramente com as taxas de não execução (11% - 6) ou de medidas em execução (16% - 9).

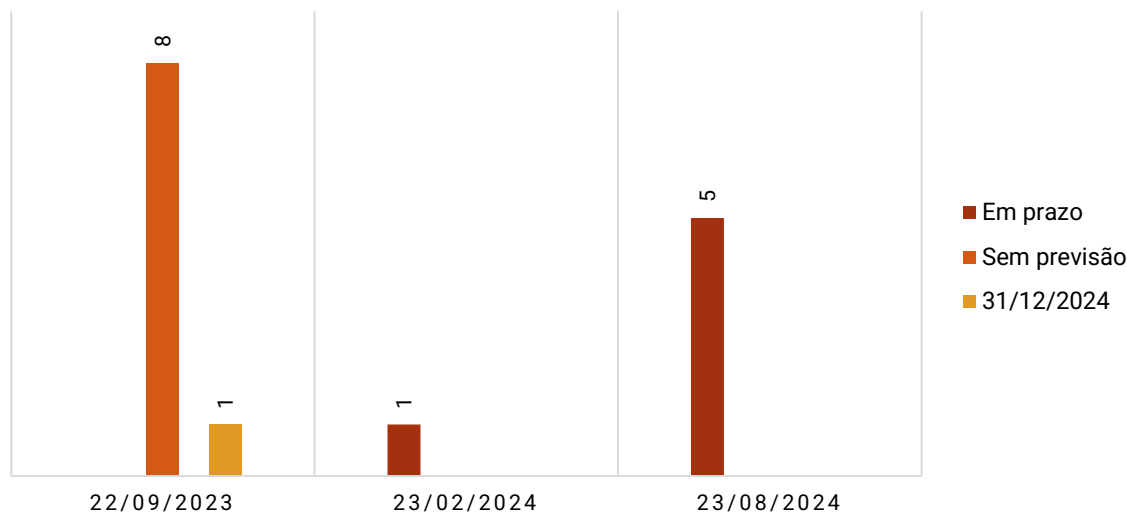
A avaliação do grau de implementação das medidas em fase de execução é apresentada no Gráfico 56:



**Gráfico 56 - Grau de implementação das medidas em execução da área "Transferência de Competências"**

Verifica-se que uma elevada percentagem das medidas se encontra ainda numa fase bastante embrionária, com 45% das medidas apresentando uma taxa de execução de apenas 25%. Além disso, 11% das medidas apresentam uma taxa de execução de apenas 50%. Combinando essa análise com o fato de que, em 11% das situações, não foi possível aferir o grau de implementação por falta de informações, conclui-se que há espaço para melhorias, especialmente considerando o nível de risco envolvido, como mostrado no [Gráfico 58](#).

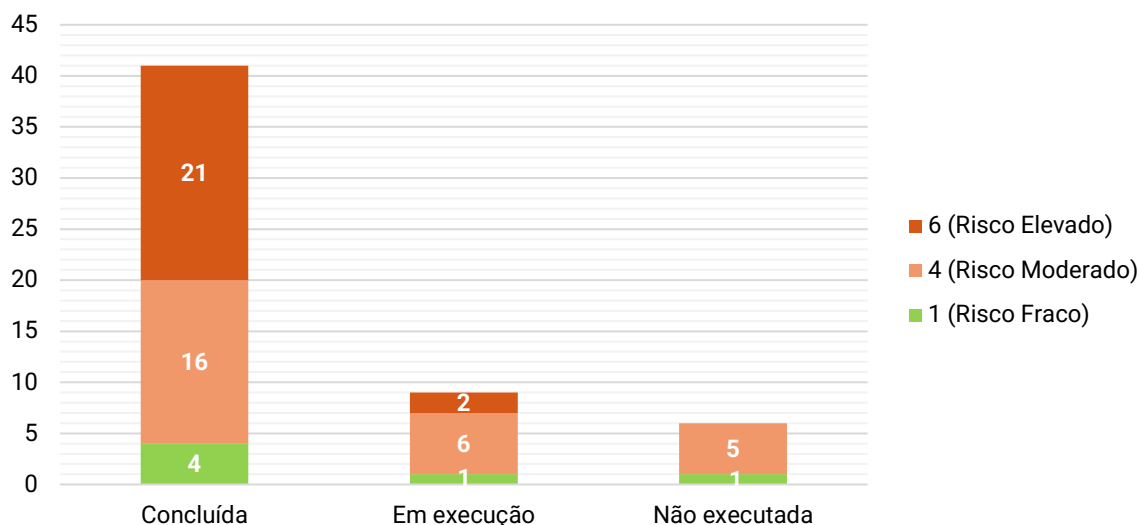
Importando ainda apurar a data prevista de implementação das medidas não executadas ou em execução, apresenta-se na Figura 60 os resultados obtidos, visando determinar o n.º de medidas que apresentam datas de previsão de implementação (rótulos) face às datas previstas no PPRG (eixo horizontal):



**Gráfico 57 - Data prevista de implementação das medidas não implementadas, face à data-limite definida no PPRG, para a área "Transferência de Competências"**

A análise revela que a maioria das medidas não executadas ou em execução (9 de 15) já ultrapassaram o prazo previsto para implementação à data de 31/12/2023. Para a maioria dessas medidas, não foi possível obter uma previsão de execução, uma vez que os respondentes não forneceram essa informação. Apenas uma medida é prevista para execução até o final de 2024. Quanto às demais 6 medidas, que ainda estavam dentro do prazo para implementação à época da análise, reserva-se para posterior análise a verificação da sua efetivação.

