



RELATÓRIO DE EXECUÇÃO DO PLANO DE GESTÃO DO RISCO

INCLUINDO O RISCO DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES
CONEXAS

APROVADO EM REUNIÃO DE CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO NO DIA 30 DE ABRIL
DE 2025

Índice

1. Introdução.....	2
2. Enquadramento Organizacional.....	4
3. Metodologia subjacente ao Relatório de Execução	7
4. Avaliação dos resultados.....	9
5. Conclusões.....	14
6. Recomendações.....	15

1. Introdução

O fenómeno da corrupção é considerado uma violação dos princípios de prossecução do interesse geral, nomeadamente, do interesse público, da igualdade, proporcionalidade, transparência, justiça, imparcialidade, boa-fé e boa administração, que devem orientar a atividade das entidades públicas em geral.

Assim, a prática de qualquer ato ou inclusive a sua omissão, contra o recebimento ou promessa de recebimento de uma qualquer compensação que não seja devida, para o próprio ou para terceiros pode constituir uma situação possível de ser qualificada de corrupção.

Recentemente, foi aprovada pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 37/2021, de 6 de abril a Estratégia Nacional Anticorrupção 2020-2024, com o objetivo de reforçar por um lado a transparência e a integridade no setor público, e por outro lado tornar indispensável os mecanismos de prevenção e deteção de crimes de corrupção e infrações conexas. Este documento é composto por sete prioridades estratégicas:

1. Melhorar o conhecimento, a formação e as práticas institucionais em matéria de transparência e integridade;
2. Prevenir e detetar os riscos de corrupção na ação pública;
3. Comprometer o setor privado na prevenção, deteção e repressão da corrupção;
4. Reforçar a articulação entre instituições públicas e privadas;
5. Garantir uma aplicação mais eficaz e uniforme dos mecanismos legais em matéria de repressão da corrupção, melhorar os tempos de resposta do sistema judicial e assegurar a adequação e efetividade da punição;
6. Produzir e divulgar periodicamente informação fiável sobre o fenómeno da corrupção;
7. Cooperar no plano internacional no combate à corrupção.

O Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro permitiu a criação do Mecanismo Nacional Anticorrupção e aprovou, em anexo, o Regime Geral de Prevenção de Corrupção (RGPC), instituindo que as autarquias locais adotem instrumentos de prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas adequados à sua dimensão e

INCLUINDO O RISCO DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS

natureza, incluindo a promoção da transparência administrativa e a prevenção de conflito de interesses, nomeadamente o plano de prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas.

O artigo 6.º, n.º 4 do RGPC prevê o controlo da execução do plano de prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas, através da elaboração de dois relatórios de avaliação de execução: um intercalar, a apresentar no mês de Outubro com ênfase nas situações de risco de corrupção e infrações conexas elevado; e outro anual, a ser elaborado no decorrer do mês de abril do ano seguinte, contendo a quantificação do estado de implementação das medidas preventivas e corretivas identificadas, bem como a previsão da sua implementação.

Assim, o presente Relatório de Avaliação Anual reporta-se ao ano de 2024, dispondo de um âmbito mais abrangente que o Relatório de Avaliação Intercalar, aprovado pelo Conselho de Administração a 04 de outubro de 2024. Incorpora também os resultados e as atualizações decorrentes das monitorizações realizadas em anos anteriores, bem como as recomendações do Guia n.º 1/2023 do MENAC quanto aos cuidados metodológicos em termos de elaboração e articulação dos instrumentos do Regime Geral de Prevenção da Corrupção.

No relatório é possível encontrar o grau de implementação das medidas de mitigação dos riscos de gestão, incluindo os riscos de corrupção e infrações conexas, identificando-se as medidas adotadas nas potenciais situações que podem expor a Lisboa Ocidental SRU a atos de corrupção e infrações conexas e a previsão de implementação dessas mesmas medidas.

2. Enquadramento Organizacional

O Município de Lisboa criou a Sociedade de Reabilitação Urbana Lisboa Ocidental SRU em julho de 2004. A Empresa, cujo capital é integralmente municipal, tem como objeto social a gestão de operações de reabilitação urbana, através da promoção, manutenção e conservação de infraestruturas urbanísticas e gestão urbana e renovação e reabilitação urbanas e gestão do património edificado, na sua área de intervenção, bem como a promoção de intervenções de reabilitação urbana de espaço público, infraestruturas e edifícios na área de reabilitação urbana de Lisboa de que seja encarregue pela Câmara Municipal.

A Lisboa Ocidental SRU pretende ser reconhecida pela qualidade do serviço que presta ao Município Lisboaeta, prezando sempre pela competência profissional e pelos valores estruturantes que pratica, mais concretamente:

- ✓ Excelência;
- ✓ Integridade;
- ✓ Responsabilidade;
- ✓ Rigor;
- ✓ Qualidade; e
- ✓ Sustentabilidade.

Em consonância com os valores mencionados no ponto anterior, destacam-se ainda como princípios primordiais da referida missão da Lisboa Ocidental SRU:

- ✓ Respeito e proteção dos direitos humanos;
- ✓ Conduta ética e respeito pelos direitos dos trabalhadores;
- ✓ Espírito mútuo de partilha e economia de recursos;
- ✓ A cultura do mérito, da competência técnica e espírito de equipa;
- ✓ Erradicação de todas as práticas discriminatórias e formas de exploração;
- ✓ Cumprimento da lei e de outra regulamentação aplicável à atividade;
- ✓ Respeito pelas convenções e declarações reconhecidas internacionalmente;
- ✓ Responsabilização;
- ✓ Responsabilidade na defesa e proteção do meio ambiente;

