



Plano de prevenção de riscos de gestão, incluindo riscos de corrupção e infrações conexas
Relatório de Execução 2011

Rede Ferroviária Nacional – REFER, *E.P.E.*

1 Índice

1 Índice	2
2 Introdução	3
3 Caracterização da entidade e relato dos ajustamentos realizados na estrutura organizativa	3
3.1 Contratualização, Serviços Partilhados e Logística	4
3.2 Direção-Geral de Organização e Desenvolvimento	5
3.3 Direção-Geral de Desenvolvimento da Rede	6
3.4 Direção-Geral de Exploração da Infraestrutura	7
3.5 Gestão do Património Imobiliário	8
4 Procedimentos disciplinares, auditorias e participações	9
4.1 Procedimentos disciplinares.....	9
4.2 Inquérito interno (alienação de resíduos ferrosos).....	10
4.3 Auditoria e participação ao Ministério Público (eventual processo de infração).....	10
5 Conceito de risco, definição do grau de risco e metodologia implementada	11
Anexos	14

2 Introdução

O Conselho de Prevenção da Corrupção (CPC) emitiu em 1 de Julho de 2009 uma recomendação dirigida às entidades gestoras de dinheiros, valores ou património públicos no sentido de estas elaborarem planos de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas. Tendo presente a recomendação do CPC, a Rede Ferroviária Nacional, E.P.E. (REFER) elaborou o seu Plano de Prevenção de Riscos¹, incluindo Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, o qual teve por referência a estrutura sugerida no guião disponibilizado pelo CPC.

Conforme decorre da recomendação emitida pelo CPC, os órgãos dirigentes máximos das entidades gestoras de dinheiros, valores ou património públicos, devem proceder à elaboração anual de um relatório sobre a execução do plano definido. Neste âmbito o presente relatório relativo ao ano de 2011 contempla a descrição dos principais ajustamentos introduzidos na estrutura da empresa, a respetiva atualização do plano e a descrição do seu grau de execução.

3 Caracterização da entidade e relato dos ajustamentos realizados na estrutura organizativa

A REFER tem como objeto social principal o serviço público de gestão da Rede Ferroviária Nacional (RFN), incluindo-se ainda no seu objeto:

- i) A construção, instalação e renovação da infraestrutura ferroviária que compreende, designadamente, o respetivo estudo, planeamento e desenvolvimento;
- ii) O comando e controlo da circulação, bem como, a promoção, coordenação e desenvolvimento de todas atividades relacionadas com a infraestrutura ferroviária;
- iii) Atividades complementares ou subsidiárias do objeto principal, salientando-se a construção, instalação e gestão dos interfaces com os serviços de outros meios de transporte e valorização do património.

Conclui-se assim que a REFER constitui não apenas uma entidade empresarial incumbida de gerir e conservar a infraestrutura ferroviária, mas também um agente socioeconómico, com efetiva influência e destaque em algumas relevantes decisões estratégicas nacionais.

Tendo presente que, para a gestão do risco, é importante avaliar e compreender o contexto interno e externo da organização, procede-se nesta seção do relatório a uma descrição das principais alterações ocorridas no decurso dos processos de revisão da estrutura organizacional. Nestes termos, deve-se referir que o quadro de novas exigências de gestão, no domínio da redução de gastos,

¹ A primeira versão do plano foi publicada em Dezembro de 2009.

maximização da eficiência operacional, otimização e redução das estruturas de custos, que se colocam às empresas públicas consubstanciado, designadamente, no Programa de Estabilidade de Crescimento (PEC) e na Lei do Orçamento de Estado (LOE) para 2011 e demais legislação e orientações ministeriais conexas, decorrentes de uma conjuntura económica e financeira desfavorável, teve como consequências imediatas uma forte retração das atividades de financiamento e da estrutura de recursos humanos.

Paralelamente, e na sequência de factos já mencionados no relatório de execução referente ao exercício de 2010, relacionados com a eficácia e eficiência do modelo de gestão de materiais implementado, (existência de comportamentos irregulares perpetrados por colaboradores da REFER, traduzidos, sobretudo, no incumprimento das normas internas), o Conselho de Administração, entre outras medidas (designadamente, de foro disciplinar), ponderou e decidiu introduzir ajustamentos profundos ao referido modelo.