Tendo finalmente em consideração o nível de risco, apresenta-se no Gráfico 58 abaixo a análise do estado de implementação das medidas:



**Gráfico 58 - Estado de implementação das medidas da área "Transferência de Competências", por nível de**

Em termos positivos, é desde logo possível apontar que não subsistem, quanto à área "Transferência de Competências", medidas não executadas associadas a riscos de grau elevado. Não obstante, algumas permanecem em implementação, exigindo uma execução imediata. Há também um número significativo de medidas em fase de execução ou não executadas associadas a riscos de grau moderado. Sem prejuízo de o cenário geral se revelar positivo, deverá considerar-se prioritária a concretização das medidas associadas a níveis de risco elevado, por forma a garantir a melhor prevenção e mitigação dos riscos municipais.

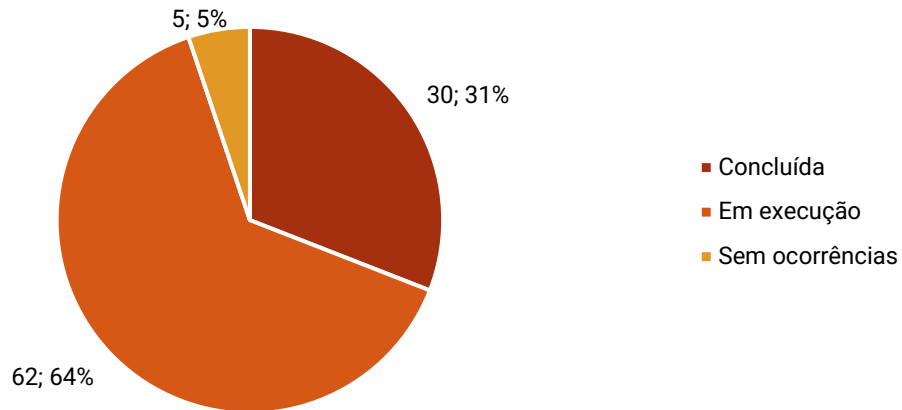
As observações dos serviços refletem um compromisso ativo com a gestão eficiente e a supervisão cuidadosa dos processos, através da realização de um acompanhamento regular, com visitas aos locais de trabalho e a realização de vistorias físicas e financeiras, nomeadamente no que concerne aos contratos interadministrativos entre o Município e as Juntas de Freguesia. Adicionalmente afere-se uma preocupação com o relato e transparência, através da publicação dos relatórios anuais e dos contratos em causa. Finalmente, os serviços relataram que são desenvolvidos mecanismos de reporte e coordenação, embora seja diagnosticada a necessidade de recursos adicionais para a implementação plena de algumas medidas.

## O) URBANISMO E ORDENAMENTO DO TERRITÓRIO

A presente secção refere-se à análise do estado de implementação das medidas do PPRG na área "Urbanismo e Ordenamento do Território". O universo inicial de análise consistiu em 79 medidas. No entanto, para fins desta avaliação, foram expurgadas as seguintes categorias:

- Medidas Não Aplicáveis: 8 medidas que não se aplicavam ao contexto das UOs ou no período;
- Sem Resposta: 2 medidas das quais não foi possível obter uma resposta dos responsáveis.

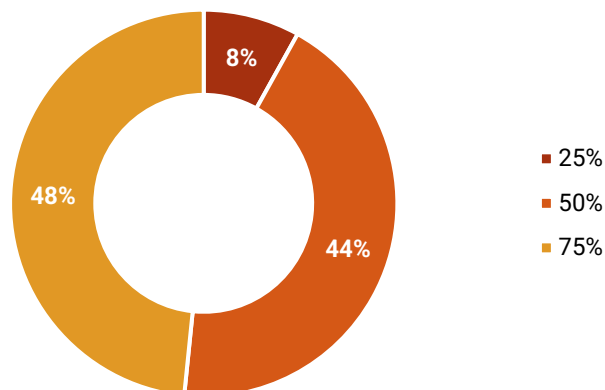
Após essas exclusões, o universo final para análise foi de 97 medidas. O Gráfico 59 ilustra o estado de implementação das mesmas:



**Gráfico 59 - Estado de implementação das medidas da área "Urbanismo e Ordenamento do Território"**

Verifica, da análise do gráfico, que a presente área geral apresenta a mais baixa taxa de execução, com apenas 31% das medidas (30) efetivamente concluídas. No entanto, é importante destacar a inexistência de medidas não executadas, com a maioria das medidas em processo de implementação (64% - 52). Adicionalmente, ressalva-se que a maioria das medidas referentes à presente área se encontravam, à data da avaliação, ainda em prazo de implementação, como melhor se verá no [Gráfico 61](#).

