RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO INTERCALAR 2026

PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS

município de Leiria

FICHA TÉCNICA:

TÍTULO:

Relatório de Avaliação Intercalar 2026 - Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas

ELABORAÇÃO E COORDENAÇÃO TÉCNICA:

Divisão de Auditoria e Gestão de Risco

APROVAÇÃO:

Responsável pelo Cumprimento Normativo: Gonçalo Lopes, Presidente da Câmara Municipal, a 26 de outubro de 2026.

DATA:

outubro de 2026

VERSÃO:

Versão Final

FONTE DE DADOS:

Plataforma HER+ (Health Event & Risk Management)

Largo da República, 2414-006 Leiria
Tel. (+351) 244 839 500 (Chamada para a rede fixa nacional)
www.cmleiria.pt I cmleiria@cm-leiria.pt I NIF: 505 181 266

ÍNDICE

1. ENQUADRAMENTO 3

2. METODOLOGIA 4

2.1. Recolha e tratamento da informação 4

2.2. Universo e unidade de análise 4

2.3. Critérios de análise e validação 4

2.4. Apuramento e apresentação dos resultados 6

2.5. Principais condicionantes da ação 7

3. RESULTADOS 9

3.1. Panorama geral 9

3.2. Estado de implementação das medidas aplicáveis 11

3.3. Implementação das medidas por área de risco 12

3.3.1. Auditoria e Boa Conduta 12

3.3.2. Auxílios e Benefícios Fiscais 14

3.3.3. Contratação Pública 16

3.3.4. Fiscalização 18

3.3.5. Gestão Financeira 19

3.3.6. Gestão Processual 23

3.3.7. Jurídica 26

3.3.8. Património Municipal 29

3.3.9. Recursos Humanos 30

3.3.10. Tecnologia e Inovação 32

3.3.11. Urbanismo e Ordenamento do Território 35

3.3.12. Situações de emergência 36

4. CONCLUSÕES 40

5. RECOMENDAÇÕES 42

ANEXO I – INDICADORES DE IMPLEMENTAÇÃO POR MEDIDA DE PREVENÇÃO 44

ANEXO II – MAPA DE CORRESPONDÊNCIA ORGÂNICA E IDENTIFICAÇÃO DOS RESPONSÁVEIS E INTERLOCUTORES DO PPR 52

Largo da República, 2414-006 Leiria
Tel. (+351) 244 839 500 (Chamada para a rede fixa nacional)
www.cmleiria.pt I cmleiria@cm-leiria.pt I NIF: 505 181 266

1. ENQUADRAMENTO

Em cumprimento do disposto no n.º 1 do artigo 5.º do Regime Geral da Prevenção da Corrupção (RGPC), aprovado pelo Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro, o Município de Leiria implementou um Programa de Cumprimento Normativo (PCN) que inclui um Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas (PPR), um Código de Conduta, um Programa de Formação e um Canal de Denúncias, com o objetivo de prevenir, detetar e sancionar atos de corrupção e infrações conexas.

Nos termos do previsto no n.º 4 do artigo 6.º do RGPC, o PPR encontra-se sujeito a um mecanismo de controlo periódico, materializado na elaboração de relatórios de avaliação, designadamente um **relatório intercalar, a elaborar no mês de outubro**, nas situações identificadas de risco elevado ou máximo.

A avaliação incide sobre as medidas de prevenção associadas aos riscos de graduação elevada identificados no PPR aprovado pela Câmara Municipal em reunião de 29 de junho de 2026 e tem por finalidade caracterizar o estado de implementação comunicado pelos serviços, identificar situações de execução pendente e insuficiências de informação e fundamentar as prioridades de acompanhamento.

O relatório apresenta a metodologia, os resultados globais e por área de risco, as conclusões e as recomendações de acompanhamento. Os anexos incluem os indicadores por medida e a correspondência funcional e orgânica dos responsáveis e interlocutores. A avaliação baseia-se predominantemente na informação reportada e na sua análise crítica, não constituindo verificação material independente de todas as medidas nem certificação da eficácia dos controlos.

Após aprovação pelo Responsável pelo Cumprimento Normativo, o presente relatório será submetido na Plataforma RGPC para efeitos de comunicação ao MENAC, no prazo de 10 dias, nos termos do n.º 9 do artigo 6.º do RGPC, sendo igualmente remetido, no mesmo prazo, à Inspeção-Geral de Finanças e ao Ministério da Economia e da Coesão Territorial, e objeto de divulgação interna e publicação no sítio institucional do Município, em conformidade com os n.ºs 6 e 7 do referido artigo, reforçando-se, assim, os princípios da transparência administrativa e da *accountability* pública. O relatório será igualmente submetido a conhecimento da Câmara Municipal na reunião imediatamente seguinte à sua aprovação.

Largo da República, 2414-006 Leiria
Tel. (+351) 244 839 500 (Chamada para a rede fixa nacional)
www.cmleiria.pt I cmleiria@cm-leiria.pt I NIF: 505 181 266

2. METODOLOGIA

2.1. Recolha e tratamento da informação

A presente avaliação intercalar incidiu sobre o estado de implementação das medidas do PPR associadas a riscos de graduação elevada ou máxima, tendo por base a informação registada pelas Unidades Orgânicas, Serviços e Gabinetes na plataforma **HER+ (Health Event & Risk Management)**, utilizada como suporte ao registo, acompanhamento e monitorização dos riscos e respetivas medidas.

A base de dados utilizada foi extraída da aplicação a **15 de outubro de 2026**, constituindo esse momento a referência temporal da avaliação.

A plataforma permite o registo da evolução das medidas através dos separadores "Pontos de Situação" e "Realização", nos quais os serviços podem indicar o estado, a percentagem de execução, observações e, quando aplicável, a previsão de implementação.

A avaliação considerou estes elementos de forma conjugada, não se limitando ao estado formalmente selecionado na aplicação.

2.2. Universo e unidade de análise

O âmbito da avaliação foi delimitado às medidas associadas a, pelo menos, um risco de graduação elevada, independentemente de essas medidas se encontrarem igualmente associadas a riscos de graduação inferior.

Para efeitos de análise, distinguiram-se **três níveis de informação**: os riscos identificados no PPR, as medidas de prevenção associadas a esses riscos e a aplicação de cada medida pelas diferentes UO, Serviços e Gabinetes responsáveis pela sua implementação.

A unidade de análise considerada para efeitos de avaliação do estado de implementação correspondeu, assim, à **aplicação de cada medida por cada UO responsável**[1], uma vez que uma mesma medida pode apresentar diferentes estados de execução consoante a unidade à qual se encontra atribuída.

Sempre que uma aplicação da medida se encontrava associada a riscos de diferentes graduações, foi considerada, para efeitos de enquadramento e agregação estatística, a graduação mais elevada, sem prejuízo da preservação da informação relativa aos restantes riscos.

Importa ainda referir que as medidas MAC18, MAC19, MAC20 e MAC21, integradas na área de Auditoria e Boa Conduta e relacionadas com a representação legítima de interesses, não foram objeto de avaliação no presente exercício. Esta opção decorre do disposto no artigo 8.º, n.º 6, da Lei n.º 37-A/2026, de 28 de julho, que estabelece a aplicação da Lei n.º 5-A/2026 aos municípios a partir de 1 de junho de 2027.

2.3. Critérios de análise e validação

A informação reportada foi objeto de análise e validação, atendendo ao estado registado na plataforma, aos elementos constantes dos separadores «Ponto de Situação» e «Realização», às percentagens de execução, às observações apresentadas e, quando aplicável, às previsões de implementação.

[1] Atendendo à estrutura da base de dados, uma mesma medida pode surgir repetida para a mesma UO quando se encontra associada a vários riscos. Para evitar a duplicação artificial de resultados, os registos relativos à mesma medida e à mesma UO foram considerados uma única ocorrência para efeitos de avaliação, desde que apresentassem informação de execução coincidente, mantendo-se todas as relações com os riscos associados.

Largo da República, 2414-006 Leiria
Tel. (+351) 244 839 500 (Chamada para a rede fixa nacional)
www.cmleiria.pt I cmleiria@cm-leiria.pt I NIF: 505 181 266

A análise procurou distinguir entre a implementação material das medidas e a qualidade e suficiência da informação prestada, evitando que a ausência de resposta, a insuficiência de fundamentação ou as inconsistências do reporte fossem automaticamente equiparadas à não execução das medidas.

Foram igualmente considerados a natureza e o objetivo de cada medida, distinguindo-se, designadamente, os controlos de aplicação permanente ou continuada daqueles cuja execução concreta depende da ocorrência de determinados factos ou circunstâncias.

A validação teve ainda em consideração que a inexistência de situações que desencadeiem a aplicação de uma medida não significa, necessariamente, que o respetivo procedimento de controlo não se encontre instituído.

Em sentido inverso, a mera referência a procedimentos a adotar futuramente, quando desacompanhada de informação sobre a sua implementação, não foi considerada, por si só, demonstração da conclusão da medida.

Situação	Critério adotado
Concluída	Medida cuja implementação foi declarada e considerada concluída para efeitos da avaliação, correspondendo a um grau de implementação de 100%.
Concluída (sem verificação)	Medida declarada concluída para efeitos da avaliação, cujo registo não foi objeto de verificação formal pelo responsável designado na plataforma HER+.
Em fase de implementação ou parcialmente executada	Medida cuja implementação foi iniciada, mas que ainda não se encontra concluída, correspondendo, quando identificado, aos graus de implementação de 25%, 50% ou 75%.
Não executado	Medida cuja implementação ainda não foi iniciada, correspondendo a um grau de implementação de 0%.
Não existiu necessidade de implementação	Situação em que, no período em avaliação, não se verificaram os pressupostos ou circunstâncias que exigissem a aplicação da medida, desde que tal seja compatível com a sua natureza e se encontre suficientemente fundamentado.
Não aplicável à UO	Situação em que a medida não se enquadra nas competências ou atribuições da UO, mediante fundamentação adequada.
Medida a não considerar	Situação em que, após análise e validação, se concluiu que determinada aplicação da medida não deve integrar o universo de avaliação, designadamente por necessidade de correção da sua afetação.
Sem resposta	Situação em que não foi disponibilizada informação de reporte sobre a implementação da medida, impossibilitando a respetiva avaliação.
Resposta inválida	Situação em que a informação reportada se revelou insuficiente, contraditória, desajustada ao objeto da medida ou desprovida de fundamentação adequada, não permitindo validar, com segurança, o estado de implementação comunicado.
Estados ou informações divergentes	Foram analisadas conjuntamente as informações registadas nos diferentes separadores, não prevalecendo automaticamente o estado formalmente selecionado quando existiam elementos contraditórios.

Largo da República, 2414-006 Leiria
Tel. (+351) 244 839 500 (Chamada para a rede fixa nacional)
www.cmleiria.pt I cmleiria@cm-leiria.pt I NIF: 505 181 266

Situação	Critério adotado
Medidas em implementação ou não executadas sem previsão	A ausência de previsão temporal foi identificada como informação em falta, não determinando, por si só, a invalidação do estado comunicado.

Tabela 1 - Critérios de classificação e validação do estado de implementação das medidas

A análise das respostas procurou ainda assegurar a aplicação de critérios uniformes a situações materialmente equivalentes, sem prejuízo das diferenças decorrentes das competências das UO e das características específicas das medidas avaliadas.

Sempre que os elementos disponíveis permitiram identificar de forma inequívoca um erro ou inconsistência, a classificação foi ajustada. Quando subsistiram dúvidas quanto ao efetivo estado da medida, a resposta foi considerada inválida ou sujeita a esclarecimento, não sendo presumida a sua conclusão ou não execução.

Importa salientar que a presente avaliação constitui o primeiro exercício de monitorização da versão reformulada do PPR, aprovada em 29 de junho de 2026, assumindo, por esse motivo, particular relevância no processo de consolidação e aperfeiçoamento da informação registada na plataforma HER+.

Com efeito, para além da avaliação do estado de implementação das medidas de prevenção, este primeiro exercício permitiu aferir a adequação da respetiva afetação às diferentes unidades orgânicas, identificar situações de não aplicabilidade e detetar inconsistências na correspondência entre os riscos, as medidas e as responsabilidades funcionais estabelecidas.

Neste contexto, a identificação de aplicações não aplicáveis ou cuja atribuição carece de correção constitui um resultado expectável de um processo inicial de validação e consolidação do mapeamento de riscos, medidas e responsabilidades, contribuindo para o aperfeiçoamento progressivo do modelo de monitorização e para uma representação mais rigorosa das responsabilidades efetivamente atribuídas aos serviços.

Importa, contudo, sublinhar que a exclusão de aplicações do universo de avaliação apenas foi considerada quando sustentada por fundamentos que permitissem concluir pela sua não aplicabilidade ou inadequação, não constituindo este processo uma dispensa do cumprimento das medidas de prevenção efetivamente aplicáveis.

A informação originalmente prestada pelos serviços foi preservada, garantindo a rastreabilidade entre o reporte inicial, as observações da análise e a classificação final adotada para efeitos da avaliação.

2.4. Apuramento e apresentação dos resultados

Os resultados foram apurados com base nas classificações resultantes do processo de validação, considerando cada aplicação de medida por UO.

Para efeitos de apresentação dos indicadores, distinguiram-se:

a) O universo total de aplicações de medidas associadas a riscos elevados, utilizado para caracterizar a distribuição global dos estados de avaliação e a qualidade do reporte;
b) O universo de aplicações de medidas com estado de implementação validamente determinado e consideradas aplicáveis, utilizado para analisar os resultados da implementação material;

Largo da República, 2414-006 Leiria
Tel. (+351) 244 839 500 (Chamada para a rede fixa nacional)
www.cmleiria.pt I cmleiria@cm-leiria.pt I NIF: 505 181 266

c) As situações sem resposta, com resposta inválida, não aplicáveis à UO ou excluídas da avaliação, identificadas autonomamente, de modo a não distorcer os indicadores de execução;
d) As medidas em fase de implementação, parcialmente executadas ou não executadas, objeto de análise específica quanto ao grau de execução e à existência de previsão temporal de conclusão.

As percentagens foram calculadas tendo por referência o universo aplicável a cada indicador, sendo os respetivos denominadores identificados na apresentação dos resultados.

As situações classificadas como «Não existiu necessidade de implementação» foram apresentadas autonomamente, não sendo equiparadas a medidas não executadas ou consideradas automaticamente como medidas concluídas.

Para as medidas em fase de implementação ou não executadas, foi igualmente analisada a previsão temporal comunicada pelos serviços. Quando esta não se encontrava identificada, tal circunstância foi assinalada autonomamente, sem prejuízo da classificação atribuída ao estado de implementação.

A análise foi desenvolvida em termos globais e por área de risco, permitindo identificar a distribuição das medidas pelos diferentes estados de implementação, as situações que condicionam a avaliação da sua execução e as principais necessidades de acompanhamento.

Importa, por último, salientar que a presente avaliação se baseou predominantemente na informação reportada pelas UO na plataforma HER+ e na sua análise e validação, não correspondendo a uma verificação documental ou material independente da execução de todas as medidas.

Consequentemente, os resultados devem ser interpretados enquanto avaliação do estado de implementação das medidas com base na informação disponível, sem constituírem, por si só, certificação da efetividade dos controlos implementados.

2.5. Principais condicionantes da ação

A avaliação intercalar de 2026 decorreu num contexto marcado por um conjunto de condicionantes relevantes, cuja consideração se revela necessária para a contextualização e interpretação dos resultados obtidos.

O PPR, na sua versão atualmente em vigor, foi aprovado na reunião da Câmara Municipal de Leiria de 29 de junho de 2026, correspondendo o exercício de 2026 à primeira avaliação desta nova versão. A reformulação de 2026 implicou uma reestruturação dos riscos identificados e das medidas de prevenção, determinando um esforço acrescido de adaptação das Unidades Orgânicas, Serviços e Gabinetes ao novo enquadramento, bem como aos procedimentos de monitorização, reporte e validação da informação.

Paralelamente, o período de recolha, validação e consolidação da informação coincidiu com a manutenção de **circunstâncias excecionais decorrentes da tempestade Kristin**, cujos efeitos continuam a mobilizar de forma relevante recursos humanos, técnicos e operacionais do Município, com impacto na disponibilidade de alguns serviços para o acompanhamento e reporte das medidas do PPR.

A avaliação foi ainda condicionada pelo **início do novo mandato autárquico e pela subsequente reorganização da estrutura orgânica municipal**, que determinaram alterações significativas ao nível dos dirigentes, interlocutores e responsáveis pela inserção e validação da informação. Consequentemente, vários dos intervenientes participaram, no âmbito da presente ação, **pela primeira vez num processo de avaliação do grau de implementação das medidas do PPR**.

Largo da República, 2414-006 Leiria
Tel. (+351) 244 839 500 (Chamada para a rede fixa nacional)
www.cmleiria.pt I cmleiria@cm-leiria.pt I NIF: 505 181 266

Com vista a mitigar estas condicionantes e promover uma aplicação uniforme da metodologia, foram realizadas **duas sessões práticas de formação, nos dias 4 e 14 de setembro de 2026**, que contaram com a participação de **43 interlocutores e responsáveis pela verificação da informação**. Foram igualmente disponibilizados como instrumentos de apoio o **Manual de Procedimentos de Gestão do Risco**, aprovado pela Câmara Municipal de Leiria em reunião de 6 de agosto de 2024, e a respetiva **Ficha Resumo de Procedimentos**, destinados a apoiar e uniformizar o processo de reporte.

Não obstante as medidas de apoio adotadas, foram identificadas situações de **ausência de resposta, informação incompleta ou necessidade de clarificação por parte de algumas Unidades Orgânicas, Serviços e Gabinetes**, as quais são consideradas na análise dos resultados e no apuramento da qualidade do reporte.

Importa ainda considerar que a presente avaliação incide sobre uma versão do PPR com um período de implementação relativamente reduzido, circunstância que poderá assumir particular relevância na interpretação das medidas ainda classificadas como **"Em processo de implementação"** ou **"Não executado"**, especialmente quando a respetiva concretização pressuponha alterações organizacionais, desenvolvimento de procedimentos, implementação de ferramentas ou outras atuações de execução progressiva.

Em síntese, os resultados da presente avaliação devem ser interpretados tendo em consideração o caráter recente da versão do PPR em análise, o período relativamente reduzido decorrido desde a sua aprovação, o processo de adaptação dos serviços ao novo enquadramento de riscos e medidas, as alterações organizacionais verificadas e o contexto operacional excecional vivido pelo Município.

Estas circunstâncias constituem elementos relevantes para a apreciação do grau de implementação das medidas e da qualidade da informação reportada, não afastando, contudo, a necessidade de assegurar a execução dos controlos previstos, de ultrapassar as insuficiências identificadas no reporte e de promover o acompanhamento das medidas cuja implementação ainda não se encontra concluída.

Largo da República, 2414-006 Leiria
Tel. (+351) 244 839 500 (Chamada para a rede fixa nacional)
www.cmleiria.pt I cmleiria@cm-leiria.pt I NIF: 505 181 266

3. RESULTADOS

3.1. Panorama geral

O Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas do Município de Leiria contempla **138 riscos**, cuja distribuição pelos diferentes níveis de graduação se apresenta na **Figura 1**. Deste universo, **41 riscos encontram-se classificados como elevados**, representando 29,7 % do total e integrando o âmbito da presente avaliação intercalar.