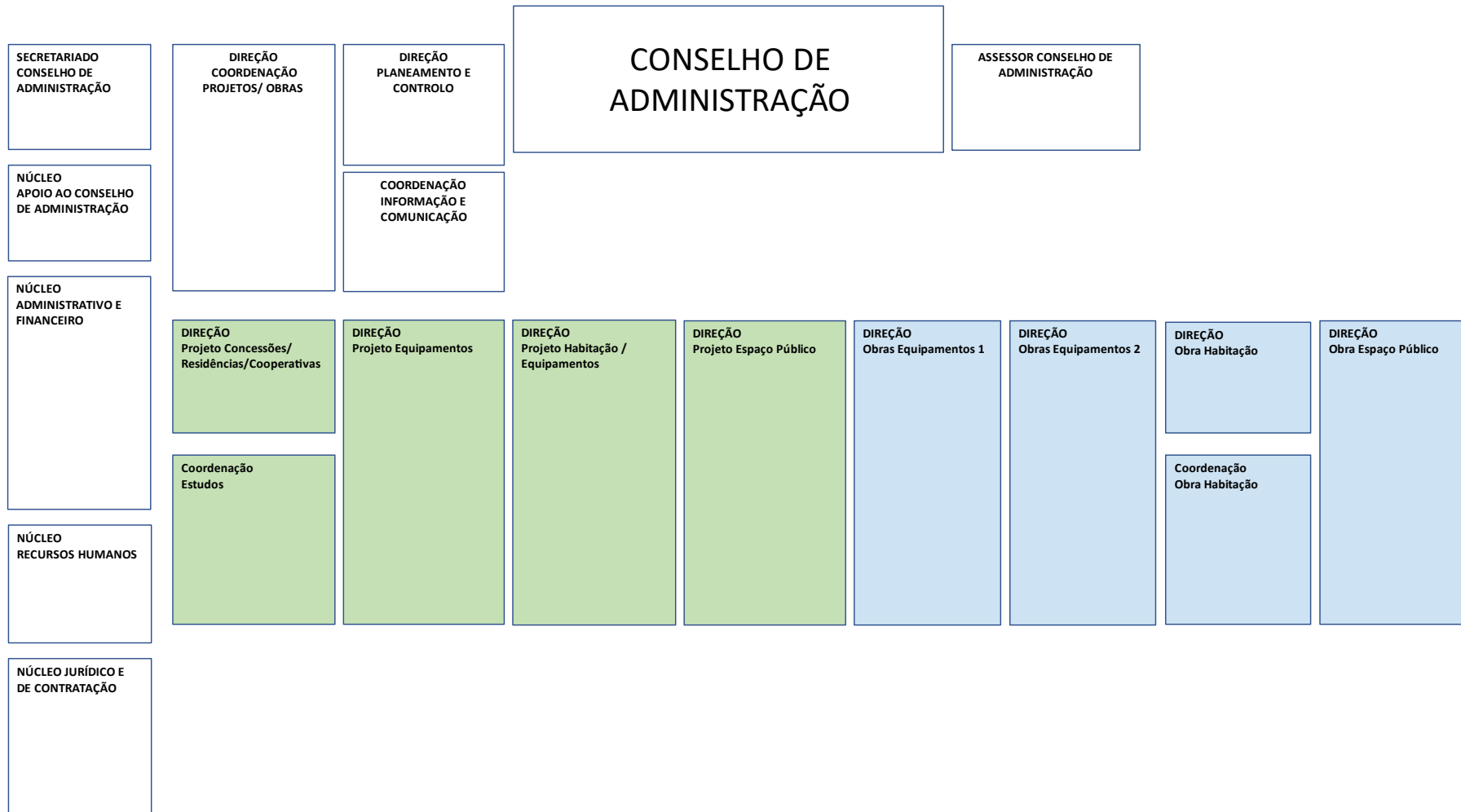
INCLUINDO O RISCO DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS

- ✓ Atuação com transparência em todas as relações internas e externas;
- ✓ Contribuição para o desenvolvimento sustentável.

Uma reorganização dos serviços municipais, com alteração das competências, a Lisboa Ocidental, SRU, faz crescer a sua equipa técnica, e ganha um novo desenho em quatro Programas essenciais: Habitação (a preços acessíveis), Centros de Saúde e Equipamentos, Escolas e creches e Espaço Público. A relação com o Município passou a assentar em novos instrumentos contratuais – contratos de mandato.

A equipa da Lisboa Ocidental SRU, contou, em 31 de dezembro de 2024, 108 trabalhadores, dos quais 71 com contrato de trabalho sem termo, 11 com contrato de trabalho a termo, 25 transitaram do Município de Lisboa com Acordo de Cedência de Interesse Público 1 em Comissão de Serviço.

INCLUINDO O RISCO DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS



3. Metodologia subjacente ao Relatório de Execução

O objetivo deste capítulo passa por uma análise global da implementação do plano de gestão do risco, incluindo o risco de corrupção e infrações conexas, para o triénio 2022-2024.

No PPRG foram identificadas as áreas que apresentam uma maior exposição a riscos de gestão, incluindo os de corrupção e infrações conexas, tendo sido estabelecido um conjunto de medidas preventivas para a sua mitigação.

O grau de risco obtido foi calculado através do cruzamento da “probabilidade de ocorrência” com o “impacto”, e posteriormente subdividido conforme a seguinte matriz de risco:

		Impacto		
		Baixo	Médio	Alto
Gravidade das consequências	Baixo	Baixo	Baixo	Moderado
	Médio	Baixo	Moderado	Alto
	Alto	Moderado	Alto	Alto

Figura 1 - Matriz de Riscos

Tendo como base a referida matriz de risco, foram identificados os riscos associados às atividades desenvolvidas pelas unidades orgânicas e as respetivas medidas de prevenção adotadas.

Relativamente à tipologia dos riscos associados às suas atividades, foram identificados 2 riscos não aplicáveis, 2 riscos reduzidos, 6 riscos de tipologia moderada, 5 riscos de tipologia extrema e por último, 6 riscos de tipologia elevada, sendo este último o grau de risco predominante das atividades desenvolvidas.