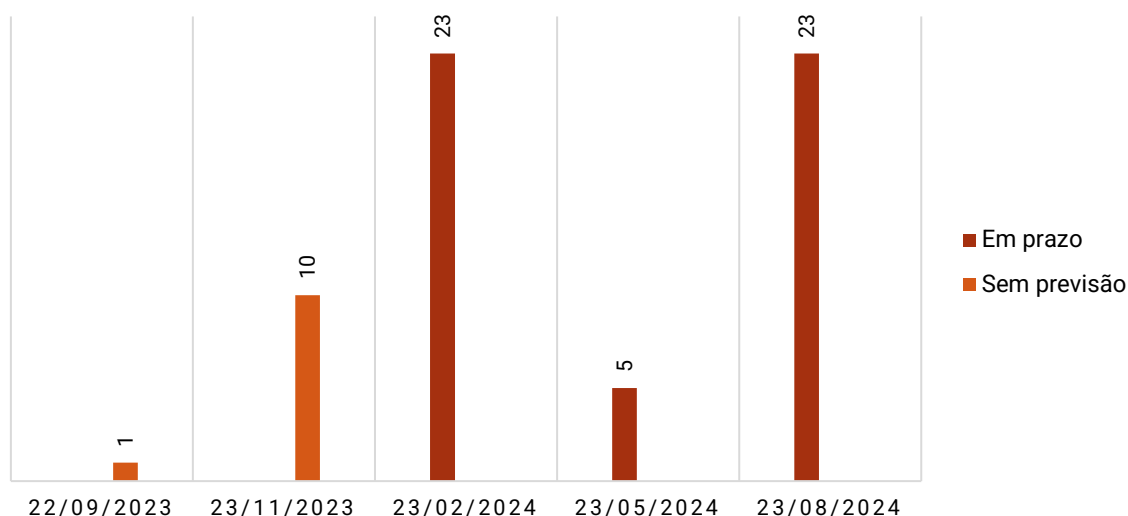
A avaliação do grau de implementação das medidas em fase de execução é apresentada na Gráfico 60:



**Gráfico 60 - Grau de implementação das medidas em execução da área "Urbanismo e Ordenamento do Território"**

Verifica-se que uma grande parcela de medidas (48%) apresenta a maior taxa de execução possível (75%). Quanto às restantes, e embora se constate um elevado número de medidas cuja implementação se encontra ainda a meio do processo de implementação, é de relevar que apenas 8% das medidas ainda estão em fase embrionária, com uma taxa de execução de 25%.

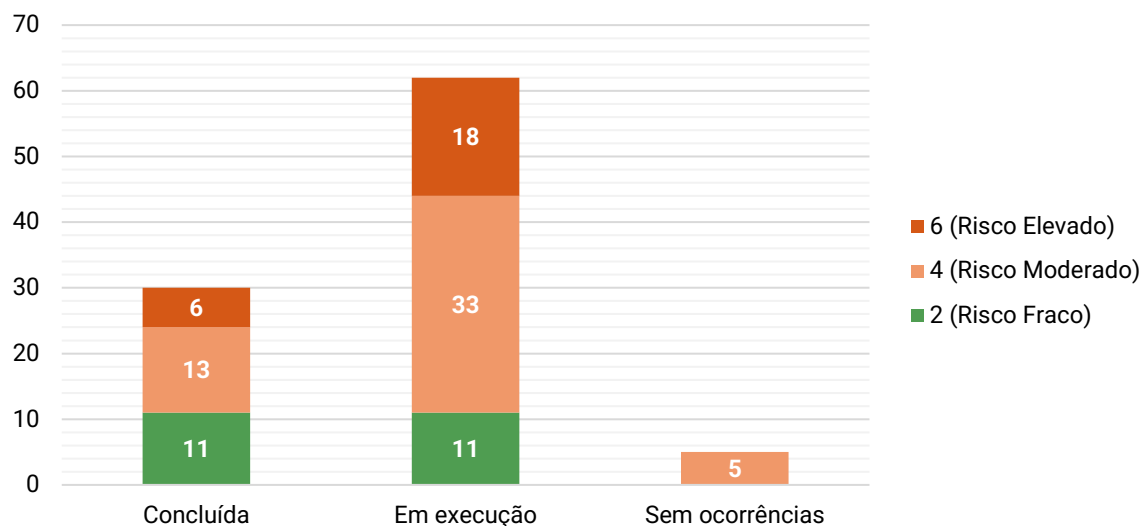
Importando ainda apurar a data prevista de implementação das medidas não executadas ou em execução, apresenta-se no Gráfico 61 os resultados obtidos, visando determinar o n.º de medidas que apresentam datas de previsão de implementação (rótulos) face às datas previstas no PPRG (eixo horizontal):



**Gráfico 61 - Data prevista de implementação das medidas não implementadas, face à data-limite definida no PPRG, para a área "Urbanismo e Ordenamento do Território"**

Verifica-se que a maioria das medidas (51 em 62) estava ainda dentro do prazo para implementação à data de 31/12/2023, reservando-se para posterior análise a verificação da sua efetivação. Quanto às restantes 11 medidas, estas já haviam ultrapassado o prazo previsto, e não foi possível determinar uma previsão de execução devido à falta de informações dos respondentes.

Tendo finalmente em consideração o nível de risco, apresenta-se no Gráfico 62 infra a análise do estado de implementação das medidas:



**Gráfico 62 - Estado de implementação das medidas da área "Urbanismo e Ordenamento do Território", por nível de risco**

O gráfico mostra que a maioria das medidas que visam responder a riscos de grau elevado ainda está em execução, destacando a necessidade de atenção urgente, considerando a importância de sua implementação imediata. Uma elevada percentagem das medidas associadas a riscos de grau moderado (33) também permanece em processo de implementação, exigindo esforços adicionais para garantir a conclusão dentro dos prazos previstos.