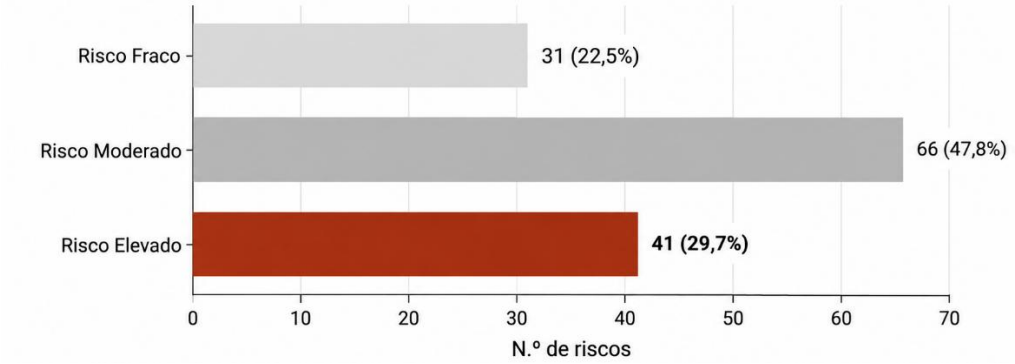


Figura 1 - Distribuição dos riscos por nível de risco

Fonte: Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas do Município de Leiria

Os riscos classificados como elevados encontram-se identificados em 12 das 15 áreas de atividade previstas no Plano, estando-lhes associadas 89 medidas. A respetiva distribuição por área consta da **Figura 2.**

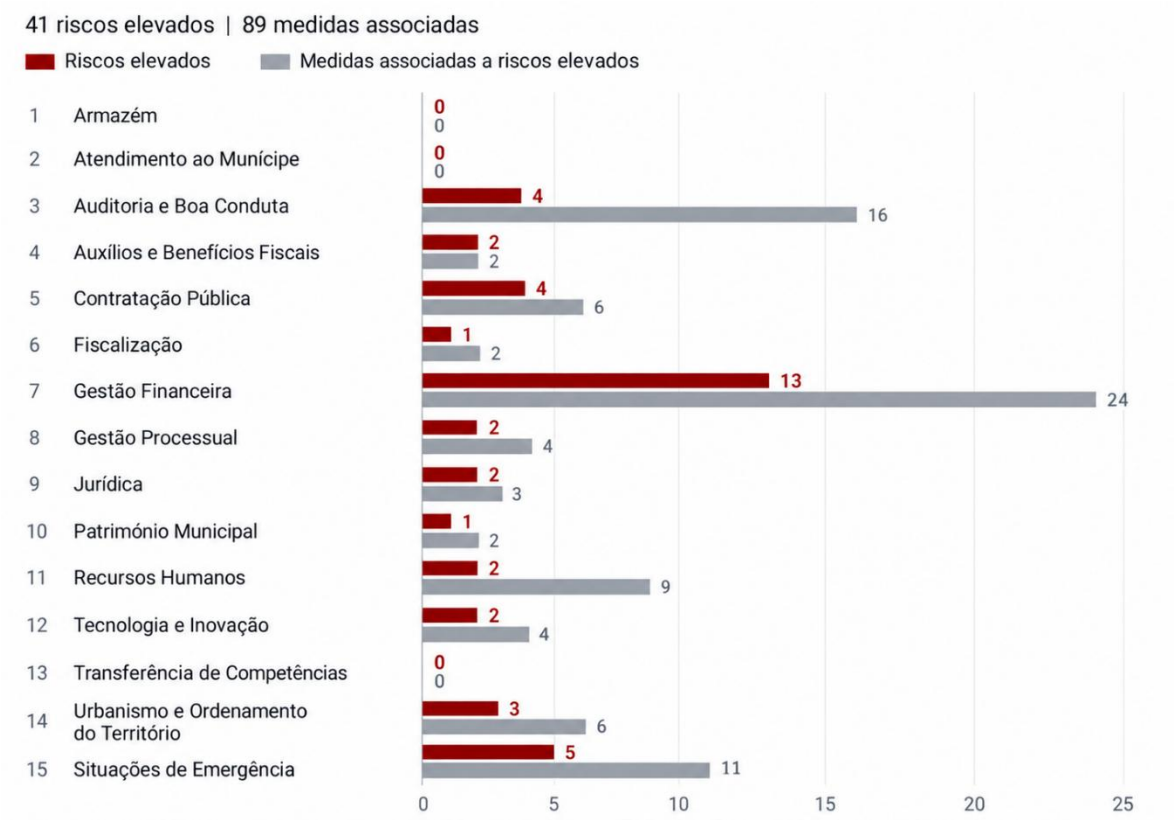


Figura 2 – Riscos elevados e medidas associadas, por área

Fonte: Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas do Município de Leiria

Largo da República, 2414-006 Leiria
Tel. (+351) 244 839 500 (Chamada para a rede fixa nacional)
www.cmleiria.pt I cmleiria@cm-leiria.pt I NIF: 505 181 266

Conforme referido no capítulo metodológico, a análise teve como unidade de referência a aplicação de cada medida por Unidade Orgânica (UO), Serviço ou Gabinete responsável, considerando-se autonomamente as diferentes aplicações de uma mesma medida e evitando-se a duplicação de registos decorrente da sua associação a vários riscos.

Neste enquadramento, o universo da avaliação compreendeu **1 550 aplicações de medidas de prevenção**, cujo estado de implementação foi analisado e consolidado pela Divisão de Auditoria e Gestão de Risco (DIAGR), com base na informação disponibilizada na plataforma HER+.

O tratamento da informação permitiu distinguir as aplicações com estado de implementação validamente determinado daquelas cuja avaliação ficou condicionada pela ausência ou insuficiência da informação reportada, bem como das situações de não aplicabilidade ou de exclusão do universo de análise.

A distribuição global das aplicações de medidas pelos diferentes estados resultantes do processo de avaliação apresenta-se na **Tabela 2**.

Situação após validação DIAGR	N.º	%
Concluída	803	51,8%
Concluída (sem verificação)	45	2,9%
Não existiu necessidade de implementação	261	16,8%
Em fase de implementação ou parcialmente executada	71	4,6%
Não executado	17	1,1%
Resposta inválida	131	8,5%
Sem resposta	97	6,3%
Não aplicável à UO	55	3,5%
Medida a não considerar	70	4,5%
Total	**1 550**	**100%**

Tabela 2 - Distribuição das aplicações de medidas por situação de avaliação

Fonte: Plataforma HER+ — Mapa de Validação

Da análise dos resultados, verifica-se que 848 aplicações de medidas foram consideradas concluídas, das quais 45 foram identificadas como «Concluída (sem verificação)», por não terem sido objeto de verificação por parte do responsável da respetiva UO.

Por outro lado, 71 aplicações encontravam-se em fase de implementação ou parcialmente executadas e 17 foram classificadas como não executadas, perfazendo um total de 88 aplicações cuja execução não se encontrava integralmente concluída no período em avaliação.

Foram ainda identificadas 261 aplicações relativamente às quais não se verificou necessidade de implementação, atendendo à inexistência, no período analisado, dos pressupostos ou circunstâncias que exigissem a aplicação concreta das medidas. Estas situações foram consideradas autonomamente, não sendo equiparadas a medidas concluídas ou não executadas.

No que respeita à qualidade e completude da informação reportada, foram identificadas 131 respostas inválidas e 97 situações sem resposta, relativamente às quais não foi possível determinar, com segurança, o estado material de implementação das medidas.

Largo da República, 2414-006 Leiria
Tel. (+351) 244 839 500 (Chamada para a rede fixa nacional)
www.cmleiria.pt I cmleiria@cm-leiria.pt I NIF: 505 181 266

No âmbito da validação, foram identificadas situações que determinaram a exclusão de determinadas aplicações de medidas do universo considerado para efeitos de apuramento de implementação. Acrescem 55 aplicações consideradas não aplicáveis às UO e 70 aplicações classificadas como medidas a não considerar.

Destaca-se, neste contexto, a medida "MGF25 — Promoção imediata da recuperação dos valores indevidamente pagos pelo Município, incluindo, quando aplicável, a instauração de processo de execução fiscal e cobrança dos respetivos juros", associada ao risco "GF16 — Não recuperação de dinheiro indevidamente pago pelo Município de Leiria". Com efeito, a medida respeita a procedimentos de recuperação de quantias anteriormente pagas pelo Município, cuja responsabilidade funcional pode variar em função da natureza e origem dos pagamentos, não coincidindo necessariamente com as competências dos serviços emissores de receita aos quais se encontrava atribuída.

Neste contexto, as 69 aplicações da MGF25 foram autonomizadas na categoria «Medida a não considerar», exclusivamente para efeitos de apuramento dos indicadores de implementação por unidade orgânica, uma vez que a respetiva afetação carece de clarificação para permitir uma avaliação consistente.

Esta opção metodológica não afasta o acompanhamento do risco identificado no PPR nem prejudica a aplicação dos mecanismos legais e de controlo interno relativos à recuperação de quantias devidas ao Município.

A situação deverá ser considerada na revisão do Plano, com vista à reapreciação do enquadramento do risco e à adequada definição da medida e das responsabilidades funcionais associadas.

A aplicação remanescente corresponde à medida "MAC12 — Implementação das recomendações aprovadas na sequência das ações de auditoria interna e externa", identificada pelo código 370/26. Neste caso, verificou-se que o registo havia sido erradamente atribuído a outra UO, a qual já dispunha de uma aplicação da mesma medida, devidamente avaliada. Consequentemente, foi determinada a anulação do registo incorreto e a criação de uma nova aplicação da MAC12 para a UO adequada, com atribuição ao respetivo responsável.

Esta exclusão não traduz uma situação de incumprimento ou de não execução por parte das UO abrangidas, mas uma opção metodológica decorrente da necessidade de assegurar a adequação entre a medida avaliada e as responsabilidades funcionais dos serviços.

3.2. Estado de implementação das medidas aplicáveis

Excluindo as aplicações sem resposta, com resposta inválida, não aplicáveis à UO ou classificadas como medidas a não considerar, obtém-se um universo de 1197 aplicações com implementação determinada.

Deste universo, 848 aplicações foram consideradas concluídas, 261 não exigiram implementação no período em avaliação, 71 encontravam-se em fase de implementação ou parcialmente executadas e 17 não tinham sido executadas.

Considerando exclusivamente as 936 aplicações cuja situação de implementação foi classificada como concluída, parcialmente executada ou não executada, verifica-se que 848 foram consideradas concluídas, correspondendo a 90,6% deste universo específico. Este indicador compreende, contudo, as 45 aplicações classificadas como «Concluída (sem verificação)», situação que deverá ser expressamente considerada porquanto suscetível de alteração em futura avaliação.

Largo da República, 2414-006 Leiria
Tel. (+351) 244 839 500 (Chamada para a rede fixa nacional)
www.cmleiria.pt I cmleiria@cm-leiria.pt I NIF: 505 181 266

A análise evidencia igualmente a necessidade de acompanhamento das 88 aplicações cuja execução ainda não se encontrava concluída, bem como de regularização das situações que impediram a validação do respetivo estado de implementação.



Figura 3 - Estado de implementação das medidas com situação material determinada

Fonte: Plataforma HER+ — Mapa de Validação DIAGR

Estas dimensões são aprofundadas nos subcapítulos seguintes, através da análise da distribuição das medidas por área de risco.

3.3. Implementação das medidas por área de risco

3.3.1. Auditoria e Boa Conduta

A área de Auditoria e Boa Conduta compreende **quatro riscos** com graduação elevada, aos quais se encontram associadas **16 medidas**. Contudo, conforme referido no capítulo metodológico, as medidas MAC18, MAC19, MAC20 e MAC21, relacionadas com a representação legítima de interesses, não foram objeto de avaliação no presente exercício, nos termos do artigo 8.º, n.º 6, da Lei n.º 37-A/2026, de 28 de julho, que estabelece a aplicação da Lei n.º 5-A/2026 aos municípios a partir de 1 de junho de 2027.

Assim, o universo efetivamente considerado nesta área compreendeu **12 medidas**, correspondentes a **289 aplicações** pelas Unidades Orgânicas, Serviços e Gabinetes responsáveis.

Para efeitos de apreciação, foram consideradas **287 aplicações de medidas**, após exclusão de uma aplicação classificada como «Não aplicável à UO» e de outra identificada como «Medida a não considerar».

A **Figura 4** apresenta a distribuição destas aplicações pelos principais estados de implementação, distinguindo as medidas concluídas, parcialmente executadas, não executadas e aquelas relativamente às quais não existiu necessidade de implementação, bem como as situações em que não foi possível determinar o estado de execução, por insuficiência ou ausência de informação.

Largo da República, 2414-006 Leiria
Tel. (+351) 244 839 500 (Chamada para a rede fixa nacional)
www.cmleiria.pt I cmleiria@cm-leiria.pt I NIF: 505 181 266



Situação	N.º	%
Concluídas	120	41,8%
Em fase de implementação ou parcialmente executadas	13	4,5%
Não executadas	2	0,7%
Não existiu necessidade de implementação	122	42,5%
Não foi possível avaliar	30	10,5%
Total de aplicações consideradas	**287**	**100,0%**

Universo inicial: 289 aplicações
Excluídas: 2 (1 não aplicável à UO + 1 medida a não considerar)
A categoria «Não foi possível avaliar» compreende 15 respostas inválidas e 15 situações sem resposta.
As 120 aplicações concluídas incluem 6 classificadas como «Concluída (sem verificação)».

Figura 4 – Estado global das aplicações de medidas – Auditoria e Boa Conduta

Fonte: Plataforma HER+ — Mapa de Validação DIAGR

A análise desagregada por medida, apresentada na **Tabela 3** infra, identifica os controlos com execução pendente, e as situações que carecem de regularização ou acompanhamento

Medida	Total	Conc. (SV)	NANI	Parc.	NE	Inv.	SR	NA	Excl.
MAC1	70	51 (2)	0	7	2	6	4	-	-
MAC2	70	18 (2)	44	-	-	4	3	1	-
MAC3	1	1	-	-	-	-	-	-	-
MAC4	1	1	-	-	-	-	-	-	-
MAC5	1	-	-	1	-	-	-	-	-
MAC6	1	1	-	-	-	-	-	-	-
MAC7	1	-	-	1	-	-	-	-	-
MAC8	2	1	-	-	-	1	-	-	-
MAC12	70	37 (2)	25	4	-	-	3	-	1
MAC13	1	-	1	-	-	-	-	-	-
MAC28	70	10	52	-	-	4	4	-	-
MAC29	1	-	-	-	-	-	1	-	-
Total	**289**	**120 (6)**	**122**	**13**	**2**	**15**	**15**	**1**	**1**

Tabela 3 - Estado de implementação das medidas da área de Auditoria e Boa Conduta

Fonte: Plataforma HER+ — Mapa de Validação

Conc. (SV) — Concluída, incluindo entre parênteses as aplicações concluídas sem verificação; NANI — Não existiu necessidade de implementação; Parc. — Em fase de implementação ou parcialmente executada; NE — Não executado; Inv. — Resposta inválida; SR — Sem resposta; NA — Não aplicável à UO; Excl. — Medida a não considerar.

Da análise dos resultados, verifica-se que 120 aplicações foram consideradas concluídas, correspondendo a 41,8% do universo analisado, incluindo seis aplicações cuja verificação formal pelo responsável designado não se encontrava concluída.

Foram ainda identificadas 122 aplicações classificadas como «Não existiu necessidade de implementação», representando 42,5% do total. Estas situações concentram-se sobretudo nas medidas MAC28 — Declaração das ofertas recebidas, MAC2 — Comunicação à Auditoria Interna de situações suscetíveis de gerar riscos de corrupção, fraude ou infrações conexas, e MAC12 — Implementação das recomendações de auditoria.

Relativamente às medidas cuja execução ainda não se encontrava concluída, foram identificadas 13 aplicações em fase de implementação ou parcialmente executadas e duas não executadas, correspondendo, em conjunto, a 5,2% do universo da área. Estas situações concentram-se essencialmente nas seguintes medidas:

a) MAC1 — Avaliação periódica dos procedimentos internos: sete aplicações em fase de implementação e duas não executadas;
b) MAC12 — Implementação das recomendações aprovadas na sequência das ações de auditoria interna e externa: quatro aplicações parcialmente executadas;
c) MAC5 — Atualização das normas do sistema de controlo interno: uma aplicação parcialmente executada, com grau de implementação de 50% e previsão de conclusão em 31 de dezembro de 2026;
d) MAC7 — Elaboração dos relatórios de avaliação e monitorização do PPR: uma aplicação parcialmente executada, com grau de implementação de 75% e previsão de conclusão em outubro de 2026.

No que respeita ao planeamento de medidas pendentes, das 15 aplicações classificadas como parcialmente executadas ou não executadas, seis apresentavam previsão de implementação e nove não dispunham de previsão identificada. As previsões comunicadas concentram-se no último trimestre de 2026 e no decorrer de 2027, conforme evidenciado na **Tabela 4.**

Medida	Aplicações pendentes	Previsões comunicadas	Sem previsão identificada
MAC1	9	2 – até ao fim de 2026 2 – até ao fim de 2027	5
MAC5	1	1 – até ao fim de 2026	-
MAC7	1	1 - outubro de 2026	-
MAC12	4	-	4
Total	15	6	9

Tabela 4 – Previsões de implementação – Auditoria e Boa Conduta

Fonte: Plataforma HER+ — Mapa de Validação
Consideram-se as aplicações em fase de implementação ou parcialmente executadas e as não executadas.

Quanto à qualidade e completude do reporte, foram identificadas 15 respostas inválidas e 15 situações sem resposta, correspondendo a 10,5% das aplicações da área. As respostas inválidas resultaram, designadamente, de informação insuficiente para aferir o estado de implementação, de fundamentações incompatíveis com a natureza das medidas ou de respostas que não permitiram demonstrar a execução do controlo previsto.

Foram ainda identificadas uma aplicação considerada não aplicável à UO e uma aplicação classificada como "Medida a não considerar", esta última correspondente à MAC12, cuja exclusão foi fundamentada no âmbito da análise global dos resultados.

Em termos de acompanhamento, os resultados evidenciam a necessidade de priorizar a conclusão das aplicações da MAC1 e da MAC12, assegurar a concretização da atualização da Norma de Controlo Interno e de avaliação do PPR, bem como promover a regularização das respostas inválidas e situações sem informação.

Sem prejuízo das conclusões registadas, importa assegurar a monitorização das medidas de aplicação permanente e periódica, particularmente daquelas cuja eficácia depende da avaliação regular de procedimentos, da identificação de fragilidades e da implementação das recomendações de auditoria.

3.3.2. Auxílios e Benefícios Fiscais

Largo da República, 2414-006 Leiria
Tel. (+351) 244 839 500 (Chamada para a rede fixa nacional)
www.cmleiria.pt I cmleiria@cm-leiria.pt I NIF: 505 181 266

A área de Auxílios e Benefícios Fiscais compreende **dois riscos** classificados com graduação elevada, relacionados com a atribuição de apoios para despesas já financiadas por outros mecanismos de auxílio (AB5) e com a insuficiência de mecanismos de controlo e acompanhamento da execução dos apoios (AB6).

A estes riscos encontram-se associadas **duas medidas**, correspondentes **a oito aplicações** pelas Unidades Orgânicas, Serviços e Gabinetes responsáveis.

A **Figura 5** apresenta a distribuição destas aplicações pelos estados de implementação.

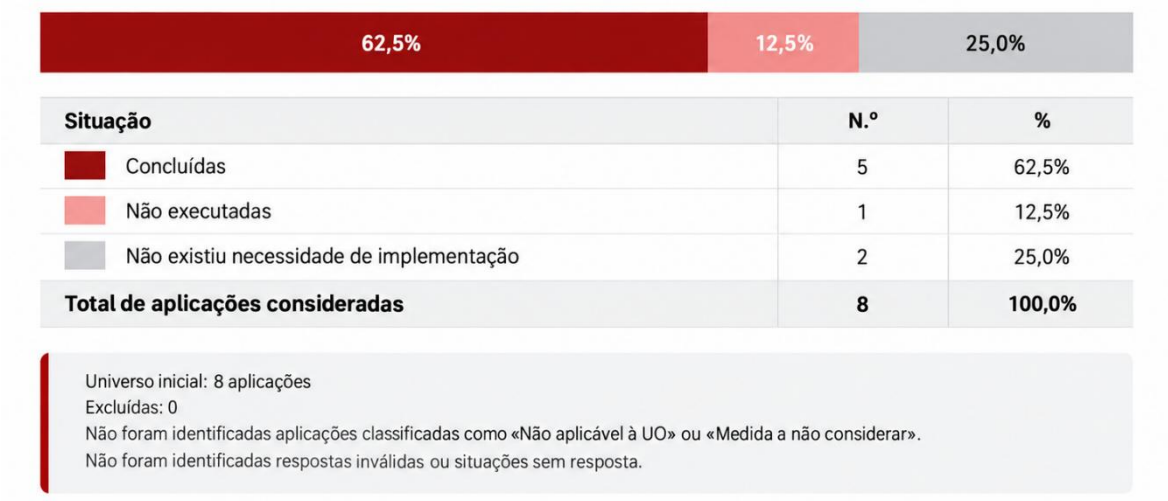


Figura 5 - Estado global das aplicações de medidas – Auxílios e Benefícios Fiscais

Fonte: Plataforma HER+ — Mapa de Validação

Os resultados evidenciam que cinco aplicações foram consideradas concluídas, correspondendo a 62,5% do universo, enquanto duas foram classificadas como «Não existiu necessidade de implementação» (25,0%).

Foi ainda identificada uma aplicação não executada (12,5%), não se verificando situações de implementação parcial, ausência de resposta ou respostas inválidas.

A análise desagregada por medida, apresentada na **Tabela 5**, permite identificar os diferentes estados de implementação e as situações que exigem acompanhamento.