Neste contexto, e continuando a seguir uma lógica de melhor e mais racional utilização dos recursos disponíveis, foram adotadas medidas de reestruturação organizacional que concretizam a centralização de gestão requerida por abordagens e decisões articuladas, suportadas pelo reforço da qualidade dos sistemas de controlo interno e sua eficiência e eficácia, sendo as mais relevantes objeto de descrição nas subseções seguintes.

3.1 Contratualização, Serviços Partilhados e Logística

Tal como mencionado, na sequência da realização de um conjunto de ações de avaliação internas e externas (entre 2009 e 2011) ao modelo de gestão de materiais em vigor, as quais permitiram aferir pela existência de comportamentos irregulares perpetrados por colaboradores da REFER, foram realizadas alterações profundas na Direção de Contratualização, Serviços Partilhados e Logística.

Em concreto, optou-se pela segregação, em função da natureza, tipo e exigências da atividade e processos adstritos, de áreas até à data reunidas numa Direção com o objetivo de mitigar impactos negativos nos resultados ou capital, decorrentes de violações ou da não conformidade relativamente à legislação em vigor, regulamentos, determinações específicas, contratos, regras de conduta e de relacionamento com clientes, práticas instituídas ou princípios éticos, que se materializem em sanções de carácter legal, na limitação de oportunidades de negócio ou na impossibilidade de exigir o cumprimento de obrigações contratuais. No que concerne à área da logística (concretamente, todas as atividades diretamente inerentes à gestão da cadeia de abastecimento e ao fluxo de materiais e outros bens necessários à atividade da Empresa, incluindo a aquisição, armazenamento, distribuição e valorização, que exigem requisitos e particularidades próximas da atividade industrial, bem mais

específica e necessitada de reporte independente) foi constituída, na dependência direta do Conselho de Administração, a Direção de Logística. Considerou-se ainda pertinente alocar as áreas de Contratualização e dos Serviços Partilhados à Direção de Economia e Finanças, pelo facto de existirem claras afinidades em domínios, atribuições e procedimentos. No decurso da implementação desta alteração de enquadramento organizacional, identificou-se ainda a pertinência e a oportunidade de associar à área de Serviços Partilhados, atribuições no domínio da gestão de riscos seguráveis, decorrendo desse âmbito mais alargado a atualização da respetiva designação para Serviços Partilhados e Gestão de Riscos Seguráveis.

3.2 Direção-Geral de Organização e Desenvolvimento

Na sequência das alterações evidenciadas na subsecção anterior, entre outros factos, que tiveram um impacto relevante no contexto em que foi delineada a criação desta Direção-Geral, foram reponderados os seus fundamentos — designadamente relacionados com a dinâmica própria dos processos e rotinas de cada atividade e com a procura de ganhos de operacionalidade — de manter integrada nesta Direção áreas funcionais de carácter corporativo. Neste novo contexto, e no que se refere às áreas de Recursos Humanos, Assuntos Jurídicos, Desenvolvimento Organizacional e Recursos e Desenvolvimento Profissional, quer pela afinidade dos processos geridos, quer pelo tipo de contributo que associam na cadeia de valor da empresa, foi entendimento manterem-se os benefícios de uma coordenação comum ainda que exercida com enquadramento, âmbito e orientação ajustadas às novas circunstâncias.

Em relação às restantes áreas, o momento revelou-se oportuno, nomeadamente, para aprofundar alternativas às opções que suportavam a sua posição na estrutura (caso das Direções de Segurança e dos Sistemas e Tecnologias de Informação). Perante o exposto, decidiu-se pela extinção da Direção-Geral de Organização e Desenvolvimento, tendo-se criado, na dependência do Conselho de Administração, a Direção de Coordenação de Capital Humano, Organização e Suporte Jurídico, tendo esta, absorvido todas as competências atribuídas às áreas de Recursos Humanos, Assuntos Jurídicos, Desenvolvimento Organizacional e Desenvolvimento Profissional. Ainda no âmbito da revisão do modelo anterior, optou-se ainda por colocar, na dependência do Conselho de Administração, as áreas corporativas de Segurança e de Sistemas e Tecnologias de Informação.