Da análise das respostas das Unidades Orgânicas, verifica-se a mobilização de esforços na efetivação da desmaterialização dos processos, a qual permite não só uma melhor gestão interna (através da consulta e arquivo dos processos por via eletrónica e da fixação de modelos e fluxos) como um contacto facilitado com o cidadão, que detém acesso a meios facilitados de consulta e pagamento. Adicionalmente é de realçar a preocupação dos serviços com a revisão dos procedimentos, fruto das mais recentes alterações legislativas.

## P) SITUAÇÕES DE EMERGÊNCIA

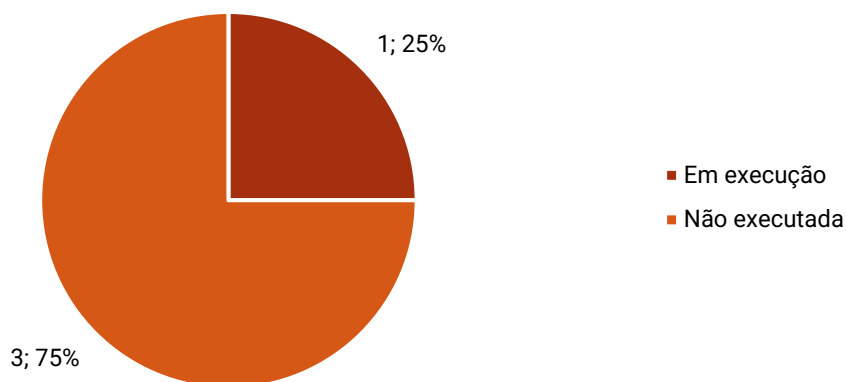
A presente secção refere-se à análise do estado de implementação das medidas do PPRG na área "Situações de Emergência". O universo inicial de análise consistiu em 14 medidas. No entanto, para fins desta avaliação, foram expurgadas as seguintes categorias:

- Respostas Inválidas: 6 medidas que apresentavam inconsistências ou erros<sup>10</sup>;
- Sem Resposta: 4 medidas das quais não foi possível obter uma resposta dos responsáveis.

Primeiramente, importará reiterar o já mencionado no [ponto A\) do Capítulo II do presente relatório](#); ou seja, por forma a evitar distorções nos dados, na presente área geral foi apenas considerada a MSE1, correspondente ao risco SE1. Os riscos SE2 a SE26 e as correspondentes medidas aplicáveis, MSE2 a MSE27, foram excluídos, porquanto a sua aplicação pressupõe a existência de uma situação de emergência, a qual não ocorreu.

A medida MSE1 prevê a criação de um Plano de Gestão de Situações de Emergência, a ser implementado em todo o Município de Leiria, com participação de diversas Unidades Orgânicas. Este plano visa abordar o risco de falta de planeamento e de normas e regras de procedimento para minimizar o impacto de situações de emergência, com risco de grau moderado (nível 3).

Neste sentido, o estado geral de implementação desta medida consta no Gráfico 63:



**Gráfico 63 - Estado de implementação das medidas da área "Situações de Emergência"**

<sup>10</sup> Da análise efetuada, constatou-se que alguns respondentes confundiram o referido Plano com medidas de autoproteção ou outros planos criados pela Proteção Civil, situação que levou à anulação das suas respostas.

Verifica-se que a maioria dos respondentes com respostas validadas (3 em 4) considerou a medida não executada, enquanto um responsável indicou um grau de execução de 25%. Neste sentido, confirmou a Divisão Financeira que havia já sido solicitado parecer à CCDR-Centro sobre o procedimento de realização de despesas urgentes e inadiáveis decorrentes de incêndios rurais, cuja informação seria integrada no Plano de Gestão de Situações de Emergência.

Considerando que, à data da avaliação (31/12/2023), a medida ainda se encontrava em prazo de execução, reserva-se para posterior análise a verificação da sua efetivação.

#### IV. CONCLUSÕES

Para uma melhor avaliação da implementação das medidas, a análise apresentada no presente relatório desconsiderou as medidas sem resposta, as medidas não aplicáveis e as respostas inválidas (*vide Tabela 2*), incidindo assim sobre 70,82% das medidas previstas no PPRG, o qual permitiu **concluir, na generalidade, por um cenário positivo, sem prejuízo da existência de possibilidades de melhoria.**

Assim, foi possível constatar que, quanto à amostra analisada, o Município de Leiria apresentou uma elevada taxa de execução (75%), bem como um esforço efetivo de implementação das medidas ainda não executadas (15%), em contraste com uma baixa percentagem (6%) de não execução.

Mais se concluiu, como se resumiu no [Gráfico 9](#) do presente relatório que, entre a vasta maioria das medidas implementadas, uma maior proporção encontra-se associada a um alto nível de risco, sendo ainda verificável uma quantidade significativa de medidas em implementação, com uma distribuição relativamente uniforme entre os diferentes níveis de risco.

Efetivamente, apenas uma pequena proporção de medidas se encontra não implementada, com a sua maioria associada a um risco moderado, sendo, no entanto, de referir que a vasta maioria das medidas previstas no PPRG correspondem já a riscos de grau moderado (*vide Gráfico 2*).

No panorama geral, é possível concluir que a prevenção de riscos no Município de Leiria apresenta **elevados níveis de eficácia**, com uma vasta maioria das medidas executadas ou em estado de execução.