Medida	Total	Concluídas	Não existiu necessidade de implementação	Não executadas
MAB7	7	4	2	1
MAB8	1	1	-	-
Total	**8**	**5**	**2**	**1**

Tabela 5 - Estado de implementação das medidas da área de Auxílios e Benefícios Fiscais

Fonte: Plataforma HER+ — Mapa de Validação

Da análise dos resultados, verifica-se que a "MAB7 — Exigência de declaração do beneficiário confirmando que as despesas apresentadas não foram nem serão submetidas a outras fontes de financiamento para os mesmos fins" apresenta sete aplicações, das quais quatro foram concluídas, duas foram classificadas como situações em que não existiu necessidade de implementação e uma foi considerada não executada.

A "MAB8 — Implementação de uma ferramenta única que permita realizar a gestão, acompanhamento e reporte de todos os apoios concedidos" apresenta uma aplicação, considerada concluída.

No que respeita ao planeamento das medidas cuja execução ainda não se encontrava concluída, foi identificada uma aplicação da MAB7, classificada como «Não executado», sem indicação de previsão temporal

Largo da República, 2414-006 Leiria
Tel. (+351) 244 839 500 (Chamada para a rede fixa nacional)
www.cmleiria.pt I cmleiria@cm-leiria.pt I NIF: 505 181 266

de implementação. Esta insuficiência foi identificada no processo de validação, tendo sido sinalizada a necessidade de complementar a informação reportada.

Atendendo à natureza dos riscos associados a esta área, importa ainda assegurar a aplicação consistente dos mecanismos de prevenção do duplo financiamento e de acompanhamento dos apoios concedidos, de modo a reforçar a rastreabilidade da informação e a eficácia dos procedimentos de controlo instituídos.

3.3.3. Contratação Pública

A área de Contratação Pública compreende **4 riscos** com graduação elevada, relacionados com a insuficiência de planeamento das necessidades de contratação (CP2), a realização de obras ou investimentos sem adequada verificação da legitimidade para intervenção (CP4), a contratação de serviços através de figuras jurídicas inadequadas (CP17) e a deficiente monitorização da execução contratual (CP19).

A estes riscos encontram-se associadas **6 medidas**, correspondentes a **262 aplicações** pelas Unidades Orgânicas, Serviços e Gabinetes responsáveis.

Para efeitos de apreciação global dos resultados, foram consideradas **250 aplicações de medidas**, após exclusão de 12 aplicações classificadas como «Não aplicável à UO».

A **Figura 6** apresenta a distribuição destas aplicações pelos estados de implementação, distinguindo as medidas concluídas, parcialmente executadas, não executadas e aquelas relativamente às quais não existiu necessidade de implementação, bem como as situações em que não foi possível determinar o estado de execução.



Situação	N.º	%
Concluídas	151	60,4%
Em fase de implementação ou parcialmente executadas	10	4,0%
Não existiu necessidade de implementação	52	20,8%
Não foi possível avaliar	37	14,8%
Total de aplicações consideradas	**250**	**100,0%**

Universo inicial: 262 aplicações.
Excluídas: 12 (12 não aplicável à UO)
A categoria «Não foi possível avaliar» compreende 26 respostas inválidas e 11 situações sem resposta.
As 151 aplicações concluídas incluem 12 classificadas como «Concluída (sem verificação)».

Figura 6 - Estado global das aplicações de medidas – Contratação Pública

Fonte: Plataforma HER+ — Mapa de Validação DIAGR

Os resultados evidenciam que 151 aplicações foram consideradas concluídas, correspondendo a 60,4% do universo considerado, enquanto 52 foram classificadas como «Não existiu necessidade de implementação» (20,8%). Subsistem dez aplicações cuja execução não se encontrava integralmente concluída (4,0%), não tendo sido identificadas situações classificadas como «Não executado».

Ainda, não foi possível determinar o estado de implementação de 37 aplicações (14,8%), por insuficiência ou ausência de informação, correspondendo a 26 respostas inválidas e 11 situações sem resposta.

A análise desagregada por medida, apresentada na **Tabela 6**, permite identificar os diferentes estados de implementação.

Largo da República, 2414-006 Leiria
Tel. (+351) 244 839 500 (Chamada para a rede fixa nacional)
www.cmleiria.pt I cmleiria@cm-leiria.pt I NIF: 505 181 266

Medida	Total	Conc. (SV)	NANI	Parc.	Inv.	SR	NA
MCP2	69	44 (3)	11	2	7	4	1
MCP3	70	50 (3)	9	1	5	3	2
MCP4	1	-	-	1	-	-	-
MCP7	9	6 (1)	-	2	-	-	1
MCP29	70	33 (3)	19	-	9	3	6
MCP31	43	18 (2)	13	4	5	1	2
Total	**262**	**151 (12)**	**52**	**10**	**26**	**11**	**12**

Tabela 6 - Estado de implementação das medidas da área de Contratação Pública

Fonte: Plataforma HER+ — Mapa de Validação.
Conc. (SV) — Concluída, incluindo entre parênteses as aplicações concluídas sem verificação; NANI — Não existiu necessidade de implementação; Parc. — Em fase de implementação ou parcialmente executada; Inv. — Resposta inválida; SR — Sem resposta; NA — Não aplicável à UO;

Da análise dos resultados, verifica-se que as 151 aplicações consideradas concluídas incluem 12 cuja verificação formal pelo responsável designado não se encontrava concluída.

As aplicações concluídas concentram-se sobretudo nas medidas "MCP3 — Levantamento anual das necessidades de contratação", "MCP2 — Programação atempada das necessidades" e "MCP29 — Remessa dos protocolos que impliquem despesa municipal para verificação do respetivo enquadramento no regime da contratação pública".

Relativamente às medidas cuja execução ainda não se encontrava concluída, foram identificadas dez aplicações em fase de implementação ou parcialmente executadas, correspondendo a 4,0% do universo. Estas situações distribuem-se pelas seguintes medidas:

a) MCP2 — Programação atempada das necessidades e interiorização do princípio de excecionalidade como fundamento da imprevisibilidade e urgência da contratação: duas aplicações em fase de implementação ou parcialmente executadas, uma com grau de execução de 25% e outra sem grau de implementação identificado;
b) MCP3 — Levantamento anual das necessidades de contratação: uma aplicação parcialmente executada, com grau de implementação de 25%;
c) MCP4 — Elaboração e monitorização do Plano Anual de Compras: uma aplicação parcialmente executada, com grau de implementação de 75%;
d) MCP7 — Junção, ao processo de empreitada, de declaração comprovativa da legitimidade do Município para intervenção no imóvel: duas aplicações parcialmente executadas, ambas com grau de implementação de 50%;
e) MCP31 — Sancionamento efetivo das situações de incumprimento, de acordo com as medidas sancionatórias e cláusulas contratuais aplicáveis: quatro aplicações em fase de implementação ou parcialmente executadas, com graus de execução de 25%, 50% e 75%.

As situações de execução pendente identificadas nas medidas MCP2 e MCP3 encontram-se relacionadas, designadamente, com dificuldades de acesso à informação necessária ao planeamento e levantamento das necessidades de contratação, bem como com a necessidade de aprofundar os mecanismos de programação das despesas previsíveis.

Relativamente à MCP31, subsistem situações relacionadas com a apreciação de eventuais incumprimentos contratuais e com a adoção das diligências correspondentes, sendo necessário assegurar uma adequada

Largo da República, 2414-006 Leiria
Tel. (+351) 244 839 500 (Chamada para a rede fixa nacional)
www.cmleiria.pt I cmleiria@cm-leiria.pt I NIF: 505 181 266

distinção entre os incumprimentos imputáveis aos cocontratantes e os atrasos ou constrangimentos decorrentes de outras circunstâncias.

No que respeita ao planeamento das medidas cuja execução ainda não se encontrava concluída, verificou-se que, das 10 aplicações em fase de implementação ou parcialmente executadas, três apresentavam previsão temporal de conclusão, enquanto as restantes sete não dispunham de previsão identificada.

As previsões comunicadas apontam para a conclusão das respetivas aplicações até 31 de dezembro de 2026, conforme evidenciado na **Tabela 7.**

Medida	Aplicações pendentes	Previsões comunicadas	Sem previsão identificada
MCP2	2	-	2
MCP3	1	-	1
MCP4	1	-	1
MCP7	2	2 — até 31/12/2026	-
MCP31	4	1 — até 31/12/2026	3
Total	**10**	**3**	**7**

Tabela 7 - Previsões de implementação — Contratação Pública

Fonte: Plataforma HER+ — Mapa de Validação.
Consideram-se as aplicações em fase de implementação ou parcialmente executadas e as não executadas.

A ausência de previsão temporal em sete aplicações, correspondente a 70,0% das situações de execução pendente nesta área, evidencia a necessidade de reforçar a calendarização das ações ainda por concluir.

Quanto à qualidade e completude do reporte, foram identificadas 26 respostas inválidas e 11 situações sem resposta, correspondendo, conjuntamente, a 14,8% das aplicações consideradas na área.

As situações em que não foi possível determinar o estado de implementação concentram-se sobretudo nas medidas MCP29, com 12 aplicações, MCP2, com 11 aplicações, e MCP3, com oito aplicações.

As respostas inválidas resultaram, designadamente, da ausência de fundamentação para situações declaradas como não aplicáveis, de informação insuficiente sobre os procedimentos de controlo efetivamente instituídos ou de elementos que não permitiram validar a execução da medida em apreciação.

Foram ainda identificadas 12 aplicações consideradas não aplicáveis às respetivas unidades responsáveis, as quais não integraram o universo utilizado para apuramento dos indicadores de implementação.

Em termos de acompanhamento, os resultados evidenciam a necessidade de priorizar a conclusão das aplicações pendentes das medidas MCP2, MCP3, MCP4 e MCP31, reforçando o planeamento das necessidades de contratação, a monitorização do Plano Anual de Compras e o acompanhamento dos mecanismos de reação a situações de incumprimento contratual.

Deverá igualmente ser promovida a regularização das respostas inválidas e das situações sem informação reportada, com especial incidência nas medidas MCP29 e MCP2.

Sem prejuízo dos resultados registados, importa assegurar o acompanhamento dos mecanismos de prevenção associados ao planeamento da contratação, à verificação da legitimidade jurídica das intervenções, à correta qualificação dos instrumentos jurídicos utilizados e à monitorização da execução contratual, atendendo à relevância destas matérias para a prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas.

3.3.4. Fiscalização

Largo da República, 2414-006 Leiria
Tel. (+351) 244 839 500 (Chamada para a rede fixa nacional)
www.cmleiria.pt I cmleiria@cm-leiria.pt I NIF: 505 181 266

A área de Fiscalização compreende **um risco** classificado com graduação elevada, relacionado com a ausência de atuação perante situações de irregularidade ou ilicitude de que os serviços tenham conhecimento (F2).

A este risco encontram-se associadas **duas medidas de prevenção**, correspondentes a duas aplicações pela UO responsável.

A **Figura 7** apresenta a distribuição destas aplicações pelos principais estados de implementação, distinguindo as situações concluídas daquelas relativamente às quais não foi possível determinar o estado de execução.



Situação	N.º	%
Concluídas	1	50,0%
Não foi possível avaliar	1	50,0%
Total de aplicações consideradas	**2**	**100,0%**

Universo inicial: 2 aplicações
Excluídas: 0
A categoria «Não foi possível avaliar» compreende 1 situação sem resposta.
Não foram identificadas aplicações concluídas sem verificação.

Figura 7 - Estado global das aplicações de medidas – Fiscalização

Fonte: Plataforma HER+ — Mapa de Validação DIAGR

Da análise dos resultados, verifica-se que a "MF2 — Realização de ações de fiscalização planeadas e executadas em conformidade com as atividades e procedimentos definidos e aprovados" foi considerada concluída, tendo sido registado na plataforma HER+ um grau de execução de 100%.

Por sua vez, a "MF1 — Elaboração de um plano de atividades para atuação do serviço de fiscalização com definição de critérios de intervenção" foi classificada como «Sem resposta», por não terem sido disponibilizados elementos que permitissem aferir o respetivo estado de implementação.

Esta situação assume particular relevância atendendo à natureza da medida, que visa assegurar o planeamento da atividade fiscalizadora e a definição prévia de critérios de intervenção, constituindo um instrumento de orientação e organização das ações de fiscalização.

A ausência de informação não permite concluir que a medida não tenha sido executada, mas impede a avaliação da existência e implementação do instrumento de planeamento previsto.

Em termos de acompanhamento, os resultados evidenciam a necessidade de assegurar a regularização da informação relativa à MF1, de modo a permitir avaliar a existência, aprovação e implementação do plano de atividades de fiscalização e dos correspondentes critérios de intervenção.

Deverá igualmente ser assegurado o acompanhamento continuado da MF2, tendo em vista a manutenção de ações de fiscalização planeadas e a respetiva execução em conformidade com os procedimentos definidos.

3.3.5. Gestão Financeira

A área de Gestão Financeira compreende **13 riscos** com graduação elevada, aos quais se encontram associadas **24 medidas**, abrangendo, designadamente, o controlo da receita e da despesa, a recuperação de valores em dívida, a salvaguarda dos valores à guarda do Município e a gestão de operações financiadas.

Largo da República, 2414-006 Leiria
Tel. (+351) 244 839 500 (Chamada para a rede fixa nacional)
www.cmleiria.pt I cmleiria@cm-leiria.pt I NIF: 505 181 266

No âmbito da presente avaliação, foram identificadas **272 aplicações de medidas**. Destas, 69 foram classificadas como «Medida a não considerar», correspondendo à MGF25, cuja exclusão foi fundamentada na análise global dos resultados, e sete foram consideradas «Não aplicável à UO».

Assim, para efeitos de apuramento dos indicadores de implementação, foram consideradas **196 aplicações**, correspondentes a 23 medidas de prevenção.

A **Figura 8** apresenta a distribuição destas aplicações pelos estados de implementação, distinguindo medidas concluídas, parcialmente executadas, não executadas e as relativamente às quais não existiu necessidade de implementação, bem como as situações em que não foi possível determinar o estado de execução.



Situação	N.º	%
Concluídas	97	49,5%
Em fase de implementação ou parcialmente executadas	13	6,6%
Não executadas	2	1,0%
Não existiu necessidade de implementação	40	20,4%
Não foi possível avaliar	44	22,4%
Total de aplicações consideradas	**196**	**100,0%**

Universo inicial: 272 aplicações.
Excluídas: 76 (69 classificadas como «Medida a não considerar» e 7 como «Não aplicável à UO»).
A categoria «Não foi possível avaliar» compreende 34 respostas inválidas e 10 situações sem resposta.
As 97 aplicações concluídas incluem 12 classificadas como «Concluída (sem verificação)».
Percentagens individuais arredondadas a uma casa decimal; a sua soma é de 99,9%.

Figura 8 - Estado global das aplicações de medidas – Gestão Financeira

Fonte: Plataforma HER+ — Mapa de Validação DIAGR

Os resultados evidenciam que 97 aplicações foram consideradas concluídas (49,5%), enquanto 40 foram classificadas como «Não existiu necessidade de implementação» (20,4%).

Subsistem 13 aplicações em fase de implementação ou parcialmente executadas (6,6%) e duas não executadas (1,0%), perfazendo um total de 15 aplicações cuja execução não se encontrava concluída.

Adicionalmente, não foi possível determinar o estado de 44 aplicações (22,4%), por insuficiência ou ausência de informação, correspondendo a 34 respostas inválidas e dez situações sem resposta.

A análise desagregada por medida, apresentada na **Tabela 8,** permite identificar os diferentes estados de implementação.

Medida	Total	Conc. (SV)	NANI	Parc.	NE	Inv.	SR	NA	Excl.
MGF2	2	-	-	1	-	1	-	-	-
MGF3	29	12 (2)	7	2	-	4	2	2	-
MGF7	30	14 (1)	5	3	-	5	1	2	-
MGF8	1	-	-	1	-	-	-	-	-
MGF9	28	10 (1)	2	4	2	6	1	3	-
MGF12	1	1	-	-	-	-	-	-	-
MGF13	1	1	-	-	-	-	-	-	-
MGF14	1	1	-	-	-	-	-	-	-

Largo da República, 2414-006 Leiria
Tel. (+351) 244 839 500 (Chamada para a rede fixa nacional)
www.cmleiria.pt I cmleiria@cm-leiria.pt I NIF: 505 181 266

Medida	Total	Conc. (SV)	NANI	Parc.	NE	Inv.	SR	NA	Excl.
MGF21	2	1	-	-	-	1	-	-	-
MGF22	2	1	-	-	-	1	-	-	-
MGF23	1	-	-	1	-	-	-	-	-
MGF24	1	-	-	-	-	1	-	-	-
MGF25	69	-	-	-	-	-	-	-	69
MGF28	7	5 (2)	-	-	-	-	2	-	-
MGF29	7	7 (2)	-	-	-	-	-	-	-
MGF30	1	1	-	-	-	-	-	-	-
MGF31	1	1	-	-	-	-	-	-	-
MGF32	1	1	-	-	-	-	-	-	-
MGF33	1	1	-	-	-	-	-	-	-
MGF34	41	20 (2)	10	-	-	9	2	-	-
MGF35	41	17 (2)	16	1	-	5	2	-	-
MGF36	1	1	-	-	-	-	-	-	-
MGF37	2	1	-	-	-	1	-	-	-
MGF38	1	1	-	-	-	-	-	-	-
Total	**272**	**97 (12)**	**40**	**13**	**2**	**34**	**10**	**7**	**69**

Tabela 8 - Estado de implementação das medidas da área de Gestão Financeira

Fonte: Plataforma HER+ — Mapa de Validação.
Conc. (SV) — Concluída, incluindo entre parênteses as aplicações concluídas sem verificação; NANI — Não existiu necessidade de implementação; Parc. — Em fase de implementação ou parcialmente executada; NE — Não executado; Inv. — Resposta inválida; SR — Sem resposta; NA — Não aplicável à UO; Excl. — Medida a não considerar.

Da análise dos resultados, verifica-se que as 97 aplicações consideradas concluídas incluem 12 cuja verificação formal pelo responsável designado não se encontrava concluída.

As medidas "MGF3 — Envio das faturas em aberto para execução fiscal", "MGF7 — Promoção atempada de processos contenciosos para arrecadação de receita municipal", "MGF34 — Subscrição de declaração de inexistência de conflitos de interesses nos processos financiados" e "MGF35 — Comunicação e gestão de situações de conflito de interesses" apresentam os maiores números absolutos de aplicações concluídas.

Foram ainda identificadas 40 aplicações classificadas como «Não existiu necessidade de implementação», concentradas sobretudo nas medidas MGF35, com 16 aplicações, MGF34, com 10, e MGF3, com sete.

Relativamente às medidas cuja execução ainda não se encontrava concluída, foram identificadas 13 aplicações em fase de implementação ou parcialmente executadas e duas não executadas, correspondendo, conjuntamente, a 7,7% do universo considerado. Estas situações distribuem-se pelas seguintes medidas:

a) MGF2 — Implementação de alarmística da receita: uma aplicação parcialmente executada, com grau de implementação de 50%, encontrando-se em desenvolvimento mecanismos automatizados de identificação e acompanhamento de documentos de receita vencidos;
b) MGF3 — Envio das faturas em aberto para execução fiscal: duas aplicações parcialmente executadas, com graus de implementação de 25% e 50%, subsistindo insuficiências na normalização dos circuitos de identificação e encaminhamento de situações de dívida;
c) MGF7 — Promoção atempada de processos contenciosos para arrecadação de receita municipal: três aplicações parcialmente executadas, com graus de implementação de 25% e 50%, verificando-se a

Largo da República, 2414-006 Leiria
Tel. (+351) 244 839 500 (Chamada para a rede fixa nacional)
www.cmleiria.pt I cmleiria@cm-leiria.pt I NIF: 505 181 266

necessidade de consolidar os procedimentos de emissão de certidões de dívida e encaminhamento para cobrança contenciosa;

d) MGF8 — Reporte periódico do acompanhamento da arrecadação da receita: uma aplicação parcialmente executada, com grau de implementação de 50%, encontrando-se em desenvolvimento instrumentos de reporte destinados a reforçar o acompanhamento dos valores em dívida;

e) MGF9 — Criação de fluxos de automatização no circuito de apuramento e cobrança da receita: quatro aplicações parcialmente executadas e duas não executadas, constituindo a medida com maior número de situações de execução pendente nesta área;

f) MGF23 — Realização de contagens aleatórias e não anunciadas aos valores à guarda da tesouraria: uma aplicação parcialmente executada, com grau de implementação de 50%, encontrando-se prevista a realização de contagens adicionais às legalmente obrigatórias;

g) MGF35 — Comunicação e gestão das situações de conflito de interesses identificadas no âmbito da gestão de candidaturas e operações financiadas: uma aplicação parcialmente executada, com grau de implementação de 75%, subsistindo a necessidade de clarificar os procedimentos que se encontram efetivamente por implementar, atendendo ao caráter continuado da medida.