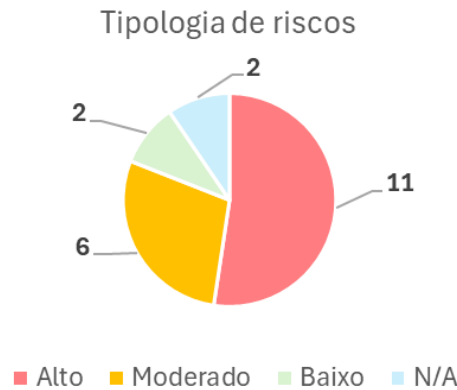


Figura 2 - Tipologia de Riscos

De acordo com o Plano, e no que concerne ao seu grau de execução o presente plano teve por base a definição de quatro níveis de implementação das medidas:

Implementada	Em Implementação	Não Implementada	Não Aplicável
<ul style="list-style-type: none"> A medida foi executada e adicionalmente foi identificada a respectiva evidência de implementação. 	<ul style="list-style-type: none"> A medida foi executada apenas parcialmente. 	<ul style="list-style-type: none"> A medida não foi implementada. 	<ul style="list-style-type: none"> A medida não foi considerada aplicável no âmbito da atividade.

Figura 3 - Níveis de implementação das medidas

O objetivo com este relatório passa por sintetizar e analisar a avaliação realizada, sendo que para o efeito, os riscos bem como as medidas foram analisados em conjunto com as unidades orgânicas responsáveis. O resultado dessa avaliação encontra-se exposto no capítulo seguinte.

4. Avaliação dos resultados

No decorrer da avaliação global do Plano de Gestão de Risco, incluindo o risco de corrupção e infrações conexas para o triênio 2022-2024 foram detetados um total de 21 riscos e propostas 54 medidas preventivas ou de controlo, com vista a reduzir a probabilidade da sua ocorrência, ou pelo menos minimizar os seus efeitos quando estes ocorrem.

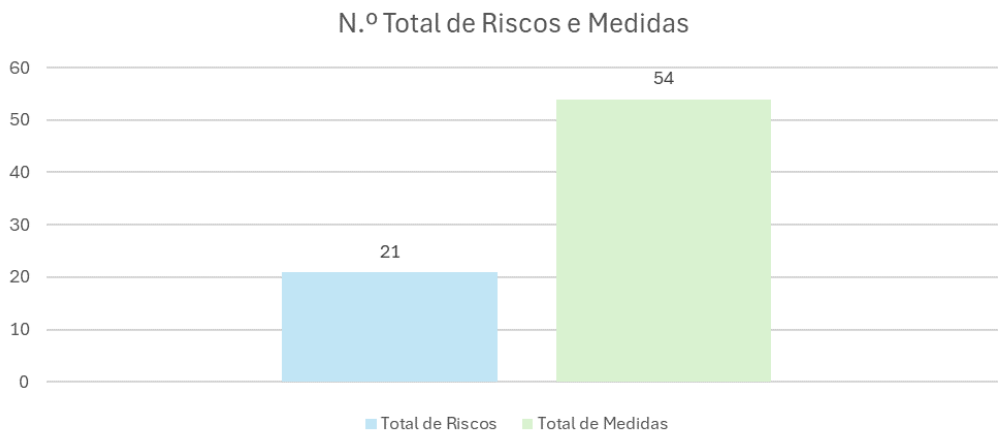
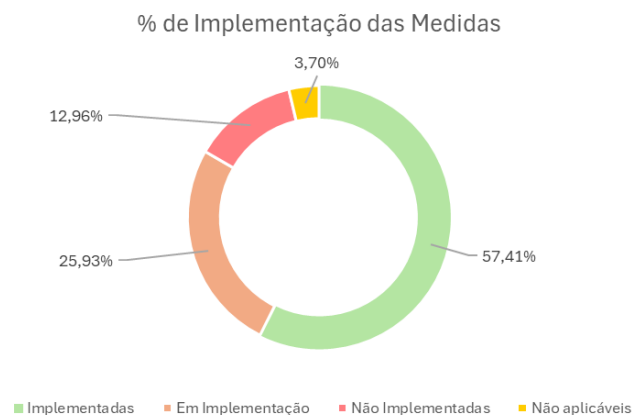


Figura 4 - Nº Total de Riscos e Medidas

Das medidas propostas, conforme iremos analisar posteriormente, 57.41% encontram-se implementadas e 25.93% em fase de implementação, o que denota um elevado grau de comprometimento das unidades orgânicas na adoção de medidas que permitam mitigar os riscos identificados.



INCLUINDO O RISCO DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS

Analisando mais detalhadamente por unidade orgânica, é possível verificar que os riscos considerados transversais a toda a organização são os que também por sua vez tem mais medidas associadas. Adicionalmente, é possível observar que o Núcleo Administrativo e Financeiro identificou 3 riscos, e por sua vez propôs 12 medidas preventivas ou de controlo de modo a reduzir a sua ocorrência.

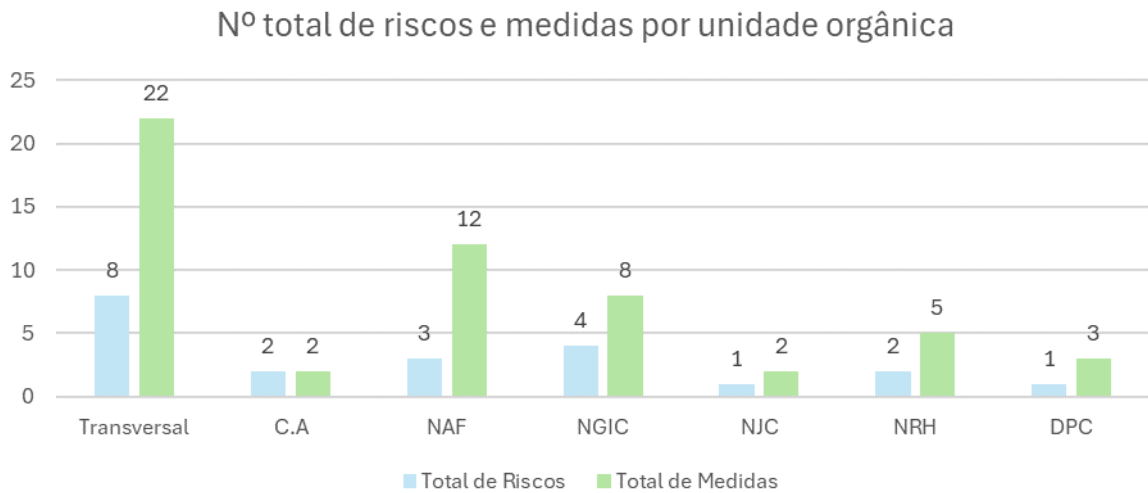


Figura 5 - Nº de Riscos e Medidas por Unidade Orgânica

Relativamente ao total de medidas, para o risco “extremo” foram identificadas 26 medidas de mitigação, das quais 17 foram implementadas, 8 estão em fase de implementação e 1 não foi implementada, o que representa uma implementação de 65.38% do total de medidas. Por sua vez, no que concerne as medidas que se encontram em implementação, identificaram-se 8 medidas cujo risco é de categoria alta, o que representa 30.77% do total de medidas.