3.3 Direção-Geral de Desenvolvimento da Rede

A Direção-Geral de Planeamento e Controlo Estratégico (DGPC) centralizou, durante alguns anos, funções estratégicas, de planeamento e monitorização, requeridas pela realização dos objetivos e cumprimento da missão de serviço público cometido à empresa. No final do primeiro semestre de 2009 foi considerada a oportunidade e justificação de acrescer o âmbito da sua atuação, pela tipificação de um alargado conjunto de atribuições ao nível do aprofundamento estratégico e da promoção da inovação e desenvolvimento nos diversos domínios de gestão da infraestrutura ferroviária (a título de exemplo, deve-se referir os domínios do ambiente e da qualidade), tendo-se decidido pela constituição da Direção-Geral de Planeamento e Estratégia, designação mais ajustada com a missão que se lhe pretendia associada.

Decorridos cerca de dois anos, em que foi confirmado o acerto das finalidades e competências fixadas à Direção-Geral de Planeamento e Estratégia, e evidenciada a adequação e qualidade de desempenho da respetiva estrutura orgânica e funcional, factos relevantes alteraram o contexto em foi delineada. Neste âmbito, deve-se destacar os constrangimentos decorrentes da conjuntura económica desfavorável e da aplicação das medidas que integram quer o PEC, quer o Memorando de Entendimento FMI/BCE/Estado Português de Maio de 2011, que consubstanciaram numa a drástica desaceleração das atividades de investimento e construção.

Deve-se ainda mencionar a representação do Estado Concedente assumida pela REFER nos termos do contrato de "Concessão RAV Poceirão-Caia", assinado em 8 de Maio de 2010, bem como a Resolução do Conselho de Ministros nº87/2010, de 11 de Novembro, que determinou a extinção formal do Gabinete do Metro Sul do Tejo, assumindo a REFER as competências operacionais de planeamento e gestão da concessão, e por último, a Resolução do Conselho de Ministros nº101-A/2010, de 27 de Dezembro, que determinou a integração da RAVE e da Metro Mondego na REFER. Estes factos convergiram, quer na necessidade quer no fundamento, para, com prudência e sem desvirtuar opções essenciais que suportam o modelo da Organização, a implementação de ajustamentos estruturais impostos pelas novas circunstâncias.

Em síntese, optou-se, numa primeira fase, pela extinção da Unidade de Coordenação de Gestão de Contratos para a Alta Velocidade e respetiva equipa de desenvolvimento incluída na Direção-Geral de Planeamento e Estratégia. Ainda nesta fase, para além de se decidir pela manutenção das atribuições já definidas, optou-se pela inclusão de atribuições nos domínios da gestão de empreendimentos e da gestão de concessões na esfera de ação da Direção-Geral de Planeamento e Estratégia, passando a adotar a designação de Direção-Geral de Desenvolvimento de Rede.

Numa segunda fase, e tendo em consideração que a conjuntura predominante do ano transato, a qual permitia antecipar uma envolvente de retração fortemente condicionante da atividade da Direção de Coordenação da Construção, validou-se a sua reestruturação segundo um modelo de acentuada concentração de responsabilidades e correspondente agregação regional para o acompanhamento e administração de projetos de investimento. Tal medida refletiu-se numa intervenção e articulação de maior proximidade das atividades locais, hierarquicamente dependente dos responsáveis executivos dos projetos e funcionalmente enquadrada pelos serviços centrais (apoio de gestão e atividades operacionais de planeamento e controlo) e pelo apoio técnico de engenharia ferroviária, de forma a garantir o pleno e eficaz funcionamento das seis fases do ciclo de vida de um projeto: iniciação e conceção, planeamento, contratação, execução, monitorização e controlo e fecho.

Numa terceira fase procedeu-se, com realismo e sem desvirtuar o modelo de agregação regional, à incorporação das atribuições da Direção de Coordenação da Construção na Direção-Geral de Desenvolvimento da Rede. Importa ainda referir que tal incorporação se iniciou com a flexibilidade adequada, como é exemplo a necessidade de identificação e avaliação de situações que se revelem específicas, ou não ajustáveis ao critério geográfico e, como tal, exigem abordagem e, ou, acompanhamento mais centralizado e próximo dos centros de decisão.

3.4 Direção-Geral de Exploração da Infraestrutura

Tendo como propósito fundamental a racionalização de meios e o aumento da eficiência e eficácia das atividades organização, foi realizado um conjunto de alterações estruturais na Direção-Geral de Exploração da Infraestrutura, consubstanciadas, essencialmente, na concentração de órgãos, redução de chefias-intermédias e consequente melhoria da cadeia de comando implementada.