Na especialidade concluiu-se que:

- a) A área "[Armazém](#)" apresenta um cenário de implementação positivo, com uma taxa de execução de 87%, constatando-se igualmente que a vasta maioria das medidas em processo de execução apresenta já o maior grau de implementação (75%), o que evidencia uma mobilização dos serviços na implementação das medidas. Adicionalmente foi possível constatar que todas as medidas em execução ou não executadas haviam já ultrapassado, à data da avaliação (31/12/2023), o prazo previsto de implementação, não tendo sido possível aferir previsão de concretização. No geral, observou-se que todas as medidas de risco fraco se encontram realizadas, o que parece indicar uma ligeira ênfase na prevenção de riscos mais baixos;
- b) A área "[Atendimento Municipal](#)" figura igualmente resultados positivos, verificando-se uma taxa de execução de 74%, com as medidas em estado de implementação a apresentar, na sua maioria, níveis de execução elevados, sem prejuízo de não ter sido possível aferir o grau de implementação em 17% das mesmas. Adicionalmente, foi possível constatar que, à data da avaliação, apenas uma medida havia ultrapassado a data-limite de execução, não tendo sido apresentado pela UO previsão para a mesma. Todas as medidas em processo de implementação ou não executadas referem-se a um nível de risco moderado, situação que corresponde à sua predominância geral nas medidas desta área;
- c) A área "[Auditoria e Boa Conduta](#)" apresenta também uma boa taxa de execução (71%), em claro contraste com a taxa de não implementação (2%). Quanto às medidas em processo de implementação, foi possível apurar que a maioria apresenta a mais elevada taxa de execução, sem prejuízo de não ter sido possível aferir o grau de implementação de 14% das medidas. Mais se concluiu que a quase totalidade das medidas não executadas ou em fase de execução havia já ultrapassado a sua data-limite, não apresentando, na sua maioria, previsão de implementação. Considerando que



uma grande parcela das medidas apresenta um elevado grau de risco, não foi possível concretizar uma tendência marcante na consideração deste nos esforços implementados pelas UOs;

- d) A área “[Auxílios e Benefícios](#)” apresenta uma das mais elevadas taxas de execução (94%), figurando a maioria das medidas em implementação elevados graus de execução (distribuição igualitária entre os graus de 75% e 50%). Verificou-se ainda que a maioria das medidas não executadas ou em fase de execução havia já ultrapassado a data-limite de implementação, sendo que, enquanto quatro não apresentaram previsão de concretização, as restantes previram curtos prazos para a mesma. Quanto ao nível de risco, apurou-se que a vasta maioria das medidas adstritas a riscos de grau elevado estão concluídas, revelando-se, no entanto, preocupante que as medidas não executadas ou em execução, embora em número reduzido, correspondam aos mais elevados graus de risco;
- e) A área “[Contratação Pública](#)” apresenta um panorama bastante positivo, encontrando-se a maioria das medidas já concluídas (85%) face a uma taxa residual de não execução de 1%. Sem prejuízo de não ter sido possível apurar o grau de implementação de 10% das medidas em implementação, constatou-se que, na sua generalidade, as mesmas apresentaram elevados níveis de execução. Foi ainda possível averiguar que a maioria das medidas não executadas ou em fase de execução havia já ultrapassado, à data da avaliação, a previsão de implementação estabelecida, verificando-se que a maioria não apresenta previsão de implementação, e as restantes preveem a sua concretização entre 6 meses e 1 ano. A análise de acordo com o nível de risco revelou ainda que, embora as medidas de risco mais elevado se apresentem em menor número, nenhuma das mesmas se encontra executada;
- f) A área “[Fiscalização](#)” apresenta uma divisão quase igualitária de medidas concluídas (55%) e em processo de implementação (45%). Foi ainda possível concluir que as medidas em estado de execução apresentam reduzidos níveis de implementação (50% ou inferior), visando, na sua maioria, prevenir riscos moderados. Mais se constatou que, de entre todas as medidas que já haviam ultrapassado a data-limite de implementação, nenhuma apresenta previsão de concretização;
- g) A área “[Gestão Financeira](#)” apresenta um cenário positivo, com uma taxa de execução de 67%, em confronto com uma residual taxa de não implementação, de 4%. Sem prejuízo de não ter sido possível aferir o grau de implementação de 2% das medidas em processo de implementação, verifica-se que as mesmas apresentam distintos graus de execução (tendência ligeiramente superior para uma execução de 50%). Mais se concluiu que a generalidade das medidas não executadas ou em fase de execução havia já ultrapassado a data-limite de implementação, não apresentando, na maioria, uma data prevista de implementação. Ainda se constata que a vasta maioria das medidas destinadas a mitigar riscos de grau elevado encontram-se já implementadas, embora se afira a não execução de 28 medidas correspondentes ao referido grau de risco, que importará adereçar;
- h) A área “[Gestão Processual](#)” apresenta uma taxa de execução positiva (72%), contrastante com a residual taxa de não implementação (6%). Sem prejuízo de não ter sido possível asseverar o grau de implementação de 7% das medidas em processo de execução, verifica-se que, na sua maioria, as mesmas apresentam graus de implementação reduzidos, sem prejuízo de uma elevada parcela apresentar já 75% de execução. A maioria das medidas não executadas ou em execução, encontrava-se em prazo à data da avaliação, sendo que as restantes, cuja data-limite havia já sido ultrapassada, não apresenta, na sua maioria, previsão de implementação (em 2 medidas foi estipulado o prazo de