INCLUINDO O RISCO DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS

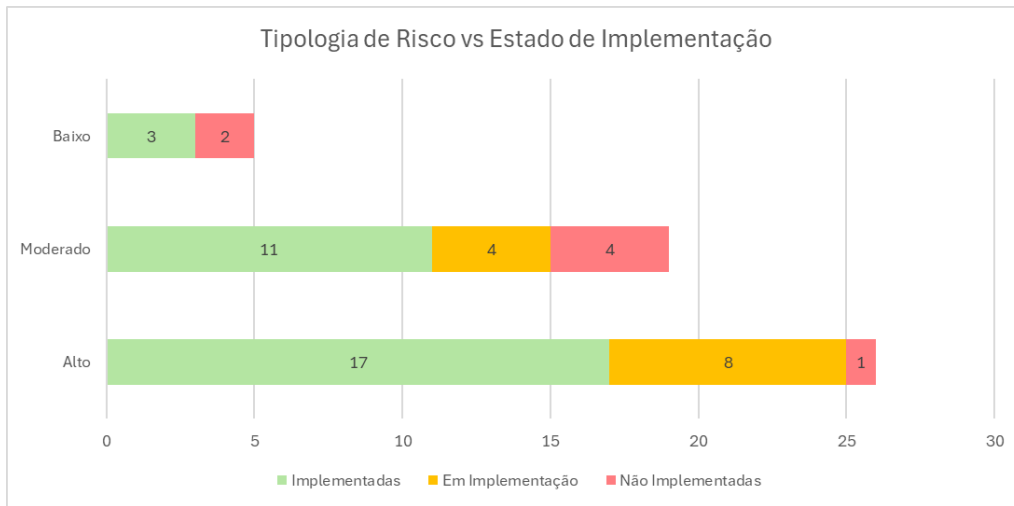


Figura 6 - Tipologia de Risco vs. Estado de Implementação

A distribuição da tipologia dos riscos por unidades orgânicas permite avaliar e caracterizar a predominância do risco associado às atividades de cada área.

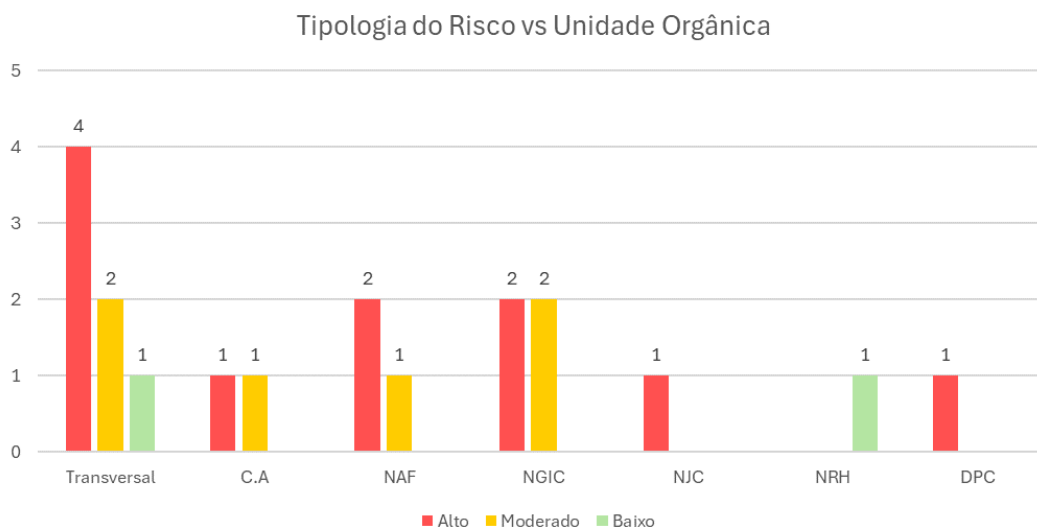


Figura 7 - Tipologia do Risco vs. Unidade Orgânica

Os riscos considerados transversais a toda a organização, bem como a área financeira são os que apresentam um maior número de riscos com classificação “alto”, representado 36.36% do total de riscos.

Das 52 medidas de mitigação dos riscos identificados para toda a organização, foram implementadas 31 medidas, 14 encontram-se ainda em implementação e 7 não foram implementadas. Adicionalmente, é possível observar que o Núcleo Administrativo e

INCLUINDO O RISCO DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS

Financeiro foi a unidade orgânica a que mais riscos estava exposta, e como consequência das 12 medidas identificadas, toda foram implementadas.

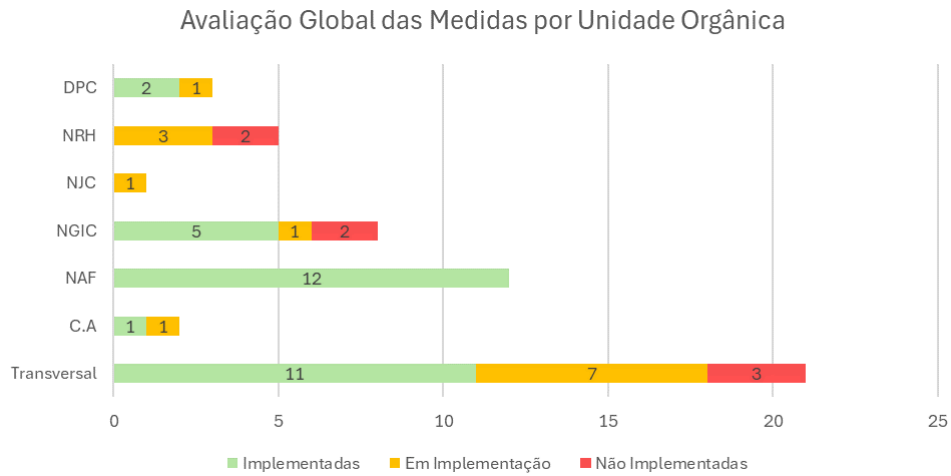


Figura 8 - Avaliação Global das Medidas por Unidade Orgânica

Globalmente, podemos observar que o Plano de Gestão de Risco, incluindo o risco de corrupção e infrações conexa teve uma taxa de execução de 59.62%. As medidas não implementadas representam 40.38% do total da execução.