A informação analisada evidencia que, em algumas aplicações, se encontram em curso trabalhos preparatórios de levantamento e normalização dos circuitos de receita. Noutras situações, foram identificados mecanismos de acompanhamento da receita que, embora relevantes, não permitem, por si só, comprovar a criação dos fluxos automáticos que constituem o objeto específico da medida.

No que respeita ao planeamento das medidas cuja execução ainda não se encontrava concluída, verificou-se que, das 15 aplicações classificadas como parcialmente executadas ou não executadas, oito apresentavam indicação temporal de implementação ou de progresso, enquanto sete não dispunham de previsão identificada.

Medida	Aplicações pendentes	Previsões comunicadas	Sem previsão identificada
MGF2	1	1 — até 31/03/2027	-
MGF3	2	1 — aumento da execução até ao final de 2026, sem previsão de conclusão integral	1
MGF7	3	1 — até 30/12/2026; 1 — aumento da execução até ao final de 2026, sem previsão de conclusão integral	1
MGF8	1	1 — até 30/12/2026	-
MGF9	6	1 — até 31/12/2026 (trabalhos preparatórios); 1 — até 30/06/2027	4
MGF23	1	1 — durante 2027, para realização de contagens adicionais	-
MGF35	1	-	1
Total	**15**	**8**	**7**

Tabela 9 - Previsões de implementação — Gestão Financeira

Fonte: Plataforma HER+ — Mapa de Validação.
Consideram-se as aplicações em fase de implementação ou parcialmente executadas e as não executadas. As previsões de melhoria do grau de execução e de realização de trabalhos preparatórios não são equiparadas a datas de conclusão integral.

Largo da República, 2414-006 Leiria
Tel. (+351) 244 839 500 (Chamada para a rede fixa nacional)
www.cmleiria.pt I cmleiria@cm-leiria.pt I NIF: 505 181 266

A análise evidencia que quatro aplicações apresentam datas ou períodos expressamente associados à conclusão integral da medida, enquanto as restantes quatro indicações temporais respeitam à melhoria do grau de execução, à concretização de trabalhos preparatórios ou ao reforço de atividades de controlo.

A ausência de previsão temporal em sete aplicações, correspondente a 46,7% das situações de execução pendente nesta área, evidencia a necessidade de reforçar a calendarização das ações ainda por concluir.

Quanto à qualidade e completude do reporte, foram identificadas **34 respostas inválidas e dez situações sem resposta**, correspondendo, conjuntamente, a 22,4% das aplicações consideradas na área.

As respostas inválidas resultaram, designadamente, de informação insuficiente para demonstrar a execução dos controlos previstos, de respostas que não correspondiam diretamente ao objeto da medida e de situações em que o estado declarado não se encontrava sustentado pelos elementos apresentados.

Foram ainda identificadas sete aplicações consideradas não aplicáveis às respetivas unidades responsáveis e 69 aplicações da MGF25 classificadas como «Medida a não considerar», cuja exclusão estatística decorre da necessidade de clarificação da afetação funcional, nos termos anteriormente fundamentados.

Em termos de acompanhamento, os resultados evidenciam a necessidade de **priorizar a implementação da MGF9**, atendendo ao número de aplicações ainda não concluídas e à relevância dos mecanismos de automatização para o reforço do controlo dos circuitos de receita.

Deverá igualmente ser assegurada a consolidação dos procedimentos previstos nas medidas MGF2, MGF3, MGF7 e MGF8, com vista a melhorar a identificação de receitas vencidas, o encaminhamento atempado das situações de dívida, a promoção dos procedimentos de cobrança e a qualidade do reporte financeiro.

No domínio da tesouraria, importa acompanhar o reforço das contagens aleatórias (MGF23), enquanto, no âmbito das operações financiadas, deverá ser clarificada a situação da aplicação parcial da MGF35, distinguindo-se os mecanismos de controlo instituídos das eventuais ações que permaneçam por concretizar.

Por último, deverá ser promovida a regularização das respostas inválidas e das situações sem informação reportada, com especial incidência nas medidas que concentram maior número de insuficiências, reforçando simultaneamente a definição de previsões temporais para as aplicações cuja execução permanece pendente.

3.3.6. Gestão Processual

A área de Gestão Processual compreende **dois riscos** classificados com graduação elevada, relacionados com a falta de reserva relativamente à informação contida nos processos (GP3) e com a adoção de critérios de análise, informação e decisão distintos para processos da mesma natureza (GP4).

A estes riscos encontram-se associadas **quatro medidas**, correspondentes a 212 aplicações pelas Unidades Orgânicas, Serviços e Gabinetes responsáveis. Para efeitos de apreciação global dos resultados, foram consideradas **211 aplicações**, após exclusão de uma aplicação classificada como «Não aplicável à UO».

A **Figura 9** apresenta a distribuição destas aplicações pelos principais estados de implementação.

Largo da República, 2414-006 Leiria
Tel. (+351) 244 839 500 (Chamada para a rede fixa nacional)
www.cmleiria.pt I cmleiria@cm-leiria.pt I NIF: 505 181 266



Estado de implementação das medidas	N.º de aplicações	% do total
Concluídas	157	74,4%
Em fase de implementação ou parcialmente executadas	16	7,6%
Não executadas	1	0,5%
Não existiu necessidade de implementação	11	5,2%
Não foi possível avaliar	26	12,3%
Total de aplicações consideradas	**211**	**100,0%**

Universo inicial: 212 aplicações. Excluída: 1 aplicação não aplicável à UO.
A categoria «Não foi possível avaliar» compreende 9 respostas inválidas e 17 situações sem resposta.
As 157 aplicações concluídas incluem 5 classificadas como «Concluída (sem verificação)».

Figura 9 - Estado global das aplicações de medidas – Gestão Processual

Fonte: Plataforma HER+ — Mapa de Validação DIAGR

Os resultados evidenciam que **157 aplicações foram consideradas concluídas (74,4%)**, enquanto 11 foram classificadas como «Não existiu necessidade de implementação» (5,2%).

Subsistem 16 aplicações em fase de implementação ou parcialmente executadas (7,6%) e uma não executada (0,5%), perfazendo um total de 17 aplicações cuja execução não se encontrava integralmente concluída.

Ainda, não foi possível determinar o estado de implementação de 26 aplicações (12,3%), por insuficiência ou ausência de informação, correspondendo a nove respostas inválidas e 17 situações sem resposta.

A análise desagregada por medida, apresentada na **Tabela 10**, permite identificar os diferentes estados de implementação.

Medida	Total	Conc. (SV)	NANI	Parc.	NE	Inv.	SR	NA
MGP4	70	52 (2)	7	5	-	3	3	-
MGP5	2	1 (0)	-	-	-	-	1	-
MGP6	70	60 (3)	-	3	-	4	3	-
MGP7	70	44 (0)	4	8	1	2	10	1
Total	**212**	**157 (5)**	**11**	**16**	**1**	**9**	**17**	**1**

Tabela 10 - Estado de implementação das medidas da área de Gestão Processual

Fonte: Plataforma HER+ — Mapa de Validação.
Conc. (SV) — Concluída, incluindo entre parênteses as aplicações concluídas sem verificação; NANI — Não existiu necessidade de implementação; Parc. — Em fase de implementação ou parcialmente executada; NE — Não executado; Inv. — Resposta inválida; SR — Sem resposta; NA — Não aplicável à UO;

Da análise dos resultados, verifica-se que as 157 aplicações consideradas concluídas incluem cinco cuja verificação formal pelo responsável designado não se encontrava concluída.

As aplicações concluídas concentram-se sobretudo nas medidas "MGP6 — Centralização da gestão dos processos na área funcional responsável, com 60 aplicações", "MGP4 — Definição e revisão periódica de perfis de acesso aos sistemas de informação e aos processos administrativos", com 52 aplicações, e "MGP7 — Uniformização e divulgação de critérios de análise, informação e proposta de decisão", com 44 aplicações.

Foram ainda identificadas 11 aplicações classificadas como «Não existiu necessidade de implementação», das quais sete respeitam à MGP4 e quatro à MGP7.

Largo da República, 2414-006 Leiria
Tel. (+351) 244 839 500 (Chamada para a rede fixa nacional)
www.cmleiria.pt I cmleiria@cm-leiria.pt I NIF: 505 181 266

Estas situações foram consideradas autonomamente, não constituindo, por si só, situações de incumprimento. Contudo, atendendo à natureza dos controlos previstos, importa assegurar que a ausência de necessidade de implementação não prejudique a manutenção dos mecanismos de prevenção e a sua aplicação sempre que se verifiquem os pressupostos que a determinem.

Relativamente às medidas cuja execução ainda não se encontrava concluída, foram identificadas 16 aplicações em fase de implementação ou parcialmente executadas e uma não executada, correspondendo, conjuntamente, a 8,1% do universo considerado. Estas situações distribuem-se pelas seguintes medidas:

a) MGP4 — Definição e revisão periódica de perfis de acesso aos sistemas de informação e aos processos administrativos em função das necessidades de serviço: cinco aplicações em fase de implementação ou parcialmente executadas, verificando-se a necessidade de consolidar procedimentos, bem como de clarificar as responsabilidades associadas à identificação das necessidades funcionais;
b) MGP6 — Centralização da gestão dos processos na área funcional responsável, em função da respetiva natureza: três aplicações parcialmente executadas, subsistindo situações em que a centralização dos processos ainda não se encontra integralmente assegurada ou em que os elementos apresentados não demonstram a completa implementação do controlo;
c) MGP7 — Uniformização e divulgação de critérios de análise, informação e proposta de decisão: oito aplicações parcialmente executadas e uma não executada, encontrando-se em curso, designadamente, a elaboração, revisão e consolidação de critérios, modelos de informação e instrumentos destinados a promover a uniformidade da análise e das propostas de decisão.

A informação analisada evidencia que, em determinadas aplicações, já se encontram instituídos modelos normalizados de informação e procedimentos de revisão, subsistindo, contudo, trabalhos de atualização, uniformização ou divulgação dos critérios aplicáveis.

Importa distinguir a existência de instrumentos de apoio à tramitação processual da efetiva implementação de critérios uniformes para a análise, informação e proposta de decisão em processos da mesma natureza, uma vez que estes constituem o objeto específico do controlo previsto.

No que respeita ao planeamento das medidas cuja execução ainda não se encontrava concluída, verificou-se que, das 17 aplicações classificadas como parcialmente executadas ou não executadas, oito apresentavam referências temporais associadas à implementação ou à concretização de etapas relevantes, enquanto as restantes nove não dispunham de previsão identificada.

Medida	Aplicações pendentes	Previsões comunicadas	Sem previsão identificada
MGP4	5	1 — até 31/12/2026	4
MGP6	3	1 — até 31/12/2026	2
MGP7	9	3 — até dezembro de 2026; 2 — durante 2027 (julho e dezembro); 1 — 19/10/2026 (etapa de apresentação de critérios).	3
Total	**17**	**8**	**9**

Tabela 11 - Previsões de implementação — Gestão Processual

Fonte: Plataforma HER+ — Mapa de Validação.
Consideram-se as aplicações em fase de implementação ou parcialmente executadas e as não executadas.

Largo da República, 2414-006 Leiria
Tel. (+351) 244 839 500 (Chamada para a rede fixa nacional)
www.cmleiria.pt I cmleiria@cm-leiria.pt I NIF: 505 181 266

A ausência de previsão temporal em nove aplicações, correspondente a 52,9% das situações de execução pendente, evidencia a necessidade de reforçar a calendarização das ações ainda por concluir.

No caso da MGP7, importa assegurar a atualização da informação relativa às etapas cuja concretização foi prevista para outubro de 2026, de modo a confirmar a sua realização e determinar eventuais ações pendentes.

Quanto à qualidade e completude do reporte, foram identificadas nove respostas inválidas e 17 situações sem resposta, correspondendo, conjuntamente, a 12,3% das aplicações consideradas na área.

As respostas inválidas resultaram, designadamente, da ausência de fundamentação para situações declaradas como não aplicáveis, de informação insuficiente sobre os procedimentos de controlo instituídos ou da inadequação dos elementos apresentados ao objeto específico da medida.

Foi ainda identificada uma aplicação considerada não aplicável à respetiva unidade responsável, a qual não integrou o universo utilizado para apuramento dos indicadores de implementação.

Em termos de acompanhamento, os resultados evidenciam a necessidade de priorizar a conclusão das aplicações pendentes da MGP7, reforçando a elaboração, atualização e divulgação dos critérios de análise e dos modelos de informação e proposta de decisão.

Deverá ainda ser promovida a consolidação dos procedimentos de definição e revisão periódica dos perfis de acesso (MGP4), bem como a conclusão das ações de centralização da gestão processual associadas à MGP6.

Importa ainda assegurar a regularização das respostas inválidas e das situações sem informação reportada, com especial incidência na MGP7, promovendo simultaneamente a definição de previsões temporais para as aplicações cuja execução permanece pendente.

Sem prejuízo dos resultados, importa assegurar a monitorização continuada dos mecanismos de controlo associados à gestão processual, particularmente dos que se destinam a salvaguardar a confidencialidade da informação, assegurar uma adequada distribuição das responsabilidades funcionais e promover a uniformidade dos critérios de análise e decisão, atendendo à sua relevância para a prevenção de situações de arbitrariedade, tratamento diferenciado e outras irregularidades na tramitação dos procedimentos.

3.3.7. Jurídica

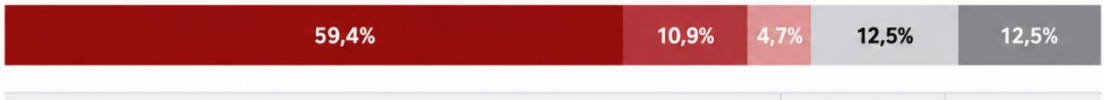
A área Jurídica compreende **dois riscos** classificados com graduação elevada, relacionados com a aplicação discricionária ou inconsistente das normas regulamentares (J1) e com a prescrição de processos de contraordenação suscetível de favorecer infratores ou comprometer a aplicação das sanções devidas (J2).

A estes riscos encontram-se associadas **três medidas de prevenção,** correspondentes a 72 aplicações pelas Unidades Orgânicas, Serviços e Gabinetes responsáveis.

Para efeitos de apreciação global dos resultados, foram consideradas **64 aplicações**, após exclusão de oito aplicações classificadas como «Não aplicável à UO».

Largo da República, 2414-006 Leiria
Tel. (+351) 244 839 500 (Chamada para a rede fixa nacional)
www.cmleiria.pt I cmleiria@cm-leiria.pt I NIF: 505 181 266

A **Figura 10** apresenta a distribuição destas aplicações pelos estados de implementação, distinguindo as medidas concluídas, parcialmente executadas, não executadas e aquelas relativamente às quais não existiu necessidade de implementação, bem como aquelas em que não foi possível determinar o estado de execução.



Situação	N.º	%
Concluídas	38	59,4%
Em fase de implementação ou parcialmente executadas	7	10,9%
Não executadas	3	4,7%
Não existiu necessidade de implementação	8	12,5%
Não foi possível avaliar	8	12,5%
Total de aplicações consideradas	**64**	**100,0%**

Universo inicial: 72 aplicações
Excluídas: 8 (8 não aplicável à UO)
As 38 aplicações concluídas incluem 2 classificadas como «Concluída (sem verificação)».
A categoria «Não foi possível avaliar» compreende 5 respostas inválidas e 3 situações sem resposta.

Figura 10 - Estado global das aplicações de medidas – Jurídica

Fonte: Plataforma HER+ — Mapa de Validação

Os resultados evidenciam que **38 aplicações foram consideradas concluídas (59,4%)**, enquanto oito foram classificadas como «Não existiu necessidade de implementação» (12,5%).

Subsistem sete aplicações em fase de implementação ou parcialmente executadas (10,9%) e três não executadas (4,7%), perfazendo um total de 10 aplicações cuja execução não se encontrava concluída.

Ainda, não foi possível determinar o estado de implementação de oito aplicações (12,5%), por insuficiência ou ausência de informação, correspondendo a cinco respostas inválidas e três situações sem resposta.

A análise por medida, apresentada na **Tabela 12**, permite identificar os estados de implementação, os controlos com execução pendente e as situações que carecem de regularização ou acompanhamento.

Medida	Total	Conc. (SV)	NANI	Parc.	NE	Inv.	SR	NA
MJ1	70	38 (2)	8	6	2	5	3	8
MJ2	1	-	-	1	-	-	-	-
MJ3	1	-	-	-	1	-	-	-
Total	**72**	**38 (2)**	**8**	**7**	**3**	**5**	**3**	**8**

Tabela 12 - Estado de implementação das medidas da área Jurídica

Fonte: Plataforma HER+ — Mapa de Validação.
Conc. (SV) — Concluída, incluindo entre parênteses as aplicações concluídas sem verificação; NANI — Não existiu necessidade de implementação; Parc. — Em fase de implementação ou parcialmente executada; NE — Não executado; Inv. — Resposta inválida; SR — Sem resposta; NA — Não aplicável à UO;

Relativamente às medidas cuja execução ainda não se encontrava concluída, foram identificadas sete aplicações em fase de implementação ou parcialmente executadas e três não executadas, correspondendo, conjuntamente, a 15,6% do universo considerado. Estas situações distribuem-se pelas seguintes medidas:

a) MJ1 — Monitorização periódica da aplicação dos regulamentos municipais, com identificação e correção de situações de interpretação ou aplicação divergente: seis aplicações parcialmente executadas e duas não executadas. A informação apresentada evidencia a realização de atividades

Largo da República, 2414-006 Leiria
Tel. (+351) 244 839 500 (Chamada para a rede fixa nacional)
www.cmleiria.pt I cmleiria@cm-leiria.pt I NIF: 505 181 266

de análise, revisão e atualização de instrumentos regulamentares, subsistindo, contudo, a necessidade de consolidar mecanismos de monitorização periódica da respetiva aplicação;

b) MJ2 — Desenvolvimento de mapas de pendências de processos: uma aplicação parcialmente executada, encontrando-se os mapas desenvolvidos, mas ainda em fase de consolidação da informação necessária à obtenção de indicadores fiáveis sobre processos pendentes;

c) MJ3 — Lançamento obrigatório da data da prescrição no sistema de gestão de processos de contraordenação: uma aplicação não executada.

No que respeita ao planeamento das medidas cuja execução ainda não se encontrava concluída, verificou-se que, das dez aplicações classificadas como parcialmente executadas ou não executadas, três apresentavam previsão temporal de conclusão, enquanto as restantes não dispunham de previsão identificada.

Medida	Aplicações pendentes	Previsões comunicadas	Sem previsão identificada
MJ1	8	3 — até 31/12/2026	5
MJ2	1	-	1
MJ3	1	-	1
Total	**10**	**3**	**7**

Tabela 13 - Previsões de implementação — Jurídica

Fonte: Plataforma HER+ — Mapa de Validação.
Consideram-se as aplicações em fase de implementação ou parcialmente executadas e as não executadas.

A ausência de previsão temporal em sete aplicações, correspondente a 70,0% das situações de execução pendente, evidencia a necessidade de reforçar a calendarização das ações ainda por concluir.

Esta insuficiência assume relevância nas medidas MJ2 e MJ3, associadas ao risco de prescrição de processos de contraordenação, porquanto apresentam execução pendente sem previsão temporal de conclusão.

Relativamente à MJ2, importa assegurar a definição de um calendário para a conclusão do preenchimento dos mapas de pendências e a disponibilização de informação fiável que permita acompanhar os processos e identificar situações suscetíveis de exigir intervenção.

No caso da MJ3, deverá ser estabelecida previsão para a implementação do registo da data de prescrição, permitindo acompanhar a introdução deste mecanismo de controlo no sistema de gestão processual.

Quanto à qualidade e completude do reporte, foram identificadas cinco respostas inválidas e três situações sem resposta, correspondendo, conjuntamente, a 12,5% das aplicações consideradas na área.

Estas situações respeitam exclusivamente à MJ1, verificando-se que algumas respostas não apresentavam fundamentação suficiente para sustentar a não aplicabilidade declarada ou não disponibilizavam elementos que permitissem avaliar o estado de implementação do controlo.