Ora, desempenhando as áreas operacionais um papel crucial no cumprimento da prestação efetiva de um serviço público, devendo assegurar a disponibilidade e exploração da rede ferroviária em exigentes condições de qualidade e de segurança, tornou-se premente reforçar a capacidade de intervenção das estruturas regionais que, diariamente, se envolvem na manutenção da rede e na gestão da circulação, bem como aumentar a produtividade e melhoria da eficácia do papel desempenhado pelos órgãos centrais de planeamento, controlo e monitorização e ainda de apoio.

Por outro lado, no atual contexto de redução efetiva da atividade de investimento consubstanciou-se uma oportunidade para reorientar recursos e meios que anteriormente lhe estavam afetos,

contribuindo para a imperiosa necessidade de focalização na atividade de gestão da infraestrutura.

Tal melhoria global da eficiência e eficácia passou pela implementação de modelo simplificador da estrutura organizativa, através da redução de níveis hierárquicos e extinção de órgãos, cujas atribuições foram centralizadas, aproximando, dessa forma, os Centros de Comando Operacional e os Centros de Manutenção aos órgãos de apoio de gestão e de apoio regionais e aos de enquadramento central, com a respetiva articulação e transparência dos processos decisórios e de reporte.

3.5 Gestão do Património Imobiliário

A gestão do património imobiliário sob responsabilidade da REFER tem vindo a ser alvo de diversas intervenções, tendo como objetivo principal a melhoria do seu desempenho. Esta experiência acumulada e a análise aprofundada ao modelo adotado em 2010, permitiu concluir pela necessidade de implementação de medidas mais estruturantes, de forma a alcançar melhores resultados económicos e ainda assegurar um serviço de qualidade crescente ao nível da rede de estações, tendo-se optado pela centralização das intervenções numa unidade empresarial do Grupo REFER.

Neste contexto, procedeu-se à aquisição de parte do capital da CPCOM e subsequente extinção e integração da sua atividade na INVESFER, S.A., criando-se assim as condições necessárias para prosseguir com o plano de reestruturação do Grupo REFER, de acordo com um modelo de centralização de atividades e responsabilidades. Neste âmbito, e com o objetivo de garantir, numa única entidade, uma gestão integrada do património imobiliário, alinhada em torno de uma direção e objetivos comuns, procedeu-se à alteração de estatutos, com alargamento do objeto social e da denominação social da INVESFER, bem com à respetiva fusão com a CPCOM, por integração e incorporação das atribuições das Direções de Património Imobiliário e de Gestão de Estações, criando-se assim a Refer Património S.A..

Consequentemente, foram extintas as Direções de Gestão de Estações e do Património Imobiliário, cujas finalidades e atribuições, com os devidos ajustamentos, transitaram para a REFER Património, empresa orientada para a maximização das receitas obtidas através de uma eficiente e eficaz exploração do universo patrimonial, privilegiando, como regra, soluções que incidam sobre a rendibilização dos ativos em detrimento da sua alienação, contribuindo, assim, para aumentar a sustentabilidade do Grupo REFER.

4 Procedimentos disciplinares, auditorias e participações

4.1 Procedimentos disciplinares

Tal como mencionado no relatório referente ao ano de 2010, perante os factos identificados pelos instrutores externos nomeado pelo Conselho de Administração para a realização de inquérito geral tendo por objeto o apuramento dos termos e condições em se realizou o procedimento de concurso para alienação um conjunto de lotes de resíduos, e ainda na sequência da tomada de conhecimento da acusação deduzida pela Procuradoria da República da Comarca de Aveiro - 1ª Seção do Departamento de Investigação e Ação Penal de Aveiro, foram iniciados, ainda em 2010, oito procedimentos disciplinares com intenção de despedimento, tendo um deles sido concluído nesse ano, e quatro procedimentos disciplinares sem intenção de despedimento, estes últimos concluídos todos antes do início de 2011.

Quanto aos sete procedimentos disciplinares com intenção de despedimento que transitaram para o ano de 2011, deve-se referir que destes, face à cessação do vínculo contratual a empresa deixou de ter poder disciplinar sobre um dos trabalhadores, pelo que legalmente sucumbiu o procedimento disciplinar. Apreciados os procedimentos disciplinares promovidos pela REFER contra três trabalhadores e por concordar com os fundamentos e conclusões finais que, no âmbito destes procedimentos, foram apresentados pelos instrutores externos, decidiu o Conselho de Administração, a 26 de Maio de 2011, punir os trabalhadores arguidos nos referidos processos com a sanção disciplinar de despedimento sem indemnização ou compensação, tal como previsto na alínea f) do nº1 do artigo 328.º do Código do Trabalho, aprovado pela Lei nº 7/2009, tendo, no entanto estas sanções sido impugnadas judicialmente pelos ex-trabalhadores, estando ainda em curso os respetivos processos judiciais.