Taxa de Execução do Plano

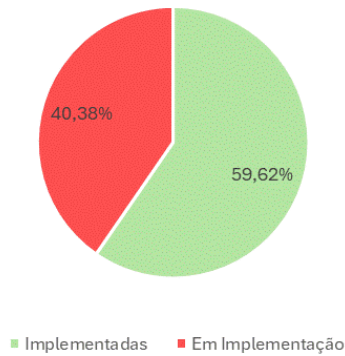


Figura 9 - Taxa de Execução do Plano

De acordo com as medidas propostas para as diversas unidades orgânicas, a taxa de execução é a seguinte:

INCLUINDO O RISCO DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS

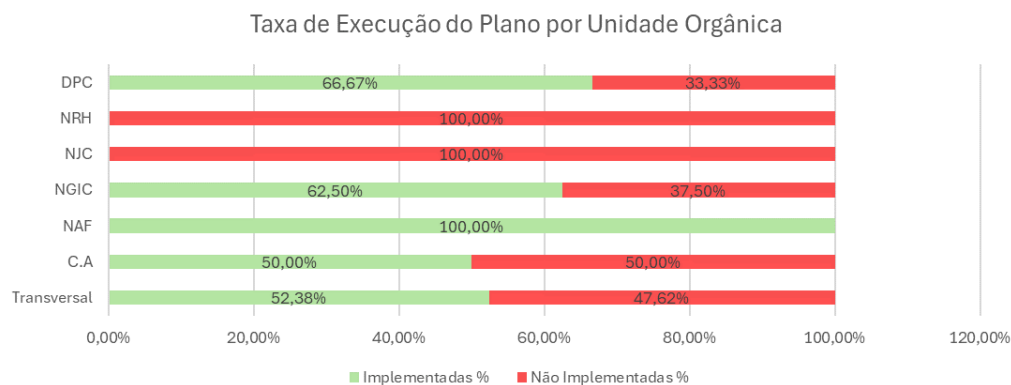


Figura 10 - Taxa de Execução do Plano por Unidade Orgânica

Em termos globais, podemos concluir que a grande maioria das unidades orgânicas teve uma taxa de execução positiva, superior a 50%, destacando-se neste caso o Núcleo Administrativo e Financeiro teve uma taxa de execução de 100%.

5. Conclusões

Conforme referido anteriormente, tendo em conta os resultados apresentados, a Taxa de Execução do Plano foi de 59.62%. De um modo global, a monitorização permitiu concluir que as medidas preventivas previstas no PPR foram adequadas e contribuíram para mitigar ou evitar os riscos identificados de forma eficaz.

É importante salientar que têm sido implementadas estratégias e instrumentos de gestão de riscos e de conflitos de interesse comuns e que são aplicáveis nas várias áreas de atividade das quais podemos por exemplo destacar a Norma de Controlo Interno, e os Manuais de Procedimentos de Contratação Pública. No que diz respeito a prevenção da corrupção, a Lisboa Ocidental SRU implementou um Canal de Denúncias e aprovou o Código de Conduta.

A Lisboa Ocidental SRU continuará a acompanhar as medidas de prevenção já implementadas, dado o seu carácter permanente, com um foco especial nas que se encontram associadas aos riscos elevados e que por sua vez possam trazer consequências negativas para o cumprimento da sua missão, atividade e imagem.

No entanto, a prioridade estará centrada nas medidas que se encontram em desenvolvimento, de modo a assegurar a sua integral implantação nos exercícios seguintes.

Relativamente às medidas que ainda não foram iniciadas, tendo em conta o tipo de risco que as caracteriza, A Lisboa Ocidental SRU continuará a desenvolver esforços no sentido do seu desenvolvimento e implementação.

6. Recomendações

Atendendo os novos requisitos legais decorrentes do Programa de Cumprimento Normativo, que foi aprovado pelo Decreto-Lei N. º109-e/2021 de 9 de Dezembro, é recomendado que:

1. **Revisão do Plano de Prevenção de Riscos**, de forma a conseguir atualizar a matriz de riscos e medidas em conformidade com o Programa de Cumprimento Normativo, que da prioridade aos riscos de prevenção da corrupção.

A revisão do PPR deve ser participativa, contando com a participação de todas as unidades orgânicas, devendo cumprir os seguintes requisitos:

- Identificação do responsável pela elaboração, execução, controlo e revisão do PPR;
- Designação de um responsável do risco, que deve identificar os seus riscos, ações e a responsabilidades para os mitigar, eliminar ou transferir. É também fundamental que o prazo de implementação, acompanhamento, avaliação e reporte seja o mais claro possível;
- Nas situações de risco identificado como “extremo”, as respetivas medidas de prevenção devem ser mais exaustivas, sendo prioritária a respetiva execução;
- Garantir que o PPR e a sua avaliação sejam publicitados nas respetivas páginas da Internet e Intranet da Lisboa Ocidental SRU.

2. **Realização de formações internas**, a todos os dirigentes e trabalhadores com o objetivo de que estes conheçam e compreendam as políticas e procedimentos de prevenção da corrupção e infrações conexas implementados. O conteúdo e a frequência da formação devem variar consoante a exposição dos dirigentes e trabalhadores aos riscos identificados.

3. **Revisão do sistema de Controlo Interno**, com o objetivo de este ir de encontro à natureza, dimensão, e complexidade da entidade e da atividade por esta prosseguida.