Foram ainda identificadas oito aplicações consideradas não aplicáveis às respetivas unidades responsáveis, as quais não integraram o universo utilizado para apuramento dos indicadores de implementação.

Em termos de acompanhamento, os resultados evidenciam a necessidade de priorizar a implementação integral das medidas MJ2 e MJ3, atendendo à relação direta destes mecanismos com a prevenção da prescrição de processos de contraordenação.

Deverá ainda ser promovida a consolidação dos mecanismos de monitorização previstos na MJ1, reforçando a identificação e correção de situações de interpretação ou aplicação divergente dos regulamentos municipais.

Largo da República, 2414-006 Leiria
Tel. (+351) 244 839 500 (Chamada para a rede fixa nacional)
www.cmleiria.pt I cmleiria@cm-leiria.pt I NIF: 505 181 266

Importa, ainda, assegurar a regularização das respostas inválidas e das situações sem informação reportada, bem como a definição de previsões temporais para as aplicações cuja execução permanece pendente.

Sem prejuízo dos resultados registados, importa assegurar o acompanhamento continuado dos mecanismos de controlo associados à aplicação uniforme das normas regulamentares e à gestão dos prazos dos processos de contraordenação, atendendo à sua relevância para a prevenção de decisões arbitrárias, tratamentos diferenciados e situações de prescrição suscetíveis de comprometer a prossecução do interesse público.

3.3.8. Património Municipal

A área de Património Municipal compreende **um risco** classificado com graduação elevada, relacionado com a aplicação não uniforme dos critérios de atribuição de habitação social, suscetível de originar situações de favorecimento, discriminação ou tratamento diferenciado de candidatos (P11).

A este risco encontram-se associadas **duas medidas de prevenção**, correspondentes a **três aplicações pelos serviços responsáveis**.

A **Figura 11** apresenta a distribuição destas aplicações pelos respetivos estados de implementação.

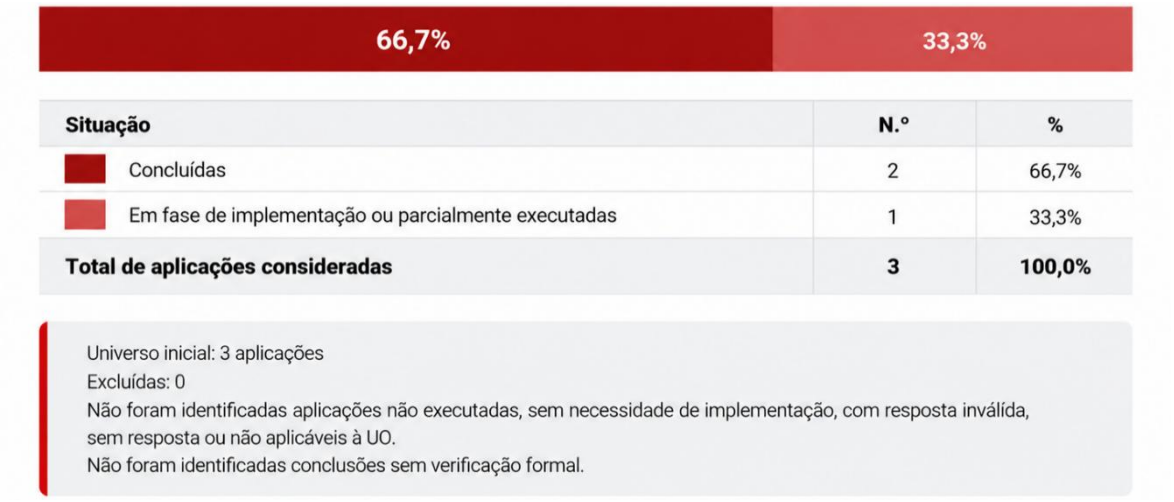


Figura 11 - Estado global das aplicações de medidas – Património Municipal

Fonte: Plataforma HER+ — Mapa de Validação DIAGR

Os resultados evidenciam que duas aplicações foram consideradas concluídas (66,7%), enquanto uma se encontrava em fase de implementação ou parcialmente executada (33,3%).

A análise desagregada por medida encontra-se sintetizada na **Tabela 14**.

Medida	Total	Conc. (SV)	Parc.
MP21	2	1 (0)	1
MP22	1	1 (0)	-
Total	**3**	**2 (0)**	**1**

Tabela 14 - Estado de implementação das medidas da área de Património Municipal

Fonte: Plataforma HER+ — Mapa de Validação.
Conc. (SV) — Concluída, incluindo entre parênteses as aplicações concluídas sem verificação; Parc. — Em fase de implementação ou parcialmente executada.

Largo da República, 2414-006 Leiria
Tel. (+351) 244 839 500 (Chamada para a rede fixa nacional)
www.cmleiria.pt I cmleiria@cm-leiria.pt I NIF: 505 181 266

Da análise dos resultados, verifica-se que a **MP21 — Atualização do Regulamento de Atribuição de Habitação Social e Gestão do Parque Habitacional de Arrendamento Social do Município de Leiria** apresenta duas aplicações, das quais uma foi considerada concluída e outra parcialmente executada.

Esta diferença resulta das distintas responsabilidades dos serviços envolvidos no procedimento de alteração regulamentar. Com efeito, o serviço responsável pela elaboração da proposta de alteração já concluiu a sua intervenção, encontrando-se o procedimento em fase de tramitação subsequente, cuja responsabilidade compete a outro serviço.

Por sua vez, a **MP22 — Cumprimento rigoroso de critérios objetivos para a atribuição das habitações municipais, de acordo com a legislação em vigor e com o previsto no regulamento municipal** apresenta uma aplicação considerada concluída, com grau de execução de 100%.

Em termos de acompanhamento, os resultados evidenciam a necessidade de **priorizar a conclusão do processo de revisão regulamentar associado à MP21**, assegurando a articulação entre as diferentes etapas de elaboração, apreciação e tramitação do instrumento regulamentar.

Sem prejuízo dos resultados registados, a prevenção do risco elevado identificado nesta área depende da conjugação entre a existência de um quadro regulamentar claro e atualizado e a sua aplicação uniforme, transparente e fundamentada nos procedimentos de atribuição de habitação, contribuindo para prevenir situações de favorecimento, discriminação ou tratamento diferenciado dos candidatos.

3.3.9. Recursos Humanos

A área de Recursos Humanos compreende **dois riscos** classificados com graduação elevada, relacionados com o favorecimento ou tratamento preferencial em procedimentos de recrutamento e seleção (RH1) e com a avaliação irregular do desempenho, suscetível de favorecer ou prejudicar trabalhadores (RH6).

A estes riscos encontram-se associadas **nove medidas** de prevenção, correspondentes a **78 aplicações**.

A **Figura 12** apresenta a distribuição destas aplicações pelos estados de implementação, distinguindo as medidas concluídas, parcialmente executadas e aquelas relativamente às quais não existiu necessidade de implementação, bem como as situações em que não foi possível determinar o estado de execução.



Situação	N.º	%
Concluídas	68	87,2%
Em fase de implementação ou parcialmente executadas	2	2,6%
Não existiu necessidade de implementação	4	5,1%
Não foi possível avaliar	4	5,1%
Total de aplicações consideradas	**78**	**100,0%**

Universo inicial: 78 aplicações
Excluídas: 0
As 68 aplicações concluídas incluem 3 classificadas como «Concluída (sem verificação)»
A categoria «Não foi possível avaliar» compreende 4 situações sem resposta.

Figura 12 - Estado global das aplicações de medidas – Recursos Humanos

Fonte: Plataforma HER+ — Mapa de Validação

Largo da República, 2414-006 Leiria
Tel. (+351) 244 839 500 (Chamada para a rede fixa nacional)
www.cmleiria.pt I cmleiria@cm-leiria.pt I NIF: 505 181 266

Os resultados evidenciam que **68 aplicações foram consideradas concluídas (87,2%)**, enquanto quatro foram classificadas como «Não existiu necessidade de implementação» (5,1%).

Subsistem duas aplicações em fase de implementação ou parcialmente executadas (2,6%), não tendo sido possível determinar o estado de implementação de quatro aplicações (5,1%), por ausência de resposta.

A análise desagregada por medida, apresentada na **Tabela 15**, permite identificar os diferentes estados de implementação e as situações que carecem de regularização ou acompanhamento.

Medida	Total	Conc. (SV)	NANI	Parc.	SR
MRH1	1	1	0	0	0
MRH2	1	1	0	0	0
MRH3	1	1	0	0	0
MRH12	1	1	0	0	0
MRH13	1	1	0	0	0
MRH14	1	1	0	0	0
MRH15	1	1	0	0	0
MRH16	70	60 (3)	4	2	4
MRH17	1	1	0	0	0
Total	**78**	**68 (3)**	**4**	**2**	**4**

Tabela 15 – Estado de implementação das medidas da área de Recursos Humanos

Fonte: Plataforma HER+ — Mapa de Validação

Conc. (SV) — Concluída, incluindo entre parênteses as aplicações concluídas sem verificação; NANI — Não existiu necessidade de implementação; Parc. — Em fase de implementação ou parcialmente executada; SR — Sem resposta.

Da análise dos resultados, verifica-se que oito das nove medidas de prevenção apresentam a totalidade das respetivas aplicações concluídas, abrangendo controlos relacionados com a prevenção de conflitos de interesses nos procedimentos de recrutamento, a definição de critérios objetivos e uniformes de seleção, a rastreabilidade dos procedimentos e a aplicação do sistema de avaliação do desempenho.

Estas medidas incluem a subscrição de declarações de inexistência de conflitos de interesses pelos membros do júri (MRH1), a adoção de critérios de avaliação previamente definidos e uniformes (MRH2) e a disponibilização da documentação relevante através da plataforma de recrutamento (MRH3).

No domínio da avaliação do desempenho, foram ainda consideradas concluídas as medidas associadas à divulgação dos procedimentos de eleição e competências da comissão paritária (MRH12), à uniformização dos critérios de implementação do SIADAP (MRH13), à definição de regras de junção de evidências aos processos de avaliação (MRH14), à divulgação dos meios de reclamação e impugnação (MRH15) e à monitorização das classificações atribuídas e do cumprimento das percentagens legalmente previstas (MRH17).

A MRH16 — Fundamentação objetiva das decisões, com recurso a situações de facto e projetos concretos, apresenta 70 aplicações, das quais 60 foram consideradas concluídas, incluindo três cuja verificação formal pelo responsável designado não se encontrava concluída.

Foram ainda identificadas quatro aplicações classificadas como «Não existiu necessidade de implementação», duas em fase de implementação ou parcialmente executadas e quatro sem resposta.

Relativamente às duas aplicações em fase de implementação da MRH16, verificou-se que a informação apresentada não permitiu identificar concretamente os procedimentos instituídos, os aspetos ainda pendentes ou o grau de implementação alcançado. Neste sentido, foi mantido provisoriamente o estado declarado, com

Largo da República, 2414-006 Leiria
Tel. (+351) 244 839 500 (Chamada para a rede fixa nacional)
www.cmleiria.pt I cmleiria@cm-leiria.pt I NIF: 505 181 266

grau de implementação não identificado, assinalando a necessidade de esclarecer se a fundamentação objetiva das decisões já constitui uma prática instituída ou se subsistem ações concretas por implementar.

No que respeita ao planeamento das medidas cuja execução ainda não se encontrava concluída, verificou-se que nenhuma das duas aplicações em fase de implementação apresentava previsão temporal de conclusão.

Quanto à qualidade e completude do reporte, foram identificadas quatro situações sem resposta, correspondendo a 5,1% das aplicações consideradas. As situações sem resposta respeitam exclusivamente à MRH16, impossibilitando a determinação do respetivo estado de implementação.

Em termos de acompanhamento, os resultados evidenciam a necessidade de priorizar a regularização das quatro situações sem resposta e a clarificação das duas aplicações parcialmente executadas da MRH16, de modo a assegurar que a avaliação reflita adequadamente o estado de implementação dos mecanismos de fundamentação objetiva das decisões.

Importa ainda acompanhar a manutenção dos controlos associados ao recrutamento e seleção e à avaliação do desempenho, em particular os destinados a assegurar a imparcialidade dos intervenientes, a aplicação uniforme dos critérios de avaliação, a rastreabilidade dos atos praticados e a fundamentação das decisões.

Sem prejuízo dos resultados, a prevenção dos riscos identificados depende da aplicação consistente dos mecanismos de controlo, atendendo à sua relevância para a transparência dos procedimentos, a igualdade de tratamento e a prevenção de situações de favorecimento ou prejuízo indevido de trabalhadores e candidatos.

3.3.10. Tecnologia e Inovação

A área de Tecnologia e Inovação compreende **dois riscos** com graduação elevada, relacionados com a utilização de sistemas de inteligência artificial sem supervisão humana (S8), e com a introdução de dados pessoais, informação confidencial, reservada ou sujeita a dever de sigilo em ferramentas não autorizadas (S9).

A estes riscos encontram-se associadas **quatro medidas de prevenção**, correspondentes a 143 aplicações.

A **Figura 13** procede à distribuição das aplicações por estados de implementação, distinguindo medidas concluídas, parcialmente executadas, não executadas, aquelas relativamente às quais não existiu necessidade de implementação, bem como as situações em que não foi possível determinar o estado de execução.



Situação	N.º	%
Concluídas	114	79,7%
Em fase de implementação ou parcialmente executadas	5	3,5%
Não executadas	2	1,4%
Não existiu necessidade de implementação	7	4,9%
Não foi possível avaliar	15	10,5%
Total de aplicações consideradas	**143**	**100,0%**

Universo inicial: 143 aplicações
Excluídas: 0
A categoria «Não foi possível avaliar» compreende 10 respostas inválidas e 5 situações sem resposta.
As 114 aplicações concluídas incluem 5 classificadas como «Concluída (sem verificação)».

Figura 13 - Estado global das aplicações de medidas – Tecnologia e Inovação

Fonte: Plataforma HER+ — Mapa de Validação

Largo da República, 2414-006 Leiria
Tel. (+351) 244 839 500 (Chamada para a rede fixa nacional)
www.cmleiria.pt I cmleiria@cm-leiria.pt I NIF: 505 181 266

Os resultados evidenciam que **114 aplicações foram consideradas concluídas (79,7%)**, enquanto sete foram classificadas como «Não existiu necessidade de implementação» (4,9%).

Subsistem cinco aplicações em fase de implementação ou parcialmente executadas (3,5%) e duas não executadas (1,4%), perfazendo sete aplicações cuja execução não se encontrava integralmente concluída.

Ainda, não foi possível determinar o estado de implementação de 15 aplicações (10,5%), por insuficiência ou ausência de informação, correspondendo a dez respostas inválidas e cinco situações sem resposta.

A análise por medida, apresentada na **Tabela 16**, permite identificar os diferentes estados de implementação, os controlos com execução pendente e as situações que carecem de regularização ou acompanhamento.

Medida	Total	Conc. (SV)	NANI	Parc.	NE	Inv.	SR
MS12	1	-	-	-	-	1	-
MS13	70	58 (3)	3	1	-	5	3
MS14	2	-	-	2	-	-	-
MS15	70	56 (2)	4	2	2	4	2
Total	**143**	**114 (5)**	**7**	**5**	**2**	**10**	**5**

Tabela 16 - Estado de implementação das medidas da área de Tecnologia e Inovação

Fonte: Plataforma HER+ — Mapa de Validação
Conc. (SV) — Concluída, incluindo entre parênteses as aplicações concluídas sem verificação; NANI — Não existiu necessidade de implementação; Parc. — Em fase de implementação ou parcialmente executada; NE — Não executado; Inv. — Resposta inválida; SR — Sem resposta.

Da análise, verifica-se que as 114 aplicações consideradas concluídas se concentram nas medidas "MS13 — Assegurar que a utilização de ferramentas de inteligência artificial não substitui a apreciação e decisão humana nos procedimentos administrativos", e "MS15 — Proibição da introdução em ferramentas de inteligência artificial não autorizadas de dados pessoais, informação confidencial, reservada ou sujeita a dever de sigilo".

Destas, cinco aplicações encontravam-se identificadas como concluídas sem verificação formal pelo responsável designado.

Foram ainda identificadas sete aplicações classificadas como «Não existiu necessidade de implementação», distribuídas pelas medidas MS13 e MS15.

Relativamente às medidas cuja execução ainda não se encontrava concluída, foram identificadas cinco aplicações em fase de implementação ou parcialmente executadas e duas não executadas, correspondendo, conjuntamente, a 4,9% do universo considerado.

Estas situações distribuem-se pelas seguintes medidas:

a) MS13 — Assegurar que a utilização de ferramentas de inteligência artificial não substitui a apreciação e decisão humana nos procedimentos administrativos: uma aplicação parcialmente executada, com grau de implementação de 75%. A informação reportada evidencia a realização de ações de sensibilização para a utilização adequada de ferramentas de inteligência artificial, não esclarecendo, contudo, de que forma se encontra assegurada a validação e decisão humanas nos procedimentos administrativos;
b) MS14 — Definição e divulgação de regras internas relativas à utilização de ferramentas de inteligência artificial no exercício de funções municipais: duas aplicações parcialmente executadas, ambas com

Largo da República, 2414-006 Leiria
Tel. (+351) 244 839 500 (Chamada para a rede fixa nacional)
www.cmleiria.pt I cmleiria@cm-leiria.pt I NIF: 505 181 266

grau de implementação de 50%, encontrando-se em elaboração documentos destinados a enquadrar a utilização de ferramentas de inteligência artificial, incluindo políticas de utilização aceitável, procedimentos operacionais e instrumentos relacionados com a gestão e segurança do desenvolvimento aplicacional;

c) MS15 — Proibição da introdução em ferramentas de inteligência artificial não autorizadas de dados pessoais, informação confidencial, reservada ou sujeita a dever de sigilo: duas aplicações parcialmente executadas e duas não executadas. As situações parcialmente executadas incluem ações de sensibilização para a prevenção da utilização indevida, enquanto as aplicações não executadas apresentam a realização futura de ações de sensibilização como intervenção prevista.

No que respeita ao planeamento das medidas cuja execução ainda não se encontrava concluída, verificou-se que, das sete aplicações classificadas, quatro apresentavam previsão temporal de implementação, enquanto as restantes não dispunham de previsão identificada.

Medida	Aplicações pendentes	Previsões comunicadas	Sem previsão identificada
MS13	1	-	1
MS14	2	1 — até 31/12/2026; 1 — até março de 2027	-
MS15	4	2 — até dezembro de 2026	2
Total	**7**	**4**	**3**

Tabela 17 - Previsões de implementação — Tecnologia e Inovação

Fonte: Plataforma HER+ — Mapa de Validação.
Consideram-se as aplicações em fase de implementação ou parcialmente executadas e as não executadas.

A ausência de previsão temporal em três aplicações, correspondente a 42,9% das situações de execução pendente, evidencia a necessidade de reforçar a calendarização das ações ainda por concluir.

Nas restantes aplicações parcialmente executadas, não foi identificada previsão temporal de conclusão, justificando-se o esclarecimento das ações ainda pendentes e a definição dos correspondentes prazos.

Quanto à qualidade e completude do reporte, foram identificadas dez respostas inválidas e cinco situações sem resposta, correspondendo, conjuntamente, a 10,5% das aplicações consideradas na área. As situações em que não foi possível determinar o estado de implementação distribuem-se pela MS12, com uma aplicação, pela MS13, com oito, e pela MS15, com seis.

Foram ainda identificadas cinco situações sem resposta, cuja regularização se revela necessária para permitir determinar o respetivo estado material de implementação.

Em termos de acompanhamento, os resultados evidenciam a necessidade de priorizar a conclusão e divulgação das regras internas de utilização de ferramentas de inteligência artificial previstas na MS14, assegurando simultaneamente a implementação dos mecanismos de supervisão e validação humanas associados às medidas MS12 e MS13.

Deverá igualmente ser promovida a conclusão das ações pendentes da MS15, com especial atenção à prevenção da introdução de dados pessoais, informação confidencial, reservada ou sujeita a dever de sigilo.

Importa, ainda, assegurar a regularização das respostas inválidas e das situações sem informação reportada, bem como a definição de previsões temporais para as aplicações cuja execução permanece pendente.

Largo da República, 2414-006 Leiria
Tel. (+351) 244 839 500 (Chamada para a rede fixa nacional)
www.cmleiria.pt I cmleiria@cm-leiria.pt I NIF: 505 181 266

Sem prejuízo dos resultados, importa assegurar a monitorização contínua dos mecanismos de controlo associados à utilização de ferramentas de inteligência artificial, particularmente dos destinados a garantir a supervisão humana, a proteção da informação e a responsabilização dos intervenientes nos procedimentos administrativos, atendendo à relevância destas matérias para a prevenção de decisões inadequadas, divulgação indevida de informação e outras irregularidades associadas à utilização destas tecnologias.