- 31/12/2024). Releva-se para o efeito a existência de um elevado número de medidas, associadas a riscos de grau elevado, não executadas ou em estado de execução, o que contrasta com as medidas visando riscos de grau fraco, as quais, na maioria, se encontram concluídas ou em implementação.
- i) A área "[Jurídica](#)" figura a maioria das suas medidas concluídas (69%) face a uma baixa taxa de não implementação (4%). Ainda, constata-se que a maioria das medidas em processo de implementação apresenta níveis de execução mais reduzidos (50% ou menos), não tendo sido possível aferir o grau de implementação de 4% das medidas. Adicionalmente, foi possível verificar que, à data de 31/12/2023, a maioria das medidas não concluídas havia já ultrapassado a sua previsão de execução, sendo que, na generalidade, não foi possível prever a sua concretização (com exceção de 2 medidas que se preveem executadas em 2024). Releva-se ainda que a vasta maioria das medidas associadas a riscos de graus elevado ou moderado se encontram já concluídas ou em implementação, cenário que se demonstra positivo face aos baixos níveis de não execução;
  - j) A área "[Património](#)" apresenta um cenário positivo, com a maioria das medidas (68%) executadas, em contraste com a taxa residual de não implementação de 6%. O grau de execução verificado nas medidas em processo de implementação é variado, com uma ligeira predominância de medidas com um grau correspondente a 50%. Na sua maioria, as medidas em implementação ou não executadas, encontravam-se, à data da avaliação, ainda em prazo, sendo que, quanto às que já haviam ultrapassado a sua data-limite, apenas duas apresentam previsão de implementação (até julho de 2024). Afigura-se positivo que a vasta maioria das medidas destinadas a mitigar riscos de grau elevado se encontrem já concluídas;
  - k) A área "[Recursos Humanos](#)" apresenta uma elevada taxa de execução (88%) verificando-se a existência de apenas 1 medida cuja implementação ainda não foi iniciada. Quanto às medidas em processo de execução, o cenário revela-se igualmente positivo, constando a maioria com elevado grau de implementação. A vasta maioria das medidas não executadas ou em execução haviam já ultrapassado o prazo previsto de implementação à data da avaliação, não sendo possível aferir uma previsão para as mesmas. Num tom igualmente positivo, constatou-se que todas as medidas adstritas à mitigação de riscos elevados se encontram concluídas, restando por executar medidas de risco inferior, nomeadamente moderado.
  - l) A área "[Sistemas e Tecnologias da Informação](#)" apresenta um dos melhores resultados, com uma taxa de execução de 92%, encontrando-se as restantes medidas em processo de implementação (taxa de execução de 50%). Mais se verificou que, embora a 31/12/2023 ambas as medidas tivessem já ultrapassado a previsão implementação, ambas se supõem executadas entre 31 de maio e 31 de julho de 2024. Sem prejuízo dos bons resultados, deve ter-se em especial atenção que as medidas que permanecem em execução apresentam riscos de grau superior (elevado e moderado);
  - m) A área "[Transferência de competências](#)" apresenta resultados positivos, verificando-se a conclusão de 73% das medidas, em contraste com 11% de não execução. Sem prejuízo de não ter sido possível aferir o grau de execução de 11% das medidas, afere-se que, na sua maioria, as mesmas se encontram numa fase embrionária (50% ou inferior). Igualmente se concluiu que a vasta maioria das medidas não executadas ou em execução havia já ultrapassado a data-limite de implementação, não apresentando, na generalidade, previsão de concretização (1 medida prevê-se concretizada até ao fim



do ano de 2024. Em termos positivos, não subsistem medidas não executadas associadas a riscos de grau elevado, embora se verifique que algumas se encontram em processo de implementação.

- n) A área "[Urbanismo e Ordenamento do Território](#)" apresenta a mais baixa taxa de execução, com apenas 31% das medidas concluídas, encontrando-se as restantes em estado de implementação. Não obstante, deverá ser especialmente considerado que uma grande parcela de medidas apresenta desde logo a maior taxa de execução possível, com apenas 8% das medidas a apresentar o mais baixo grau de implementação, bem como o facto de a maioria das medidas referentes à presente área se encontrarem, à data da avaliação, ainda em prazo de concretização. Quanto às medidas cuja data-limite de implementação foi ultrapassada, não foi possível apurar a previsão de concretização. Mais se verificou que a maioria das medidas adstritas a riscos de grau elevado se encontram ainda em execução;
- o) A área "[Situações de Emergência](#)" apresenta condicionantes que dificultam a sua análise, tendo sido validadas 4 respostas em 14 expeáveis. Verificou-se que a maioria dos respondentes (3 em 4) considerou a medida não executada, com um respondente a reportar um grau de implementação de 25%. Considerando que, à data da avaliação (31/12/2023), a medida ainda se encontrava em prazo de execução, reserva-se para posterior análise a verificação da sua efetivação.