ANEXOS

INCLUINDO O RISCO DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS

Risco	Descrição do risco (identificando a causa do risco e as consequências potenciais)	Impacto	Probabilidade	Risco	Detalhe do Risco	Ações de mitigação	Prazo	Responsabilidade	Estado
RISCOS RELACIONADOS COM O AMBIENTE EXTERNO									
1.1.	Ambiente Macro: Identificar questões problemáticas relacionadas com o contexto geopolítico, macroeconómico ou social em que a SRU Lisboa Ocidental desenvolve a sua atividade e ainda riscos relacionados com o ambiente natural que possam ter impacto na sua atividade.								
1.1.1.	Incerteza quanto ao contexto de atuação	Alto	Alta	Alto	O Plano de atividades estabelece objetivos de atuação à SRU assente nos contratos de mandato que numeram e tipificam as intervenções mas não as priorizam no tempo criando picos de dimensionamento das equipas. As determinações de intervenções da SRU são determinadas pelas prioridades do Executivo do Município de Lisboa. Na gestão da carteira de encomendas de intervenções e na seleção de prioridades, existe a possibilidade da SRU Lisboa Ocidental poder não ter capacidade de resposta em termos da agilidade, tempestividade, com manutenção de	1. Negociação e acompanhamento periódico das prioridades municipais e sua adequação e sistematização tempestiva no âmbito do contrato de mandato com reforço de articulação com o município no sentido de estabelecer de forma mais horizontalizada as intervenções no tempo. 2. Monitorizar sistemática dos projetos quanto ao grau de execução física e financeira dos mesmos com atuação rápida nas "derrapagens" e tarefas interrelacionadas.	A todo o tempo	Transversal	Em implementação Em implementação
1.1.2.	Prolongamento da situação de pandemia	Alto	Alta	Alto	O prolongamento da situação pandémica coloca constrangimentos ao acesso de materiais por parte dos fornecedores a que acresce a maior dificuldade do acompanhamento físico das obras. Adicionalmente, o tratamento do expediente, a sua entrada e eventuais prazos de resposta podem ser condicionados. A segurança da informação com mudanças de passwords periódicas fica condicionada por dificuldades de propagação.	1. Acompanhamento da evolução da situação junto dos fornecedores prevenindo eventuais correções em alta de preço e antecipadamente renegociando cobertura orçamental em sede de contrato de mandato. 2. Monitorizar a área de expediente com regularidade assegurando o adequado acompanhamento dos destinatários do mesmo 3. Reforçar os meios de segurança e EPI's em obra 4. Estabelecer idas periódicas pré-definidas à sede para alterações de password. 5. Decisões e prioridades e linhas de atuação devem ser estabelecidas atendendo ao destinatário de classe média da habitação	2022	Transversal	Implementada Implementada Implementada Implementada
1.1.3.	Alteração do CCP	Alto	Alta	Alto	A alteração do CCP teve como efeitos a pertinência da análise das relações de sócios de empresas a contratar para efeitos dos cumulos de valores passíveis de consulta. Adicionalmente, aumentou os limites para a modificação objetiva de contratos e patamares de ajustes diretos.	1. Atualização da aplicação SIGMA para permitir a utilização da informação das certidões permanentes e verificação dos cumulos dos valores de forma automática	2022	NJC	Em implementação Não aplicável
1.2.	Decisões políticas e prioridades exteriores à SRU Lisboa Ocidental: Algumas das suas atividades dependem de decisões políticas e prioridades exteriores à Empresa. Neste contexto identificar situações que possam afetar o alcançar dos seus objetivos.								
1.2.1.	Contratos de mandato com o município de Lisboa e eventuais restrições orçamentais	Alto	Médio	Alto	Num cenário previsível de contração económica e de crescimento da dívida pública municipal e sobretudo para enfrentar as consequências da pandemia, os recursos financeiros do Orçamento do Município de Lisboa para a área de missão da SRU Lisboa Ocidental, podem sofrer uma redução, bem como as medidas de controlo da despesa pública e falta de liquidez podem implicar maiores limitações no cumprimento dos compromissos assumidos ou novas atividades.	1. Captação de recursos via PRR. Implementar medidas de racionalização de recursos públicos e definição de planos de contingência.	2022-2024	C.A	Em implementação
1.3.1.	Controlo macro da execução das obras	Alto	Médio	Alto	A incapacidade para gerir adequadamente as obras tem um conjunto de impactos, tanto reputacionais, como financeiros e falta de "entregáveis" ao Município de Lisboa, entre outros.	1. Análise detalhada e avaliação dos fornecedores e sua atuação; 2. Implementação de mecanismos de reporte de derrapagens, ordens de execução, fraudes e irregularidades. 3. Reforço da sensibilização em projeto dos revisores de projeto; em obra da fiscalização e coordenadores de segurança	A todo o tempo	DPC	Implementada Em implementação Implementada