3.3.11. Urbanismo e Ordenamento do Território

A área de Urbanismo e Ordenamento do Território compreende **três riscos** com graduação elevada, relacionados com a aplicação discricionária ou não uniforme dos normativos urbanísticos, suscetível de favorecer ou prejudicar interessados (U1), com a existência de conflitos de interesses na apreciação, decisão ou fiscalização de operações urbanísticas (U2) e com a prestação de informação incompleta, deficiente ou seletiva, suscetível de comprometer a transparência e a igualdade de tratamento dos interessados (U3).

A estes riscos encontram-se associadas **seis medidas de prevenção**, correspondentes a **30 aplicações**.

A **Figura 14** apresenta a distribuição destas aplicações pelos respetivos estados de implementação, distinguindo as situações concluídas das não executadas.



Estado de implementação das medidas	N.º de aplicações	% do total
Concluídas	25	83,3%
Não executadas	5	16,7%
Total de aplicações consideradas	**30**	**100,0%**

Figura 14 - Estado global das aplicações de medidas – Urbanismo e Ordenamento do Território

Fonte: Plataforma HER+ — Mapa de Validação

Os resultados evidenciam que **25 aplicações foram consideradas concluídas (83,3%)**, enquanto cinco foram classificadas como «Não executado» (16,7%).

A análise desagregada por medida, apresentada na **Tabela 18**, permite identificar os diferentes estados de implementação e as situações que exigem acompanhamento.

Medida	Total	Concluída	Não executado
MU1	5	5	-
MU2	5	5	-
MU3	5	5	-
MU4	5	5	-
MU5	5	-	5
MU6	5	5	-
Total	30	25	5

Tabela 18 - Estado de implementação das medidas da área de Urbanismo e Ordenamento do Território

Fonte: Plataforma HER+ — Mapa de Validação

Da análise dos resultados, verifica-se que cinco das seis medidas de prevenção apresentam a totalidade das respetivas aplicações consideradas concluídas, abrangendo controlos relacionados com a uniformização dos

Largo da República, 2414-006 Leiria
Tel. (+351) 244 839 500 (Chamada para a rede fixa nacional)
www.cmleiria.pt I cmleiria@cm-leiria.pt I NIF: 505 181 266

procedimentos de apreciação urbanística, a fundamentação técnica das decisões, a realização de ações de controlo e a rastreabilidade da informação processual. Estas medidas compreendem:

a) MU1 — Utilização da plataforma de gestão urbanística para uniformização dos procedimentos e critérios de apreciação dos processos: cinco aplicações concluídas;
b) MU2 — Uniformização dos critérios de apreciação técnica dos processos urbanísticos: cinco aplicações concluídas;
c) MU3 — Fundamentação técnica das apreciações urbanísticas com referência expressa aos normativos e pressupostos aplicáveis ao caso concreto: cinco aplicações concluídas;
d) MU4 — Realização de ações periódicas de controlo, por amostragem, à apreciação técnica dos processos urbanísticos: cinco aplicações concluídas;
e) MU6 — Atualização da informação dos processos na plataforma de gestão urbanística, assegurando a rastreabilidade das decisões tomadas: cinco aplicações concluídas.

Atendendo à natureza continuada destas medidas, importa assegurar a manutenção da sua aplicação, particularmente no que respeita à uniformidade dos critérios de apreciação, à fundamentação das decisões, à realização periódica de controlos por amostragem e à atualização da informação processual.

Em contrapartida, a MU5 — Subscrição de declaração de inexistência de conflitos de interesses pelos trabalhadores com intervenção relevante nos procedimentos urbanísticos apresenta a totalidade das suas cinco aplicações classificadas como «Não executado», com grau de implementação de 0%. A informação reportada indica que a implementação da medida foi adiada para 31 de julho de 2027, por referência à entrada em vigor da Portaria n.º 185/2024/1, de 14 de agosto, na sua redação atual, que aprova o modelo de declaração de inexistência de conflitos de interesses.

Em termos de acompanhamento, deverá ser assegurada a manutenção e monitorização dos controlos associados às restantes medidas, em particular a uniformização dos critérios de apreciação técnica, a fundamentação das decisões, a realização de ações periódicas de controlo por amostragem e a rastreabilidade da informação processual.

Sem prejuízo dos resultados registados, a prevenção dos riscos elevados identificados nesta área depende da conjugação entre procedimentos de apreciação uniformes e fundamentados, mecanismos adequados de prevenção de conflitos de interesses e instrumentos de controlo e acompanhamento que assegurem a transparência, imparcialidade e igualdade de tratamento nos procedimentos urbanísticos.

3.3.12. Situações de emergência

A área de Situações de Emergência compreende **cinco riscos** com graduação elevada, relacionados com a atribuição indevida de apoios e benefícios, a insuficiência de controlo sobre os recursos concedidos, a receção e distribuição de donativos, a contratação pública realizada ao abrigo de regimes excecionais e a receção, distribuição ou utilização indevida de bens e serviços adquiridos em contexto de emergência.

A estes riscos encontram-se associadas **11 medidas**, correspondentes a 179 aplicações.

Para efeitos de apreciação global dos resultados, foram consideradas **153 aplicações**, após exclusão de 26 aplicações classificadas como «Não aplicável à UO».

Largo da República, 2414-006 Leiria
Tel. (+351) 244 839 500 (Chamada para a rede fixa nacional)
www.cmleiria.pt I cmleiria@cm-leiria.pt I NIF: 505 181 266

A **Figura 15** distribui as aplicações por estados de implementação, distinguindo medidas concluídas, parcialmente executadas, não executadas e aquelas relativamente às quais não existiu necessidade de implementação, bem como as situações em que não foi possível determinar o estado de execução.



Estado de implementação das medidas	N.º de aplicações	% do total
Concluídas	70	45,8%
Em fase de implementação ou parcialmente executadas	4	2,6%
Não executadas	1	0,7%
Não existiu necessidade de implementação	15	9,8%
Não foi possível avaliar	63	41,2%
Total de aplicações consideradas	**153**	**100,0%**

Universo inicial: 179 aplicações. Excluídas: 26, por não aplicabilidade. As 63 aplicações não avaliáveis correspondem a 32 respostas inválidas e 31 situações sem resposta. Não foram identificadas aplicações concluídas sem verificação formal. A soma das percentagens individuais é de 100,1% por arredondamento.

Figura 15 - Estado global das aplicações de medidas – Situações de Emergência

Fonte: Plataforma HER+ — Mapa de Validação

Os resultados evidenciam que 70 aplicações foram consideradas concluídas (45,8%), enquanto 15 foram classificadas como «Não existiu necessidade de implementação» (9,8%).

Subsistem quatro aplicações em fase de implementação ou parcialmente executadas (2,6%) e uma não executada (0,7%), perfazendo cinco aplicações cuja execução não se encontrava integralmente concluída.

Ainda, não foi possível determinar o estado de implementação de 63 aplicações (41,2%), por insuficiência ou ausência de informação, correspondendo a 32 respostas inválidas e 31 situações sem resposta.

A análise desagregada, apresentada na **Tabela 19**, permite identificar os estados de implementação, os controlos com execução pendente e as situações que carecem de regularização ou acompanhamento.

Medida	Total	Concluída	NANI	Parc.	NE	Inv.	SR	NA
MSE4	13	5	1	-	-	2	3	2
MSE5	11	3	1	-	-	2	4	1
MSE6	12	3	-	-	-	3	3	3
MSE7	1	-	-	-	-	1	-	-
MSE8	12	-	1	2	1	3	2	3
MSE9	12	2	-	2	-	3	2	3
MSE10	3	-	-	-	-	2	1	-
MSE14	69	33	10	-	-	9	9	8
MSE15	1	-	-	-	-	1	-	-
MSE16	1	-	-	-	-	-	1	-
MSE17	44	24	2	-	-	6	6	6
Total	**179**	**70**	**15**	**4**	**1**	**32**	**31**	**26**

Tabela 19 - Estado de implementação das medidas da área de Situações de Emergência

Fonte: Plataforma HER+ — Mapa de Validação.
NANI — Não existiu necessidade de implementação; Parc. — Em fase de implementação ou parcialmente executada; NE – Não executada; Inv. — Resposta inválida; SR — Sem resposta; NA — Não aplicável à UO;

Da análise dos resultados, verifica-se que as 70 aplicações consideradas concluídas se concentram sobretudo nas medidas "MSE14 — Tramitação de todos os procedimentos de contratação pelo serviço responsável pela

Largo da República, 2414-006 Leiria
Tel. (+351) 244 839 500 (Chamada para a rede fixa nacional)
www.cmleiria.pt I cmleiria@cm-leiria.pt I NIF: 505 181 266

contratação pública", com 33 aplicações, e "MSE17 — Verificação e registo das entregas de bens e serviços contratados e da respetiva qualidade", com 24 aplicações.

As restantes aplicações concluídas distribuem-se pelas medidas MSE4, com cinco aplicações, MSE5 e MSE6, com três cada uma, e MSE9, com duas aplicações. Estas medidas respeitam, designadamente, à verificação da elegibilidade dos beneficiários, à apreciação das necessidades que fundamentam os apoios atribuídos e ao acompanhamento da utilização dos recursos disponibilizados.

Foram ainda identificadas 15 aplicações classificadas como «Não existiu necessidade de implementação», das quais dez respeitam à MSE14 e duas à MSE17, distribuindo-se as restantes pelas medidas MSE4, MSE5 e MSE8. Estas situações devem ser interpretadas atendendo à natureza dos controlos e à eventual inexistência, no período em avaliação, dos pressupostos que determinariam a sua aplicação concreta.

Relativamente às medidas cuja execução ainda não se encontrava concluída, foram identificadas quatro aplicações em fase de implementação ou parcialmente executadas e uma não executada, correspondendo, conjuntamente, a 3,3% do universo considerado. Estas situações concentram-se em duas medidas:

a) MSE8 — Realização de controlos aleatórios a processos de apoio em situação de emergência: duas aplicações encontravam-se em fase de implementação e uma foi classificada como não executada. Nas aplicações parcialmente executadas, a informação reportada carece de elementos complementares que permitam caracterizar os controlos realizados, os critérios de seleção adotados e a respetiva periodicidade, bem como determinar o grau de implementação alcançado. Na aplicação classificada como não executada, foi comunicada a não realização de controlos aleatórios até à data de referência da avaliação;
b) MSE9 — Registo e monitorização da utilização dos apoios concedidos e dos saldos remanescentes eventualmente existentes: duas aplicações encontravam-se em fase de implementação, uma das quais com grau de execução de 75% e previsão de realização da monitorização até 15 de dezembro de 2026, permanecendo por complementar a informação relativa ao grau de implementação e à previsão temporal da outra aplicação.

No que respeita à calendarização destas medidas, verificou-se que duas das cinco aplicações pendentes apresentavam referências temporais para a realização de ações de acompanhamento, enquanto as restantes três não dispunham de previsão identificada.

Medida	Aplicações pendentes	Previsões comunicadas	Sem previsão identificada
MSE8	3	1 — até 30/11/2026, como previsão indicativa de realização de controlos aleatórios	2
MSE9	2	1 — até 15/12/2026, para realização da monitorização dos apoios concedidos	1
Total	**5**	**2**	**3**

Tabela 20 - Previsões de implementação — Situações de Emergência

Fonte: Plataforma HER+ — Mapa de Validação.
Consideram-se as aplicações em fase de implementação ou parcialmente executadas e as não executadas. As previsões de melhoria do grau de execução e de realização de trabalhos preparatórios não são equiparadas a datas de conclusão integral das medidas.

Deverá, assim, ser assegurado o acompanhamento das ações previstas e solicitada a clarificação dos procedimentos ainda pendentes, de modo a permitir uma apreciação rigorosa da evolução dos controlos.

Largo da República, 2414-006 Leiria
Tel. (+351) 244 839 500 (Chamada para a rede fixa nacional)
www.cmleiria.pt I cmleiria@cm-leiria.pt I NIF: 505 181 266

Quanto à qualidade e completude do reporte, foram identificadas 32 respostas inválidas e 31 situações sem resposta, correspondendo, conjuntamente, a 41,2% das aplicações consideradas na área.

A análise destas situações permitiu identificar necessidades de clarificação da informação disponibilizada, designadamente quanto à fundamentação da não aplicabilidade de determinadas medidas, à caracterização dos procedimentos de controlo adotados e à correspondência entre os elementos reportados e o objeto específico das medidas avaliadas.

Na interpretação destes resultados, importa considerar as particularidades da área de Situações de Emergência e o contexto operacional excecional que caracterizou o período em avaliação, designadamente as exigências decorrentes da resposta municipal aos efeitos da tempestade Kristin, que implicaram uma mobilização significativa de recursos humanos, técnicos e operacionais.

Estas circunstâncias constituem elementos relevantes para a contextualização do processo de monitorização, sem prejuízo da necessidade de assegurar a completude e consistência da informação necessária à avaliação das medidas de prevenção.

Neste enquadramento, as situações em que não foi possível determinar o estado de implementação deverão ser objeto de acompanhamento complementar, privilegiando-se o esclarecimento e a atualização dos registos, de modo a permitir uma avaliação progressivamente mais completa dos mecanismos de prevenção previstos.

Deverá ser dada particular atenção às medidas MSE7, MSE10, MSE15 e MSE16, relativamente às quais a informação disponibilizada não permitiu determinar o estado de implementação. O acompanhamento destas medidas deverá incidir sobre a clarificação dos procedimentos adotados e a obtenção dos elementos necessários à respetiva avaliação, designadamente nas matérias relacionadas com a formalização de orientações, a fundamentação dos procedimentos de contratação excecional e o registo dos donativos.

Em síntese, a avaliação da área de Situações de Emergência evidencia um conjunto relevante de aplicações consideradas concluídas, particularmente nos domínios da contratação pública e da verificação da receção de bens e serviços, permitindo simultaneamente identificar oportunidades de melhoria da informação de suporte à monitorização e de acompanhamento de determinadas medidas de prevenção.

Atendendo à especificidade dos procedimentos desenvolvidos em circunstâncias excecionais, os resultados obtidos constituem uma base importante para prosseguir o aperfeiçoamento dos mecanismos de prevenção e controlo, assegurando a sua adequação às exigências de celeridade e capacidade de resposta que caracterizam a atuação municipal em situações de emergência, sem prejuízo da observância dos princípios da legalidade, transparência, responsabilidade e boa gestão dos recursos públicos.

Largo da República, 2414-006 Leiria
Tel. (+351) 244 839 500 (Chamada para a rede fixa nacional)
www.cmleiria.pt I cmleiria@cm-leiria.pt I NIF: 505 181 266

4. CONCLUSÕES

A presente avaliação intercalar permitiu aferir o estado de implementação das medidas de prevenção associadas aos riscos de graduação elevada identificados no Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas (PPR) do Município de Leiria.

Dos 138 riscos identificados no PPR, 41 encontram-se classificados como elevados, representando 29,7% do universo total e abrangendo 12 das 15 áreas de risco previstas no Plano. A estes riscos encontram-se inicialmente associadas 89 medidas de prevenção.

A avaliação compreendeu 1 550 aplicações de medidas, consideradas individualmente em função das responsabilidades atribuídas aos diferentes serviços, tendo o processo de validação permitido identificar situações de conclusão, implementação parcial, não execução, ausência de necessidade de implementação, não aplicabilidade e insuficiência de informação para efeitos de avaliação.

Para uma apreciação mais rigorosa dos resultados de implementação, foi autonomamente considerado um universo ajustado de 1 164 aplicações, após exclusão das situações classificadas como «Não aplicável à UO», «Medida a não considerar» e «Não existiu necessidade de implementação».

Neste universo, 848 aplicações foram consideradas concluídas (72,9%), 71 encontravam-se em fase de implementação ou parcialmente executadas (6,1%) e 17 foram classificadas como não executadas (1,5%). Relativamente às restantes 228 aplicações (19,6%), não foi possível determinar o estado material de implementação, por ausência de resposta ou insuficiência da informação disponibilizada.

Os resultados evidenciam, assim, uma expressão significativa de aplicações consideradas concluídas, embora não permitam concluir pela implementação integral e generalizada de todas as medidas de prevenção associadas aos riscos elevados.

A análise por área de risco revelou situações diferenciadas, refletindo a diversidade dos mecanismos de prevenção previstos, a natureza das atividades abrangidas e os distintos estádios de implementação das medidas. Embora se verifique um número expressivo de aplicações concluídas em várias áreas, subsistem controlos cuja concretização exige o desenvolvimento ou aperfeiçoamento de procedimentos, instrumentos regulamentares, mecanismos de monitorização e soluções de suporte à atividade municipal.

Neste contexto, assume particular relevância a existência de **88 aplicações cuja execução não se encontrava integralmente concluída**, abrangendo medidas de natureza organizacional, procedimental e tecnológica. A análise das respetivas previsões de implementação evidenciou igualmente fragilidades de calendarização, verificando-se que 49 aplicações não apresentavam previsão temporal identificada.

No domínio da qualidade e completude do reporte, foram identificadas **131 respostas inválidas e 97 situações sem resposta**, circunstância que constitui uma limitação à avaliação do estado de implementação das medidas. Estas situações não devem ser interpretadas como evidência de não execução, mas impedem a formulação de conclusões suficientemente fundamentadas quanto à existência e aplicação dos respetivos mecanismos de prevenção.

O processo de validação permitiu ainda identificar situações de desadequação entre determinadas medidas e as responsabilidades funcionais a que se encontravam associadas, bem como dificuldades de interpretação do respetivo objeto e dos critérios de reporte. Estas ocorrências evidenciam a importância de continuar a

Largo da República, 2414-006 Leiria
Tel. (+351) 244 839 500 (Chamada para a rede fixa nacional)
www.cmleiria.pt I cmleiria@cm-leiria.pt I NIF: 505 181 266

aperfeiçoar o PPR, assegurando uma correspondência clara entre os riscos identificados, as medidas de prevenção definidas e as competências dos responsáveis pela respetiva implementação.

Importa considerar que a presente avaliação constitui o primeiro exercício de monitorização da versão reformulada do PPR, aprovada em 29 de junho de 2026, desenvolvendo-se num período de adaptação dos serviços aos procedimentos e instrumentos de acompanhamento estabelecidos.

Neste contexto, a avaliação assumiu uma dupla finalidade: aferir o estado de implementação das medidas de prevenção e contribuir para a consolidação da correspondência entre os riscos, as medidas e as responsabilidades funcionais registadas na plataforma HER+.

O processo permitiu, assim, identificar situações de não aplicabilidade, clarificar responsabilidades e reconhecer oportunidades de aperfeiçoamento da informação de suporte à monitorização, constituindo uma etapa relevante no processo de melhoria contínua do sistema municipal de prevenção de riscos.

Acresce que os trabalhos decorreram num contexto marcado por alterações organizacionais e por exigências operacionais excecionais, designadamente as relacionadas com os efeitos da tempestade Kristin, que mobilizaram recursos municipais em diversas áreas de intervenção.

Não obstante estas circunstâncias, o Município assegurou o desenvolvimento do processo de monitorização, precedido de ações de capacitação dos interlocutores e responsáveis e acompanhado da disponibilização de instrumentos de apoio ao reporte, procurando promover a participação dos serviços e a uniformidade dos procedimentos de avaliação.

Os resultados obtidos constituem, por conseguinte, uma base de referência para o reforço progressivo da qualidade da informação, da adequação das responsabilidades funcionais e do acompanhamento da implementação das medidas de prevenção, sem prejuízo da regularização das situações identificadas e da continuidade dos mecanismos de controlo previstos.

Em síntese, a avaliação intercalar de 2026 evidencia uma expressão significativa de aplicações de medidas de prevenção consideradas concluídas, refletindo a existência de mecanismos de controlo e prevenção integrados na atividade municipal.

Simultaneamente, enquanto primeiro exercício de monitorização da versão reformulada do PPR, permitiu identificar oportunidades de melhoria ao nível da qualidade e completude do reporte, da adequação da afetação funcional das medidas e da calendarização das ações ainda pendentes.

Os resultados obtidos, enquadrados nas circunstâncias organizacionais e operacionais que caracterizaram o período em avaliação, constituem uma base relevante para o prosseguimento do trabalho de consolidação do sistema municipal de prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas.

Neste sentido, o Município de Leiria reafirma, através da continuidade dos mecanismos de monitorização, avaliação e aperfeiçoamento dos seus instrumentos de cumprimento normativo, o compromisso com a integridade pública, a transparência, a boa administração e o fortalecimento do sistema de controlo interno.