Finalmente, importa considerar as seguintes condicionantes, as quais deverão ser especialmente consideradas na análise dos presentes resultados:

- a) À data de elaboração do relatório, o PPRG, na sua versão atual, beneficia de uma vigência de 8 meses, correspondendo a presente avaliação a um período de 4 meses (referente ao ano de 2023), porquanto foi aquele aprovado em reunião da Câmara Municipal de Leiria de 22 de agosto do ano transato;
- b) A revisão do Plano provocou uma reestruturação profunda do mesmo, tendo este sido inteiramente reformulado, com a introdução de dezenas de novos riscos e centenas de novas medidas. Sem prejuízo da administração de formação sobre o PPRG e sobre a plataforma de gestão do risco, deve ser considerada a complexidade do tema, bem como a implementação recente da nova plataforma eletrónica, a qual foi utilizada pela primeira vez na presente avaliação;
- c) A plataforma eletrónica de gestão de risco, embora bem recebida pelos utilizadores, apresenta uma novidade, pelo que o seu domínio não será imediato, tendo-se verificado, durante o processo de avaliação, dificuldades na sua utilização, evidenciadas pelos [lapsos](#) e [erros de interpretação](#) identificados;
- d) Determinadas Unidades Orgânicas/Gabinetes/Serviços respondentes omitiram, previsivelmente por lapso, a resposta à implementação de determinadas medidas, aferindo-se ainda, em alguns casos, a ausência total de participação.

## V. PROPOSTAS E RECOMENDAÇÕES

Considerando os resultados apresentados no presente Relatório de Avaliação Anual respeitante a 2023, e em caso de concordância com o seu teor, propõe-se que o mesmo seja submetido à aprovação da Câmara Municipal de Leiria, o qual, a ser aprovado, deverá, nos termos dos n.ºs 6 e 7 do artigo 6.º do Anexo ao Decreto-Lei 109-E/2021, de 9 de dezembro:

- a) Ser disseminado a todo o universo do Município de Leiria, através da sua publicitação na *intranet* e na página oficial do Município, no prazo de 10 dias;
- b) Ser comunicado ao Ministério da Coesão Territorial, à Inspeção-Geral de Finanças e ao Mecanismos Nacional Anticorrupção, no prazo de 10 dias.

Tendo em especial consideração os resultados apresentados, e sem prejuízo do supra exposto, recomenda-se ainda que, após aprovação do presente Relatório:

- a) Seja o mesmo enviado a todos os dirigentes, membros de gabinetes e restantes responsáveis, por forma a:
  - Procederem à sua análise e ao envio à DIA de quaisquer observações ou pedidos de esclarecimentos;
  - Procederem à verificação de todas as medidas que lhes cumpra implementar, iniciando os procedimentos necessários para a sua execução dentro do prazo previsto no Plano de Prevenção de Riscos de Gestão;
- b) Sejam, pela DIA, concretizados todos os esforços necessários para uma melhor personalização e simplificação da plataforma eletrónica da gestão do risco, considerando a sua autonomia técnica e as possibilidades de intervenção da empresa responsável pela criação da mesma;
- c) Seja, pela DIA, reformulado o Manual de Procedimentos de Gestão de Risco, com vista ao esclarecimento das dúvidas mais suscitadas durante o presente período de avaliação.

À consideração do Responsável pelo Cumprimento Normativo, Senhor Presidente da Câmara Municipal de Leiria.

A equipa,

Patrícia Alves (Chefe de Divisão, em regime de substituição)	Daniela Faria (Técnica Superior)
---	-------------------------------------



**DESPACHO:**

Concordo com o teor do presente relatório, bem como com as propostas e recomendações constantes no mesmo. Proceder às diligências necessárias.