INCLUINDO O RISCO DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS

Risco	Descrição do risco (identificando a causa do risco e as consequências potenciais)	Impacto	Probabilidade	Risco	Detalhe do Risco	Ações de mitigação	Prazo	Responsabilidade	Estado
2. RISCOS RELACIONADOS COM O PLANEAMENTO, PROCESSOS E SISTEMAS									
2.1. Estratégia, planeamento e política: Identificar qualquer potencial problema ou questão em relação à estratégia e planeamento anual que possa afetar as atividades e o alcançar dos objetivos.									
2.1.1	Não cumprimento dos objetivos	Alto	Médio	Alto	Debilidades ao nível do processo de planeamento estratégico, e consequente comunicação à organização, podem colocar em causa o cumprimento dos objetivos da SRU Lisboa Ocidental, conduzindo a maior dispersão e volatilidade quanto às prioridades e rumo estratégico, com impactos no desempenho da Empresa.	1. Cumprimento dos procedimentos e cronograma relativo ao planeamento estratégico previsto para cada um dos projetos e obras 2. Modelo de acompanhamento das atualizações no Plano de Atividades da SRU Lisboa Ocidental por intervenção e impacto, se aplicável, na repartição de encargos para assegurar a ligação aos registos de compromissos do Município com efeitos no orçamento, contrato de mandato e aceitação de faturas	2022-2024	Transversal	Implementada Em implementação
2.1.2	Incumprimento de prazos	Alto	Médio	Alto	Risco decorrente da análise da envolvente interna e externa da SRU Lisboa Ocidental, com consequências várias quer administrativas, financeiras, quer reputacionais.	1. Otimizar as soluções existentes para maior controlo e gestão de processos; definição de prioridades e gestão do volume de trabalho. 2. Ocupação adequada mapa de pessoal e implementação de métodos de gestão orientados para os resultados.	A todo o tempo	Transversal	Em implementação Em implementação
2.1.3	Falta de experiência em gestão de habitação dirigida à classe média	N/A	N/A	N/A	Em Lisboa existe uma elevada experiência na gestão de habitação social mas o mercado de arrendamento dirigido à classe média tem estado nos "privados" nos últimos anos o que exige uma nova fórmula, seja assente na gestão própria, concessionada e licenciada ou outro modelo.	Adoção por formação das Boas Práticas de outros países (Reino Unido e Países Baixos) com experiência adaptada ao contexto nacional com criação de um modelo tipo	2024-2026	Transversal	Não aplicável
2.2. Processo operacional: Avaliação dos processos e gestão									
2.2.1	Eliminação indevida e/ou perda de documentação relevante	Médio	Médio	Moderado	O sistema de registo de informação e de arquivo pode colocar em causa a salvaguarda desses ativos.	1. Parametrização de sistemas de software e hardware necessários 2. Dinamização da função arquivo e salvaguarda dos ativos documentais sob responsabilidade da SRU Lisboa Ocidental.	2022	Transversal	Implementada Implementada
2.3. Sistemas de TI e de apoio: Avaliar a robustez dos sistemas informáticos em assegurar o controlo de acessos lógicos, evitar perda de informação, garantir a Cibersegurança, bloquear o acesso físico de "estranhos" à organização									
2.3.1	Desadequação da infraestrutura tecnológica e falta de sensibilidade dos utilizadores às matérias de segurança dos dados	Alto	Alta	Alto	A SRU Lisboa Ocidental depende de uma multiplicidade de plataformas, para além da infraestrutura tecnológica regular, cuja falta de gestão por ausência de capacidade interna, adequação aos processos organizacionais ou manutenção pode comprometer o normal funcionamento das atividades. Como a infraestrutura se encontra em regime de Hosting com linha dedicada, havendo apenas dois servidores antigos para atividades não "core", as matérias estarão mitigadas na questões tecnológica no que respeita a backups O acesso físico à SRU Lisboa Ocidental pode colocar a empresa numa situação de vulnerabilidade de acesso a dados, bens e pessoas devendo encontrar-se salvaguardado a todo o tempo	1. Desenvolver uma reflexão interna sobre a função de gestão dos sistemas de informação na SRU Lisboa Ocidental 2. Alocação de recursos financeiros e humanos à criação de Manuais e Regulamentos relativos à criação (remoção de users), obrigatoriedade de atualização de passwords, utilização de páginas de internet indevidas, download de programas 3. Reforçar as firewalls, definição atualizada dum Disaster Recovery Plan	2023	NAF	Implementada Implementada Implementada
2.3.2	Falta de controlo de acessos às instalações	Médio	Médio	Moderado		1. Criar lista atualizada de contactos na receção 2. Não permitir o acesso à instalação de pessoas não autorizadas e/ou acompanhadas por pessoas da organização 3. Estabelecer lomiquetes e criar cartões para visitantes	2022-2023	Transversal	Não implementada Não implementada Não implementada
3. RISCOS RELACIONADOS COM AS PESSOAS E A ORGANIZAÇÃO									
3.1. Recursos Humanos: Podem concretizar-se problemas relacionados com os recursos humanos no na SRU Lisboa Ocidental que podem afetar as suas atividades/objetivos e criar eventos com impacto reputacional									
3.1.1	Desajuste do portfolio de competências internas face às exigências da missão	Médio	Baixa	Baixo	A não conformidade do recrutamento com o estipulado nos perfis necessários pode levar à contratação de profissionais com perfil desajustado ao exercício das funções, diminuindo a capacidade operacional de cumprimento das atividades, conjugada com uma política de formação profissional pouco eficaz.	1. Elaboração e atualização do manual de caracterização das atribuições; 2. Utilização de processos de recrutamento externos; 3. Exigência de fundamentação para recrutamento com base em perfis distintos. 4. Metodologia de realização do diagnóstico de necessidades formativas.	A todo o tempo	NRH	Em implementação Não implementada Não implementada Em implementação
3.1.2	Não acompanhamento da delegação de competências	Baixo	Médio	Moderado	A delegação e subdelegação de competências deve ser acompanhada pelo delegante de forma ordenada para permitir a avaliação da continuidade da delegação em si e o conhecimento dos atos praticados	1. Proposta de deliberação em CA de elaboração por quem tem responsabilidades delegadas de relatórios periódicos, em função do valor total delegado, aferido pelo número de atos e montantes associados aos mesmos.	A todo o tempo	CA	Implementada
3.2. Ética e comportamento organizacional: Identificar qualquer situação que possa afetar a ética ou comportamento organizacional que afete a SRU Lisboa Ocidental e, indiretamente, as suas atividades/objetivos									
Riscos inerentes às funções de direção e de intervenção em processos decisórios.									
3.2.1	Conflito de interesses, recebimento indevido de vantagens, violação de segredo, abuso de poder	Alto	Baixa	Baixo		1. Cumprimento da legislação aplicável à atividade pública; 2. Criação código de conduta que inclua, entre outros, os períodos que antecedem e sucedem o exercício de funções públicas, em conformidade com o quadro legal e os valores éticos da organização e ainda que identifiquem e caracterizem áreas de risco, designadamente as que resultem das situações de acumulação de funções, 3. Ações de formação profissional de reflexão e sensibilização sobre a temática dos conflitos de interesses, junto de todos os trabalhadores dos serviços 4. Fundamentação técnica e jurídica das decisões. 5. Subscrição de declarações de interesses, incompatibilidades e impedimentos, pelos dirigentes e trabalhadores, relativamente a cada procedimento que lhes seja confiado no âmbito das suas funções e no qual tenham influência, nas quais assumam de forma inequívoca a inexistência de impedimentos ou de interesses privados que possam colocar em causa a isenção e o rigor que deve pautar a sua ação	A todo o tempo	Transversal	Em implementação Implementada Em implementação Implementada Implementada
3.2.2	Ausência de definição de competências formalizada de cada unidade orgânica	N/A	N/A	N/A	A ausência de competências de cada área pode criar zonas "cinzentas" de atuação, dificuldades de gestão dos colaboradores e atribuição de tarefas repartidas e especializadas, apesar da existência de um corpo profissional altamente empenhado e com muita experiência.	Contratualização externa a entidade (ISCTE) para a definição de atribuições e competências a par de mecanismos de avaliação de desempenho assentes numa espécie de scorecard.	2022	NRH	Em implementação