Largo da República, 2414-006 Leiria
Tel. (+351) 244 839 500 (Chamada para a rede fixa nacional)
www.cmleiria.pt I cmleiria@cm-leiria.pt I NIF: 505 181 266

5. RECOMENDAÇÕES

Os resultados da presente avaliação intercalar evidenciam a necessidade de prosseguir o acompanhamento da implementação das medidas de prevenção associadas aos riscos de graduação elevada, promovendo a regularização das insuficiências identificadas e a consolidação dos mecanismos de controlo previstos no Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas (PPR).

Considerando o caráter recente da versão do PPR aprovada em 29 de junho de 2026, bem como as condicionantes identificadas no decurso da avaliação, entende-se que as ações subsequentes deverão privilegiar a melhoria da qualidade da informação reportada, a conclusão das medidas pendentes e a adequação dos mecanismos de monitorização, sem prejuízo das alterações estruturais a ponderar na próxima revisão do Plano.

Neste sentido, propõe-se a adoção das seguintes medidas:

a) **Regularização das respostas inválidas e das situações sem resposta -** Promover a regularização das respostas inválidas e das situações sem resposta, solicitando aos responsáveis a correção ou complementação da informação disponibilizada. A regularização deverá permitir distinguir as situações de efetiva implementação, implementação parcial, não execução e ausência de necessidade de implementação, assegurando a apresentação de informação suficiente e coerente com o objeto específico de cada medida.

b) **Acompanhamento das medidas com execução pendente -** Reforçar o acompanhamento das aplicações classificadas como «Em fase de implementação ou parcialmente executada» ou «Não executado», dando prioridade às medidas cuja natureza e finalidade preventiva assumem particular relevância para a mitigação dos riscos elevados identificados. Para o efeito, deverá ser solicitada a identificação das ações concretas que permanecem por executar, do respetivo grau de implementação e dos eventuais constrangimentos que condicionem a sua concretização.

c) **Definição de previsões temporais para as medidas pendentes** - Promover a definição ou atualização das previsões de implementação das medidas cuja execução ainda não se encontra concluída, acompanhadas da identificação das etapas necessárias à implementação integral da medida. As situações em que não seja possível estabelecer uma previsão deverão ser devidamente fundamentadas, permitindo identificar constrangimentos e acompanhar a respetiva evolução.

d) **Consolidação dos mecanismos de controlo nas áreas com medidas pendentes** - Promover o acompanhamento específico das medidas cuja concretização se revele prioritária para o reforço dos mecanismos de prevenção associados aos riscos elevados, designadamente:

   i. Gestão Financeira: consolidação dos procedimentos de acompanhamento e recuperação de receita, implementação dos mecanismos de automatização dos circuitos de apuramento e cobrança e reforço dos controlos sobre os valores à guarda do Município;
   ii. Gestão Processual: conclusão dos trabalhos de uniformização dos critérios de análise e proposta de decisão, revisão periódica dos perfis de acesso e adequada centralização da gestão dos processos;
   iii. Área Jurídica: conclusão dos instrumentos de acompanhamento das pendências e implementação dos mecanismos de registo e controlo dos prazos de prescrição dos processos de contraordenação;

Largo da República, 2414-006 Leiria
Tel. (+351) 244 839 500 (Chamada para a rede fixa nacional)
www.cmleiria.pt I cmleiria@cm-leiria.pt I NIF: 505 181 266

iv. Tecnologia e Inovação: conclusão e divulgação das regras internas aplicáveis à utilização de ferramentas de inteligência artificial, assegurando mecanismos de validação humana e de proteção da informação;

v. Património Municipal: conclusão dos trabalhos de revisão regulamentar associados à atribuição de habitação municipal;

vi. Auditoria e Boa Conduta: prossecução da atualização dos instrumentos de controlo interno, da avaliação periódica dos procedimentos e do acompanhamento da implementação das recomendações de auditoria.

e) **Melhoria da qualidade e uniformidade do reporte na plataforma HER+ -** Reforçar as orientações disponibilizadas aos responsáveis pelo reporte, de modo a promover uma utilização uniforme da plataforma HER+ e a reduzir as inconsistências identificadas durante o processo de validação. As orientações deverão clarificar, designadamente, a distinção entre os separadores «Ponto de Situação» e «Realização», os critérios de classificação dos estados de implementação, a necessidade de fundamentação das situações de não aplicabilidade ou de ausência de necessidade de implementação e os elementos mínimos de informação a apresentar relativamente às medidas parcialmente executadas ou não executadas. Deverá igualmente ser reforçada a importância de assegurar que as observações correspondem ao objeto específico da medida avaliada, evitando respostas genéricas ou referências a procedimentos distintos dos controlos previstos.

f) **Aperfeiçoamento do PPR na próxima revisão -** Considerar, na próxima revisão do PPR, as situações identificadas no âmbito da presente avaliação que evidenciem necessidade de reformulação das medidas de prevenção, clarificação do respetivo objeto ou correção da sua afetação funcional.

Importa igualmente ponderar o aperfeiçoamento da redação de medidas que tenham suscitado interpretações divergentes ou dificuldades recorrentes de reporte, assegurando que os respetivos objetivos, condições de aplicação e responsabilidades se encontram suficientemente definidos.

g) **Racionalização das unidades responsáveis pela implementação e monitorização das medidas** - No âmbito da presente avaliação, o Núcleo de Apoio à Gestão Urbanística (NAGU) foi considerado autonomamente, tendo as respetivas aplicações sido objeto de análise e validação.

Não obstante, atendendo à atual estrutura orgânica municipal e à necessidade de simplificar a correspondência funcional, racionalizar os registos e prevenir eventuais duplicações de informação, considera-se adequado que, na próxima revisão do PPR, seja reavaliada a individualização do referido núcleo.

A solução proposta visa simplificar o processo de monitorização, clarificar a distribuição de responsabilidades e evitar a duplicação de registos, sem reduzir a abrangência dos mecanismos de prevenção previstos no PPR.

Largo da República, 2414-006 Leiria
Tel. (+351) 244 839 500 (Chamada para a rede fixa nacional)
www.cmleiria.pt I cmleiria@cm-leiria.pt I NIF: 505 181 266

ANEXO I – INDICADORES DE IMPLEMENTAÇÃO POR MEDIDA DE PREVENÇÃO

A. Nota metodológica

O presente anexo apresenta os resultados da avaliação intercalar do Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas (PPR), desagregados por medida associada a riscos de graduação elevada, permitindo identificar, para cada medida, a proporção de aplicações concluídas, em fase de implementação ou parcialmente executadas, não executadas e cuja situação não foi possível avaliar.

Os indicadores foram apurados com base na informação extraída da plataforma HER+ e no respetivo Mapa de Validação, considerando como unidade de análise cada aplicação da medida por Unidade Orgânica, Serviço ou Gabinete responsável.

Para efeitos do cálculo das percentagens, **foram excluídas as aplicações classificadas como «Não aplicável à UO», «Medida a não considerar» e «Não existiu necessidade de implementação»**. Esta opção metodológica visa **delimitar o universo às situações em que a implementação da medida era suscetível de avaliação no período em análise**, evitando que situações de não aplicabilidade ou de ausência de necessidade de atuação influenciem os indicadores de execução.

Assim, do universo inicial de 1 550 aplicações, foram excluídas 386, correspondentes a 55 situações de não aplicabilidade, 70 aplicações de medidas a não considerar e 261 situações em que não existiu necessidade de implementação, resultando num universo ajustado de 1 164 aplicações.

Para cada medida, as percentagens foram calculadas mediante a divisão do número de aplicações classificadas em cada uma das situações de avaliação pelo total de aplicações dessa medida integradas no universo ajustado, multiplicando-se o resultado por 100.

As aplicações classificadas como «Concluída (sem verificação)» foram incluídas no indicador de conclusão, mantendo-se identificadas autonomamente para efeitos de transparência. Por sua vez, as situações classificadas como «Resposta inválida» e «Sem resposta» foram agregadas na categoria «Não foi possível avaliar», uma vez que a informação disponível não permite determinar, com segurança, o respetivo estado material de implementação.

Importa salientar que as percentagens são calculadas individualmente para cada medida, podendo os respetivos universos variar em função do número de aplicações abrangidas e das exclusões efetuadas. Deste modo, os resultados permitem apreciar o estado de implementação de cada medida no conjunto das suas aplicações consideradas, não constituindo uma média dos graus de execução declarados nem uma confirmação independente da eficácia dos controlos instituídos.

Os valores percentuais são apresentados com duas casas decimais, podendo verificar-se diferenças residuais de arredondamento.

Largo da República, 2414-006 Leiria
Tel. (+351) 244 839 500 (Chamada para a rede fixa nacional)
www.cmleiria.pt I cmleiria@cm-leiria.pt I NIF: 505 181 266

B. Resultados

Área	Medida	Base	Concluída (total)	Das quais: s/ verificação	Em implementação / parcial	Não executada	Não foi possível avaliar
Auditoria e Boa Conduta	MAC1 - Avaliação periódica dos procedimentos internos suscetíveis de gerar riscos de corrupção, fraude ou infrações conexas, assegurando a identificação de fragilidades de controlo interno.	70	51 (72,86%)	2 (2,86%)	7 (10,00%)	2 (2,86%)	10 (14,29%)
	MAC2 - Comunicação à Auditoria Interna de situações, procedimentos ou comportamentos suscetíveis de gerar riscos de corrupção, fraude ou infrações conexas.	25	18 (72,00%)	2 (8,00%)	-	-	7 (28,00%)
	MAC3 - Realização de ações de controlo ao cumprimento da Norma de Controlo Interno (NCI).	1	1 (100,00%)	-	-	-	-
	MAC4 - Comunicação às UO de situações suscetíveis de comprometer o cumprimento da NCI, do Plano ou de mecanismos de controlo interno relevantes para a prevenção da corrupção.	1	1 (100,00%)	-	-	-	-
	MAC5 - Atualização das normas do sistema de controlo interno (NCI).	1	-	-	1 (100,00%)	-	-
	MAC6 - Revisão do Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas nos termos legalmente previstos.	1	1 (100,00%)	-	-	-	-
	MAC7 - Elaboração dos relatórios de avaliação e monitorização do Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, nos termos legalmente previstos.	1	-	-	1 (100,00%)	-	-
	MAC8 - Promoção de ações de formação em matérias de ética pública, prevenção da corrupção, fraude, conflitos de interesses e controlo interno.	2	1 (50,00%)	-	-	-	1 (50,00%)
	MAC12 - Implementação das recomendações aprovadas na sequência das ações de auditoria interna e externa.	44	37 (84,09%)	2 (4,55%)	4 (9,09%)	-	3 (6,82%)
	MAC13 - Realização de ações de acompanhamento da implementação de medidas (follow-up).	0	-	-	-	-	-
	MAC28 - Declaração das ofertas recebidas cujo valor estimado seja igual ou superior a €150,00, nos termos previstos no Código de Conduta.	18	10 (55,56%)	-	-	-	8 (44,44%)
	MAC29 - Manutenção de registo atualizado das ofertas, hospitalidades e outros benefícios similares recebidos e declarados, assegurando a respetiva rastreabilidade e controlo.	1	-	-	-	-	1 (100,00%)

Área	Medida	Base	Concluída (total)	Das quais: s/ verificação	Em implementação / parcial	Não executada	Não foi possível avaliar
Auxílios e Benefícios Fiscais	MAB7 - Exigência de declaração do beneficiário confirmando que as despesas apresentadas não foram nem serão submetidas a outras fontes de financiamento para os mesmos fins.	5	4 (80,00%)	-	-	1 (20,00%)	-
	MAB8 - Implementação de uma ferramenta única que permita realizar a gestão, acompanhamento e reporte de todos os apoios concedidos.	1	1 (100,00%)	-	-	-	-
Contratação Pública	MCP2 - Programação atempada das necessidades e interiorização do princípio de excecionalidade como fundamento da imprevisibilidade e urgência da contratação.	57	44 (77,19%)	3 (5,26%)	2 (3,51%)	-	11 (19,30%)
	MCP3 - Levantamento anual das necessidades de contratação, com base na análise da despesa anterior e das necessidades previstas, e comunicação à Contratação Pública.	59	50 (84,75%)	3 (5,08%)	1 (1,69%)	-	8 (13,56%)
	MCP4 - Elaboração e monitorização do Plano Anual de Compras.	1	-	-	1 (100,00%)	-	-
	MCP7 - Junção, ao processo de empreitada, de declaração do serviço responsável pelo Património que confirme a legitimidade do Município para intervenção no imóvel.	8	6 (75,00%)	1 (12,50%)	2 (25,00%)	-	-
	MCP29 - Remessa à área da Contratação Pública dos "protocolos" que impliquem despesa municipal, para verificação da adequação do respetivo objeto ao regime da contratação pública.	45	33 (73,33%)	3 (6,67%)	-	-	12 (26,67%)
	MCP31 - Sancionamento efetivo das situações de incumprimento, de acordo com as medidas sancionatórias / cláusulas de incumprimento constantes no caderno de encargos.	28	18 (64,29%)	2 (7,14%)	4 (14,29%)	-	6 (21,43%)
Fiscalização	MF1 - Elaboração de um plano de atividades para atuação do serviço de fiscalização com definição de critérios de intervenção.	1	-	-	-	-	1 (100,00%)
	MF2 - Realização de ações de fiscalização planeadas e executadas em conformidade com as atividades e procedimentos definidos e aprovados.	1	1 (100,00%)	-	-	-	-
Gestão Financeira	MGF2 - Implementação de alarmística da receita com rotina periódica de comunicação aos serviços e ação sequente.	2	-	-	1 (50,00%)	-	1 (50,00%)
	MGF3 - Envio ao serviço responsável pela área da Receita das faturas em aberto para execução fiscal.	20	12 (60,00%)	2 (10,00%)	2 (10,00%)	-	6 (30,00%)

Largo da República, 2414-006 Leiria
Tel. (+351) 244 839 500 (Chamada para a rede fixa nacional)
www.cmleiria.pt I cmleiria@cm-leiria.pt I NIF: 505 181 266

Área	Medida	Base	Concluída (total)	Das quais: s/ verificação	Em implementação / parcial	Não executada	Não foi possível avaliar
	MGF7 - Promoção atempada de processos contenciosos para arrecadação de receita municipal.	23	14 (60,87%)	1 (4,35%)	3 (13,04%)	-	6 (26,09%)
	MGF8 - Reporte periódico do acompanhamento da arrecadação da receita.	1	-	-	1 (100,00%)	-	-
	MGF9 - Criação de fluxos de automatização no circuito de apuramento e cobrança da receita.	23	10 (43,48%)	1 (4,35%)	4 (17,39%)	2 (8,70%)	7 (30,43%)
	MGF12 - Elaboração e divulgação de orientações escritas / ordens de serviço sobre controlo da despesa.	1	1 (100,00%)	-	-	-	-
	MGF13 - Controlo, prévio ao pagamento, dos requisitos dos documentos de despesa apresentados.	1	1 (100,00%)	-	-	-	-
	MGF14 - Definição de regras de uniformização do registo de identificação da fatura, quer eletrónica, quer manual.	1	1 (100,00%)	-	-	-	-
	MGF21 - Segregação de funções entre autorização, processamento e pagamento de despesas.	2	1 (50,00%)	-	-	-	1 (50,00%)
	MGF22 - Entregas de dinheiro efetuadas apenas a trabalhadores com funções de cobrança.	2	1 (50,00%)	-	-	-	1 (50,00%)
	MGF23 - Realização de contagens aleatórias e não anunciadas aos valores à guarda da tesouraria, com registo dos resultados obtidos e das eventuais diferenças detetadas.	1	-	-	1 (100,00%)	-	-
	MGF24 - Associação a cada cobrança, na aplicação informática, do login do trabalhador responsável pela mesma.	1	-	-	-	-	1 (100,00%)
	MGF25 - Promoção imediata da recuperação dos valores indevidamente pagos pelo Município, incluindo, quando aplicável, a instauração de processo de execução fiscal e cobrança dos respetivos juros.	0	-	-	-	-	-
	MGF28 - Elaboração de Guia de Resumo Diário.	7	5 (71,43%)	2 (28,57%)	-	-	2 (28,57%)
	MGF29 - Fecho diário de caixa.	7	7 (100,00%)	2 (28,57%)	-	-	-
	MGF30 - Verificação prévia da completude, coerência e suporte documental da informação submetida no âmbito das candidaturas e operações financiadas.	1	1 (100,00%)	-	-	-	-
	MGF31 - Validação da informação técnica e financeira submetida às entidades financiadoras por trabalhador distinto daquele que procedeu à sua elaboração.	1	1 (100,00%)	-	-	-	-

Largo da República, 2414-006 Leiria
Tel. (+351) 244 839 500 (Chamada para a rede fixa nacional)
www.cmleiria.pt I cmleiria@cm-leiria.pt I NIF: 505 181 266

Área	Medida	Base	Concluída (total)	Das quais: s/ verificação	Em implementação / parcial	Não executada	Não foi possível avaliar
	MGF32 - Verificação prévia da elegibilidade das despesas à luz das regras do programa de financiamento aplicável.	1	1 (100,00%)	-	-	-	-
	MGF33 - Manutenção de evidência documental do processo de validação da elegibilidade das despesas submetidas a financiamento.	1	1 (100,00%)	-	-	-	-
	MGF34 - Subscrição de declaração de inexistência de conflitos de interesses pelos trabalhadores com intervenção relevante nos processos financiados.	31	20 (64,52%)	2 (6,45%)	-	-	11 (35,48%)
	MGF35 - Comunicação e gestão das situações de conflito de interesses identificadas no âmbito da gestão de candidaturas e operações financiadas.	25	17 (68,00%)	2 (8,00%)	1 (4,00%)	-	7 (28,00%)
	MGF36 - Monitorização periódica da execução física e financeira das operações financiadas, assegurando a sua conformidade com os objetivos aprovados pela entidade financiadora.	1	1 (100,00%)	-	-	-	-
	MGF37 - Verificação prévia da inexistência de financiamento concorrente para a mesma despesa.	2	1 (50,00%)	-	-	-	1 (50,00%)
	MGF38 - Manutenção de registo atualizado das fontes de financiamento associadas a cada operação e despesa.	1	1 (100,00%)	-	-	-	-
Gestão Processual	MGP4 - Definição e revisão periódica de perfis de acesso aos sistemas de informação e aos processos administrativos em função das necessidades de serviço.	63	52 (82,54%)	2 (3,17%)	5 (7,94%)	-	6 (9,52%)
	MGP5 - Definição de normas escritas quanto à salvaguarda de informação profissional.	2	1 (50,00%)	-	-	-	1 (50,00%)
	MGP6 - Centralização da gestão dos processos na área funcional responsável, em função da respetiva natureza, de acordo com as competências que lhe estejam atribuídas.	70	60 (85,71%)	3 (4,29%)	3 (4,29%)	-	7 (10,00%)
	MGP7 - Uniformização e divulgação de critérios de análise, informação e proposta de decisão.	65	44 (67,69%)	-	8 (12,31%)	1 (1,54%)	12 (18,46%)
Jurídica	MJ1 - Monitorização periódica da aplicação dos regulamentos municipais, com identificação e correção de situações de interpretação ou aplicação divergente.	54	38 (70,37%)	2 (3,70%)	6 (11,11%)	2 (3,70%)	8 (14,81%)
	MJ2 - Desenvolvimento de mapas de pendências de processos.	1	-	-	1 (100,00%)	-	-
	MJ3 - Lançamento obrigatório da data da prescrição no sistema de gestão de processos de contraordenação.	1	-	-	-	1 (100,00%)	-