O Responsável pelo Cumprimento Normativo,



## ANEXOS

## ANEXO I – CORRESPONDÊNCIA ENTRE ÁREAS FUNCIONAIS E UNIDADES ORGÂNICAS E DEFINIÇÃO DOS RESPECTIVOS RESPONSÁVEIS

Gabinete / Departamento / Divisão / Unidade	Responsável pela da UO	Responsável de verificação	Responsável pela realização
<b>Presidência - Dr. Gonçalo Lopes</b>			
Gabinete de Apoio à Presidência (GAP)	Gonçalo Lopes	Cecília Pedrosa	
Divisão de Auditoria (DIA)	Patrícia Alves		Daniela Faria
Divisão de Comunicação e Relações Públicas (DICRP)	João Morgadinho		
Divisão de Fiscalização Geral (DIFG)	João Carlos Pinto		
<b>Departamento de Contratação Pública e Gestão de Contratos (DECPGC)</b>	<b>Márcio Serrano</b>	<b>Diana Ferreira</b>	
Divisão de Contratação Pública (DICP)	Márcio Serrano	Diana Ferreira	
Divisão de Apoio à Gestão de Contratos (DIAGC)	Márcio Serrano	Diana Ferreira + Mário Canário	
<b>Departamento Financeiro e Jurídico (DEFJ)</b>	<b>Sofia Pereira</b>		
Divisão Financeira (DIF)	Nélia Pascoal		
Divisão de Contencioso e Apoio Jurídico (DICAJ)	Leonor Correia		
Divisão de Património Municipal (DIPM)	Sofia Pereira	Laura Costa	
<b>Departamento de Desenvolvimento Territorial (DEDT)</b>	<b>Sandra Macedo</b>		
Divisão de Projetos e Inovação Urbana (DIPIU)	Sandra Macedo		
Divisão de Planeamento e Ordenamento do Território (DIPOT)	Paulo Pinheiro		
Unidade de Regeneração Urbana (UNRU)	Vitória Mendes		
<b>GAV - Dra. Anabela Graça</b>			
Gabinete de Apoio à Vereação (GAV)	Anabela Graça	Pedro Cordeiro	
<b>Departamento de Educação (DEE)</b>	<b>Paulo Felício</b>		
Divisão de Gestão Escolar (DIGE)	Paulo Felício	Vera Pinto	
Divisão de Programas Educativos (DIPE)	Célia Rodrigues	Sérgio Ferreira	
Unidade de Biblioteca Municipal (UNBM)	Victor Santos	Ângela Pereira	
Divisão de Ação Cultural (DIAC)	Rui Cunha	Alcina Silva	
Divisão de Museus e Património Cultural (DIMPC)	Catarina Carvalho	Cristina Cruz	
<b>GAV - Eng.º Ricardo Santos</b>			
Gabinete de Apoio à Vereação (GAV)	Ricardo Santos	Telma Duarte	
Divisão de Gestão de Empreitadas - Área 2 (DIGEMP2)	Cláudia Silva		
<b>Departamento de Gestão Urbanística (DEGU)</b>	<b>Paulo Ramos</b>	<b>Paula Alves</b>	
Divisão de Gestão Urbanística - Área 1 (DIGU1)	Paulo Ramos	Paula Alves	
Divisão de Gestão Urbanística - Área 2 (DIGU2)	Paulo Ramos	Paula Alves	
Divisão de Comércio, Serviços e Indústria (DICS)	Eurico Matias	Paula Alves	
Divisão de Apoio Técnico à Gestão Urbanística (DIATGU)	Paula Alves		
Unidade de Toponímia e Cadastro (UNTC)	Hélder Leitão	Paula Alves	
<b>GAV - Dra. Ana Valentim</b>			
Gabinete de Apoio à Vereação (GAV)	Ana Valentim	Olga André	
Divisão de Desenvolvimento Social e Saúde (DIDSS)	Ana Filipa Soledade		



Gabinete / Departamento / Divisão / Unidade	Responsável pela da UO	Responsável de verificação	Responsável pela realização
Divisão de Proteção e Saúde Animal (DIPSA)	Ana Valentim	Cláudia Bento	
<b>GAV - Dr. Carlos Palheira</b>			
Gabinete de Apoio à Vereação (GAV)	Carlos Palheira	Paulo Pinéu	
<b>Departamento de Conservação e Gestão Operacional (DECGO)</b>	<b>Carlos Palheira</b>	<b>Paulo Pinéu</b>	
Divisão de Manutenção do Espaço Público (DIMEP)	Carlos Palheira	Paulo Pinéu	
Divisão de Espaços Verdes (DIEV)	Cláudia Domingues		
Divisão de Trânsito e Segurança Rodoviária (DITSR)	Filipe Silva		
Divisão de Manutenção de Edifícios, Equipamentos e Sistemas (DIMEES)	George Silva		
Divisão de Desporto (DID)	Pedro Roque	Catarina Rafael	
<b>GAV - Eng.º Ricardo Gomes</b>			
Gabinete de Apoio à Vereação (GAV)	Ricardo Gomes	Dora Cruz	
<b>Departamento de Obras Municipais (DEOM)</b>	<b>Cristina Silva</b>		
Divisão de Gestão de Empreitadas - Área 1 (DIGEMP1)	Renato Carvalho		
Divisão de Licenciamentos Diversos (DILD)	Lurdes Novo	Dora Cruz	
<b>GAV - Dra. Catarina Louro</b>			
Gabinete de Apoio à Vereação (GAV)	Catarina Louro	Simone Silva	
<b>Departamento de Modernização Administrativa e Qualidade (DEMAQ)</b>	<b>Lina Frazão</b>		
Divisão de Recursos Humanos (DIRH)	Lina Frazão		
Unidade de Recrutamento e Apoio Técnico à Divisão de Recursos Humanos (UNRAT)	Lina Frazão	Luís Tavares	
Divisão Administrativa e da Qualidade (DIAQ)	Sandrina Garrucho		
Unidade do Arquivo Municipal (UNAM)	Miguel Narciso		
Divisão de Atendimento e Apoio ao Cidadão (DIAAC)	Lina Frazão		
Divisão de Sistemas e Tecnologias de Informação (DISTI)	Marco Ribeiro		
Divisão de Turismo e Eventos (DITE)	Ricardo Marques	Carla Fabião	
Divisão da Economia e Inovação (DIEI)	Catarina Louro	Simone Silva	
Divisão de Comércio e Atividades Económicas (DICAÉ)	Pedro Santos		
Divisão de Gestão de Fundos Estruturais (DIGFE)	Paula Gomes		
<b>GAV - Dr. Luís Lopes</b>			
Gabinete de Apoio à Vereação (GAV)	Luís Lopes	Hugo Bogalho	
Serviço Municipal de Proteção Civil de Leiria (SMPCL)	Luís Lopes	Ricardo Martins	
Bombeiros Sapadores de Leiria (BSL)	Luís Lopes	José Rito	
Divisão de Ambiente e Desenvolvimento Sustentável (DIADS)	Alexandra Silva		
Unidade de Interpretação Ambiental (UNIA)	Telma Fontes		
Divisão de Mobilidade e Transportes (DIMT)	Elisa Braceiro		
Canal de denúncias do ML	Não aplicável	Sandrina Garrucho	
Encarregado de Proteção de Dados	Não aplicável	Miguel Narciso	