INCLUINDO O RISCO DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS

Risco	Descrição do risco (identificando a causa do risco e as consequências potenciais)	Impacto	Probabilidade	Risco	Detalhe do Risco	Ações de mitigação	Prazo	Responsabilidade	Estado
4. RISCOS RELACIONADOS COM A LEGALIDADE E REGULAMENTOS									
4.1. Legalidade e regulamentos: No contexto das regras e regulamentos mais importantes relacionados com as atividades/objetivos da SRU Lisboa Ocidental identificar qualquer problema ou questão potencial que tenha impacto no alcançar dos seus objetivos.									
4.1.1.	Incumprimento das Regras Orçamentais no ciclo da Despesa e da Receita	Alto	Baixa	Moderado	A especificidade da missão da SRU Lisboa Ocidental, com múltiplos enquadramentos operacionais e dispersos na geografia da cidade de Lisboa, propiciam situações de incumprimento inadvertido de regras que podem suscitar responsabilidades financeiras pelo Tribunal de Contas	1. Formação interna sobre o Ciclo Orçamental da Despesa e da Receita associado ao ciclo de contratação pública e processo de despesa; 2. Reforço do ERP de apoio aos circuitos financeiros e orçamentais com validações prévias das operações assente no Manual de procedimentos de contratação pública; 3. Estabelecimento de Norma de Controlo Interno; 4. Aquando do pagamento, utilizar uma checklist para verificar que o processo de despesa está completo e em conformidade;	2021 - 2024 + a todo o tempo na ação 2	NAF	Implementada Implementada Implementada Implementada
4.1.2.	Disfuncionalidade organizacional	Médio	Alta	Alto	O curso do tempo tem revelado a necessidade de criar uma melhor articulação e coordenação internas que se prende com a necessidade de revisão dos Estatutos da SRU Lisboa Ocidental. É necessário que os documentos legais enquadramentos da SRU Lisboa Ocidental sejam ajustados à realidade e aos meios existentes.	1. Promover a reflexão interna mediante a constituição de um grupo de trabalho para apresentar uma proposta fundamentada de revisão dos Estatutos. 2. Contratação de Entidade externa para a formulação da missão, objetivos, valores e atribuições da SRU Lisboa Ocidental e núcleos	2022	NGIC	Não implementada Em implementação
5. RISCOS RELACIONADOS COM A COMUNICAÇÃO E A INFORMAÇÃO									
5.1. Métodos e canais de comunicação interna: Os métodos e canais de comunicação que envolvem a atuação da SRU Lisboa Ocidental devem ser eficazes									
5.1.1.	Constrangimentos na circulação documental	Alto	Alta	Alto	Constrangimentos na distribuição documental que podem impactar o cumprimento de prazos.	1. Adoção da desmaterialização a 100% como princípio de atuação; 2. Uso sistematizado do sistema de gestão documental; 3. Sensibilização e atualização dos profissionais envolvidos no registo e despacho de entradas; 4. Segregação e desconcentração de funções; 5. Criação de listas de assuntos e responsáveis por processos por núcleo e sua adequação no SIGMA.	2022	NAF	Implementada Implementada Implementada Implementada Implementada
5.2. Métodos e canais de comunicação com o exterior: Assegurar que os métodos e canais de comunicação que envolvem a relação da SRU Lisboa Ocidental com o exterior são eficazes									
5.2.1.	Fraca comunicação, transparência e visibilidade do trabalho desenvolvido pela SRU Lisboa Ocidental	Médio	Médio	Moderado	Falta de conhecimento e compreensão pelo Município de Lisboa, pelos fornecedores e cidadãos em geral da ação da SRU Lisboa Ocidental e eventual incumprimento de relato de informação institucional obrigatória.	1. Melhoria e desenvolvimento no site para os projetos e divulgação dos relatórios de execução física e financeira; 2. Reforço dos processos de reporte ao Município e comunicação; 3. Avaliação da divulgação do sítio da internet pelo NJC e propostas de divulgação autorizadas pelo CA	2021-2022	NGIC	Implementada Implementada Implementada
5.2.2.	Divulgação não adequada de conteúdos que possam ser conflitantes com outros parceiros	Alto	Médio	Alto	A comunicação tem um impacto reputacional grande tendo presente que a estratégia de comunicação depende do Município de Lisboa	1. Obtenção do aval do Município (Gabinete e Presidência) dos conteúdos aprovados pelo CA, propostos pelo NGIC da SRU Lisboa Ocidental e nas circunstâncias de parceiros, validação com estes, prévia à divulgação	A todo o tempo	NGIC	Implementada
5.2.3.	Gestão de eventos veiculados pela comunicação social ou pedidos de informação de terceiros	Alto	Baixa	Moderado	Os eventos veiculados na comunicação social acerca da SRU podem traduzir-se em informação enganosa com risco reputacional à SRU devendo ser assegurada uma resposta coordenada com o Município de Lisboa.	1. Assegurar a centralização da resposta institucional cumprindo com rigor informativo e assegurando a coordenação com a Câmara. 2. Regulamentação dos procedimentos de comunicação de pedidos de informação (Município, oposição, municipais, media) ou controlo de eventos pelo NGIC, recolha de informação junto dos núcleos, proposta de resposta pelo NGIC ao CA, autorização e comunicação, com proibição de resposta direta, independentemente do canal de entrada.	A todo o tempo	NGIC	Implementada Não implementada