Área	Medida	Base	Concluída (total)	Das quais: s/ verificação	Em implementação / parcial	Não executada	Não foi possível avaliar
Património Municipal	MP21 - Atualização do Regulamento de Atribuição de Habitação Social e Gestão do Parque Habitacional de Arrendamento Social do Município de Leiria.	2	1 (50,00%)	-	1 (50,00%)	-	-
	MP22 - Cumprimento rigoroso de critérios objetivos para a atribuição das habitações municipais, de acordo com a legislação em vigor, bem como com o que ficar estipulado no regulamento municipal.	1	1 (100,00%)	-	-	-	-
Recursos Humanos	MRH1 - Subscrição de declaração de inexistência de conflitos de interesses pelos membros dos júris dos procedimentos de recrutamento e seleção.	1	1 (100,00%)	-	-	-	-
	MRH2 - Adoção de critérios de avaliação previamente definidos, objetivos e uniformes para todos os candidatos nos procedimentos de recrutamento e seleção.	1	1 (100,00%)	-	-	-	-
	MRH3 - Disponibilização de toda a documentação relevante do procedimento através da plataforma de recrutamento, assegurando a rastreabilidade dos atos praticados.	1	1 (100,00%)	-	-	-	-
	MRH12 - Divulgação, antecipada, por correio eletrónico e na página da Intranet, da data de eleição de representantes dos trabalhadores para a comissão paritária e das competências desta comissão.	1	1 (100,00%)	-	-	-	-
	MRH13 - Definição de regras internas de uniformização de critérios de implementação do SIADAP 1, 2 e 3 por todos os serviços do Município.	1	1 (100,00%)	-	-	-	-
	MRH14 - Definição de regras internas de obrigatoriedade de junção aos processos de SIADAP das evidências que permitam aferir da justa avaliação do desempenho pelo avaliador.	1	1 (100,00%)	-	-	-	-
	MRH15 - Divulgação da norma sobre os meios de reclamação e impugnação do ato de homologação da avaliação.	1	1 (100,00%)	-	-	-	-
	MRH16 - Fundamentar, com objetividade, as decisões, por forma a não deixar margem para dúvidas na sua interpretação, exemplificando com situações de facto e projetos concretos	66	60 (90,91%)	3 (4,55%)	2 (3,03%)	-	4 (6,06%)

Área	Medida	Base	Concluída (total)	Das quais: s/ verificação	Em implementação / parcial	Não executada	Não foi possível avaliar
	MRH17 - Monitorização das classificações atribuídas e verificação do cumprimento das percentagens máximas legalmente previstas para as avaliações de Desempenho Relevante e Desempenho Excelente, através da aplicação informática de avaliação do desempenho.	1	1 (100,00%)	-	-	-	-
Situações de Emergência	MSE4 - Verificação da elegibilidade dos beneficiários dos apoios financeiros, benefícios ou medidas de recuperação e reconstrução.	10	5 (50,00%)	-	-	-	5 (50,00%)
	MSE5 - Atribuição dos apoios após auscultação das diversas entidades/ grupos e consideração pelas suas características próprias (ex.: objetivos, n.º de utentes/ população abrangida, etc.).	9	3 (33,33%)	-	-	-	6 (66,67%)
	MSE6 - Avaliação das necessidades e emissão de parecer prévio à atribuição de apoios financeiros, benefícios ou medidas de recuperação e reconstrução.	9	3 (33,33%)	-	-	-	6 (66,67%)
	MSE7 - Produção e divulgação de normas e orientações, aplicáveis a todos os apoios a conceder pelo Município.	1	-	-	-	-	1 (100,00%)
	MSE8 - Realização de controlos aleatórios a processos de apoio em situação de emergência.	8	-	-	2 (25,00%)	1 (12,50%)	5 (62,50%)
	MSE9 - Registo e monitorização da utilização dos apoios concedidos e dos saldos remanescentes eventualmente existentes.	9	2 (22,22%)	-	2 (22,22%)	-	5 (55,56%)
	MSE10 - Registo dos donativos recebidos em contexto de emergência e respetiva origem e destino final.	3	-	-	-	-	3 (100,00%)
	MSE14 - Tramitação de todos os procedimentos de contratação pelo serviço responsável pela contratação pública.	51	33 (64,71%)	-	-	-	18 (35,29%)
	MSE15 - Recurso preferencial a procedimentos concorrenciais, sempre que compatível com o fim público e as necessidades de celeridade em causa.	1	-	-	-	-	1 (100,00%)
	MSE16 - Fundamentação adequada dos contratos realizados ao abrigo de regimes excecionais, de modo a demonstrar a sua conformidade com os respetivos requisitos, no limite do estritamente necessário.	1	-	-	-	-	1 (100,00%)

Área	Medida	Base	Concluída (total)	Das quais: s/ verificação	Em implementação / parcial	Não executada	Não foi possível avaliar
	MSE17 - Verificação e registo das entregas de bens e serviços contratados e da respetiva qualidade.	36	24 (66,67%)	-	-	-	12 (33,33%)
Tecnologia e Inovação	MS12 - Garantir a validação humana prévia de documentos, pareceres, informações ou propostas produzidos com recurso a ferramentas de inteligência artificial.	1	-	-	-	-	1 (100,00%)
	MS13 - Assegurar que a utilização de ferramentas de inteligência artificial não substitui a apreciação e decisão humana nos procedimentos administrativos.	67	58 (86,57%)	3 (4,48%)	1 (1,49%)	-	8 (11,94%)
	MS14 - Definição e divulgação de regras internas relativas à utilização de ferramentas de inteligência artificial no exercício de funções municipais.	2	-	-	2 (100,00%)	-	-
	MS15 - Proibição da introdução em ferramentas de inteligência artificial não autorizadas de dados pessoais, informação confidencial, reservada ou sujeita a dever de sigilo.	66	56 (84,85%)	2 (3,03%)	2 (3,03%)	2 (3,03%)	6 (9,09%)
Urbanismo	MU1 - Utilização da plataforma de gestão urbanística para uniformização dos procedimentos e critérios de apreciação dos processos.	5	5 (100,00%)	-	-	-	-
	MU2 - Uniformização dos critérios de apreciação técnica dos processos urbanísticos.	5	5 (100,00%)	-	-	-	-
	MU3 - Fundamentação técnica das apreciações urbanísticas com referência expressa aos normativos e pressupostos aplicáveis ao caso concreto.	5	5 (100,00%)	-	-	-	-
	MU4 - Realização de ações periódicas de controlo, por amostragem, à apreciação técnica dos processos urbanísticos.	5	5 (100,00%)	-	-	-	-
	MU5 - Subscrição de declaração de inexistência de conflitos de interesses pelos trabalhadores com intervenção relevante nos procedimentos urbanísticos.	5	-	-	-	5 (100,00%)	-
	MU6 - Atualização da informação dos processos na plataforma de gestão urbanística, assegurando a rastreabilidade das decisões tomadas.	5	5 (100,00%)	-	-	-	-

ANEXO II – MAPA DE CORRESPONDÊNCIA ORGÂNICA E IDENTIFICAÇÃO DOS RESPONSÁVEIS E INTERLOCUTORES DO PPR

A. Enquadramento

O presente anexo identifica as unidades orgânicas e estruturas municipais abrangidas pelo processo de monitorização do Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas (PPR), de acordo com a estrutura orgânica em vigor desde 1 de janeiro de 2026.

B. Mapa de correspondência funcional

O presente quadro estabelece a correspondência entre as áreas funcionais responsáveis identificadas no PPR e as UO às quais foram efetivamente atribuídas medidas de prevenção na plataforma HER+, considerando os resultados da primeira avaliação intercalar da versão do Plano aprovada em 29 de junho de 2026.

A correspondência foi efetuada com base nas aplicações das medidas e na respetiva distribuição funcional, tendo sido excluídas as aplicações classificadas como «Não aplicável à UO» ou «Medida a não considerar».

Importa salientar que a listagem apresentada tem natureza provisória, constituindo um primeiro exercício de identificação e ajustamento das responsabilidades pela implementação das medidas de prevenção.

O processo de validação permitiu confirmar situações de não aplicabilidade de determinadas medidas às unidades orgânicas, bem como identificar registos cuja informação carece de esclarecimento complementar para permitir a validação da respetiva correspondência funcional.

Neste sentido, o mapa apresentado constitui uma referência operacional suscetível de atualização, tendo em vista a progressiva consolidação da correspondência entre as áreas funcionais do PPR e as competências efetivamente exercidas pelos serviços municipais. A correspondência apresentada poderá, por conseguinte, ser atualizada na sequência de novas informações ou esclarecimentos, quer através da exclusão de aplicações cuja não aplicabilidade venha a ser devidamente demonstrada, quer através da inclusão de novas unidades orgânicas, sempre que se verifique que as respetivas competências ou atividades justificam a aplicação de medidas de prevenção adicionais.

Neste sentido, o presente mapa deverá ser entendido como um instrumento de trabalho dinâmico, sujeito a atualização e aperfeiçoamento contínuos, tendo em vista assegurar uma correspondência progressivamente mais rigorosa entre as áreas funcionais previstas no PPR, as competências efetivamente exercidas e as responsabilidades pela implementação dos respetivos mecanismos de prevenção.

Área funcional prevista no PPR	UO
Administrativa	DIAM
Apoio às Freguesias	DIAOAF
Armazém	DIGC
Atendimento	DIAAC
Auditoria Interna	DIAGR
Comunicação e Relações Públicas	DICRP
Contratação Pública	DECP
Desenvolvimento Territorial	DEDT

Largo da República, 2414-006 Leiria
Tel. (+351) 244 839 500 (Chamada para a rede fixa nacional)
www.cmleiria.pt I cmleiria@cm-leiria.pt I NIF: 505 181 266

Emissoras de Receita	CBSL; DECS; DEEC; DEGU; DIAAC; DIAC; DIADS; DICAE; DICGF; DICR; DIDGED; DIDS; DIGE; DIGEV; DILAEP; DIMPC; DIMT; DIPE; DIPM; DIPOT; DIPSA; DITE; NAGU; SMPC; UNAM; UNBM; UNRU
Financeira	DEF / DICGF / DICR[2]
Fiscalização	DIFM
Fundos Estruturais	DIGFE
Gestão de Contratos	DECP / DIGC
Gestão Urbanística	DEGU / DIOU / DICSI / UNTC[2]
Gestoras de contratos	CBSL; DECGO; DECS; DEDT; DEEC; DEF; DEGU; DEOM; DETDI; DIAAC; DIAC; DIADS; DIAM; DICAE; DICRP; DIDGED; DIEI; DIEPM; DIGC; DIGE; DIGEE; DIGEP; DIGEV; DIGFE; DIMPC; DIMT; DIOME; DIOMI; DIPE; DIPM; DIPOT; DIPSA; DIRH+UNGCPR; DITE; DITSR; GAP; GAV — Anabela Graça; GAV — Carlos Palheira; SMPC; UNBM; UNIA
Jurídica	DEJ / DIJC / DIAA[2]
Mobilidade e Transportes	DIMT
Modernização Administrativa	DEMAGP
Património	DIPM
Presidente da Câmara Municipal	Presidente da Câmara Municipal
Proteção de Dados	Encarregado de Proteção de Dados
Receita	DICR
Recursos Humanos	DIRH
Responsáveis pela avaliação de pedidos de atribuição de auxílios	DIAC; DIAOAF; DICAE; DIDGED; DIDS; DIPSA; GAV — Ana Valentim
Responsáveis pela gestão dos apoios de emergência	DECS; DEEC; DIAC; DIADS; DICAE; DIDGED; DIGE; DIMPC; DIPE; GAV — Ana Valentim; SMPC
Responsáveis pela gestão dos donativos de emergência	DECS; DICAE; GAV — Carlos Palheira
Responsáveis por postos de cobrança	CBSL; DIAAC; DICGF; DIDGED; DIMT; DIPSA; DITE
Responsável Geral do Plano	DIAGR
Serviços proponentes	Serviços que apresentam propostas de contratação ou despesa
Sistemas e Tecnologias	DETDI / DISID / DISIA
Social	DIDS
Tesouraria	DEF
Vereadores	GAV — vereadores com pelouro

[2] Dentro de cada área funcional, a unidade orgânica responsável pode variar consoante a medida específica e as competências que lhe estejam cometidas.

Largo da República, 2414-006 Leiria
Tel. (+351) 244 839 500 (Chamada para a rede fixa nacional)
www.cmleiria.pt I cmleiria@cm-leiria.pt I NIF: 505 181 266

Todas	Aplicação geral, sem prejuízo da exclusão de medidas cuja não aplicabilidade resulte das competências ou atividades efetivamente exercidas e esteja devidamente fundamentada.[3]

C. Mapa de interlocutores por Unidades Orgânicas

Unidade orgânica	Responsável	Verificação	Realização
DEMAGP — Departamento de Modernização Administrativa e Gestão de Pessoas	Lina Frazão	—	[redacted]
DISIG — Divisão de Sistemas de Informação Geográfica	Susana Bernardino	—	[redacted]
DIRH — Divisão de Recursos Humanos	Lina Frazão	—	[redacted]
UNGCPR — Unidade de Gestão de Carreiras e Processamento de Remunerações	Lina Frazão	—	[redacted]
DIAAC — Divisão de Atendimento e Apoio ao Cidadão	Lina Frazão	—	[redacted]
DIAM — Divisão Administrativa e de Modernização	Sandrina Garrucho	—	[redacted]
UNAM — Unidade de Arquivo Municipal	Luís Narciso	—	[redacted]
DETDI — Departamento de Tecnologias Digitais e Inovação	Marco Ribeiro	—	[redacted]
DISID — Divisão de Segurança e Infraestruturas Digitais	Marco Ribeiro	—	[redacted]
DISIA — Divisão de Sistemas de Informação e Aplicações	Cristiano Alves	—	[redacted]
DEF — Departamento Financeiro	Nélia Pascoal	—	[redacted]
DICGF — Divisão de Contabilidade e Gestão Financeira	Nélia Pascoal	—	[redacted]
DICR — Divisão de Controlo de Receita	Patrícia Alves	—	[redacted]
DIPM — Divisão de Património Municipal	Ana Paula Alves	—	[redacted]
DEJ — Departamento Jurídico	Leonor Correia	—	[redacted]
DIJC — Divisão Jurídica e de Contencioso	Vanessa Pereira	—	[redacted]
DIAA — Divisão de Apoio Autárquico	Leonor Correia	—	[redacted]
DECP — Departamento de Compras Públicas	Márcio Serrano	—	[redacted]
DICP — Divisão de Contratação Pública	Márcio Serrano	—	[redacted]
DIGC — Divisão de Gestão de Contratos	Márcio Serrano	—	[redacted] / [redacted]

[33] A indicação da área funcional «Todas» no PPR não determina, por si só, a aplicabilidade de cada medida à totalidade das unidades orgânicas. A aplicação deve ser apreciada em função do objeto específico da medida e das competências e atividades efetivamente exercidas.
Na presente avaliação, foram identificadas situações em que se considerou devidamente fundamentada a não aplicabilidade de medidas de âmbito transversal, tendo-se procedido à exclusão das respetivas aplicações.
Estas exclusões não afastam a aplicação das restantes medidas transversais às mesmas unidades orgânicas, nem impedem a sua futura reavaliação, caso se verifiquem alterações nas competências ou atividades desenvolvidas.
Por exemplo, a medida MCP29 — Remessa de protocolos à área da contratação pública, foi considerada não aplicável à DICP, porquanto esta UO é a própria destinatária da análise dos protocolos, não lhe competindo remetê-los a si própria.

Largo da República, 2414-006 Leiria
Tel. (+351) 244 839 500 (Chamada para a rede fixa nacional)
www.cmleiria.pt I cmleiria@cm-leiria.pt I NIF: 505 181 266

DECS — Departamento de Coesão Social	Ana Filipa Soledade	—	[redacted]
DIDS — Divisão de Desenvolvimento Social	Ana Filipa Soledade	—	[redacted]
DISBE — Divisão de Saúde e Bem-Estar	Sara Vicente	—	[redacted]
DEDJ — Departamento de Desporto e Juventude	—	—	—
DIDGED — Divisão de Desporto e Gestão de Equipamentos Desportivos	Pedro Roque	[redacted]	[redacted]
DEEC — Departamento de Educação e Cultura	Sofia Pereira	[redacted]	[redacted]
DIAC — Divisão de Ação Cultural	Rui Cunha	[redacted]	[redacted]
DIMPC — Divisão de Museus e Património Cultural	Catarina Carvalho	[redacted]	[redacted]
DIGE — Divisão de Gestão Escolar	Sofia Pereira	[redacted]	[redacted]
DIPE — Divisão de Programas Educativos	Célia Rodrigues	—	[redacted]
UNBM — Unidade de Biblioteca Municipal	Vítor Santos	[redacted]	[redacted]
DEDT — Departamento de Desenvolvimento Territorial	Sandra Macedo	—	[redacted]
DIPOT — Divisão de Planeamento e Ordenamento do Território	José Quintal	—	[redacted]
DIEPM — Divisão de Estudos e Projetos Municipais	Sandra Macedo	—	[redacted]
UNRU — Unidade de Regeneração Urbana	Marco Baptista	—	[redacted]
DEEH — Departamento de Economia e Habitação	Paulo Pinheiro	[redacted]	[redacted]
DIEI — Divisão de Economia e Inovação	Paulo Pinheiro	[redacted]	[redacted]
DIPH — Divisão de Promoção da Habitação	—	—	—
DIGFE — Divisão de Gestão de Fundos Estruturais	Paula Gomes	—	[redacted]
DEAM — Departamento de Ambiente e Mobilidade	Alexandra Silva	—	[redacted]
DIMT — Divisão de Mobilidade e Transportes	Elisa Braceiro	—	[redacted]
DIADS — Divisão de Ambiente e Desenvolvimento Sustentável	Alexandra Silva	—	[redacted]
UNIA — Unidade de Interpretação Ambiental	Telma Fontes	—	[redacted]
DEAE — Departamento de Atividades Económicas	—	—	—
DILAEP — Divisão de Licenciamento de Atividades e Espaço Público	Lurdes Novo	[redacted]	[redacted]
DICAE — Divisão de Comércio e Atividades Económicas	Pedro Santos	—	[redacted]
DEGU — Departamento de Gestão Urbanística	Paulo Ramos	[redacted]	[redacted]

DIOU — Divisão de Operações Urbanísticas	Micael Pinheiro	[redacted]	[redacted]
DICSI — Divisão de Comércio, Serviços e Indústria	Nélia Filipe	[redacted]	[redacted]
UNTC — Unidade de Toponímia e Cadastro	Hélder Leitão	[redacted]	[redacted]
NAGU — Núcleo de Apoio à Gestão Urbanística	Paulo Ramos	[redacted]	[redacted]
DEOM — Departamento de Obras Municipais	Ana Cristina Silva	—	[redacted]
DIOME — Divisão de Obras Municipais em Edifícios	Maria João Pinto	—	[redacted]
DIOMI — Divisão de Obras Municipais em Infraestruturas	Cláudia Silva	—	[redacted]
DECGO — Departamento de Conservação e Gestão Operacional	Carlos Monteiro	—	[redacted]
DIGEE — Divisão de Gestão de Edifícios e Equipamentos	Carlos Monteiro	[redacted]	[redacted]
DIGEP — Divisão de Gestão do Espaço Público	Carlos Monteiro	—	[redacted]
DIGEV — Divisão de Gestão dos Espaços Verdes	Cláudia Domingues	—	[redacted]
DITSR — Divisão de Trânsito e Segurança Rodoviária	Filipe Silva	—	[redacted]
DICRP — Divisão de Comunicação e Relações Públicas	David Vieira	—	[redacted]
DITE — Divisão de Turismo e Eventos	Ricardo Marques	[redacted]	[redacted]
DIAOAF — Divisão de Apoio aos Órgãos Autárquicos e às Freguesias	—	[redacted]	[redacted]
DIPSA — Divisão de Proteção e Saúde Animal	—	—	[redacted]
DIFM — Divisão de Fiscalização Municipal	João Carlos Pinto	—	[redacted]
DIAGR — Divisão de Auditoria e Gestão de Risco	Daniela Faria	—	[redacted]

D. Mapa de interlocutores por Gabinetes

Gabinete	Responsável	Interlocutor
Gabinete de Apoio à Presidência (GAP)	Gonçalo Lopes	[redacted]
GAV — Anabela Graça	Anabela Graça	[redacted]
GAV — Ricardo Santos	Ricardo Santos	[redacted]
GAV — Ana Valentim	Ana Valentim	[redacted]
GAV — Carlos Palheira	Carlos Palheira	[redacted]
GAV — José Cunha	José Cunha	[redacted]
GAV — Luís Lopes	Luís Lopes	[redacted]

Largo da República, 2414-006 Leiria
Tel. (+351) 244 839 500 (Chamada para a rede fixa nacional)
www.cmleiria.pt I cmleiria@cm-leiria.pt I NIF: 505 181 266

E. Mapa de interlocutores por outras estruturas ou funções

Estrutura / função	Responsável identificado
Serviços Municipais de Proteção Civil de Leiria (SMPCL)	Ricardo Martins
Companhia de Bombeiros Sapadores de Leiria (CBSL)	Humberto Morgado
Canal de denúncias do Município	Sandrina Garrucho (presidente da Comissão)
Encarregado de Proteção de Dados	Miguel Narciso
Responsável Geral do Plano	Daniela Faria

Largo da República, 2414-006 Leiria
Tel. (+351) 244 839 500 (Chamada para a rede fixa nacional)
www.cmleiria.pt I cmleiria@cm-leiria.pt I NIF: 505 181 266