A 7 de Junho de 2011, o Conselho de Administração decidiu reiterar os fundamentos considerados provados no relatório final de instrução e punir um dos trabalhadores arguidos no processo com a sanção disciplinar de suspensão de trabalho com perda de retribuição e antiguidade, pelo período de 15 dias, nos termos do artigo 328.º n.º1 alínea e) do Código de Trabalho. Quanto aos restantes dois trabalhadores arguidos, por se encontrar ainda em curso os respetivos procedimentos disciplinares, mantém-se a suspensão deliberada em 2010.

4.2 Inquérito Interno (alienação de resíduos ferrosos)

O Conselho de Administração autorizou, no início de Setembro de 2011, o lançamento de um procedimento de consulta para alienação de cerca de 1.300 toneladas de resíduos ferrosos, mediante convite para apresentação de proposta enviado a 5 empresas selecionadas por se encontrarem referenciadas internamente como as Empresas competitivas e cujo histórico de atividade tida com a REFER evidenciava uma relação de cumprimento das obrigações contratualizadas. Não obstante não ter sido convidada, uma sexta empresa, veio a apresentar uma proposta cuja abertura foi recusada pelo Júri nomeado para o efeito.

Consequentemente, o Conselho de Administração deliberou ordenar a realização de um inquérito interno tendo em vista a averiguação das condições e circunstâncias em que chegou ao conhecimento da referida empresa, o convite e respetivo caderno de encargos. Deliberou ainda dar conhecimento ao Ministério Público, no âmbito do processo que corre na Procuradoria da República da Comarca de Aveiro - 1ª Seção do Departamento de Investigação e Ação Penal de Aveiro sob o nº 362/08.1 JAAVR da realização do referido inquérito interno.

No âmbito da referida notificação e consequente solicitação realizada pela Polícia Judiciária - Departamento de Investigação Criminal de Aveiro, foi remetido, no final de Dezembro de 2011, a certidão integral do inquérito interno instaurado pelo Conselho de Administração. Deste inquérito interno foi possível aferir pela existência de diversos indícios que sugerem uma atuação com rigor e zelo no acompanhamento dos trabalhos realizados por parte dos responsáveis pela condução deste processo de alienação, consubstanciados na implementação de medidas de carácter preventivo para a salvaguarda dos interesses da Empresa.

4.3 Auditoria e participação ao Ministério Público (eventual processo de infração)

A 15 de Novembro foi recebida uma carta dirigida ao senhor Presidente do Conselho de Administração, na qual são relatados factos referentes a um eventual favorecimento por parte de dois colaboradores da Empresa a um empreiteiro. Considerando o teor da carta, o Conselho de Administração, em 17 de Novembro, deliberou ordenar a realização de uma auditoria à fiabilidade dos factos relatados, de forma a aferir, sobre a existência de eventuais infrações perpetradas pelos funcionários em apreço, e consequente matéria disciplinar a aplicar. Mais deliberou o Conselho de Administração fazer participação ao Ministério Público do conteúdo da carta recebida, bem como a deliberação que, sobre o teor da mesma, mereceu.

5 Conceito de risco, definição do grau de risco e metodologia implementada

As organizações, independentemente da sua natureza, dimensão, complexidade do negócio e modelo organizativo, enfrentam fatores e influências internos e externos, que tornam incerto se, e quando, atingirão os seus objetivos.

A norma ISO 31000, a qual estabelece os princípios e orientações relativas à gestão do risco, define o risco como sendo o efeito que a incerteza tem nos objetivos de uma organização. O risco é caracterizado pela referência aos eventos potências e aos impactos destes eventos ou a uma combinação destes dois fatores. Deve-se ainda referir que a prática de qualquer ato ou a sua omissão, seja lícito ou ilícito, contra o recebimento ou a promessa de qualquer compensação que não seja devida, para o próprio ou para terceiro, constitui uma situação de corrupção.

Existem outros crimes, próximos da corrupção, os quais são igualmente prejudiciais ao bom funcionamento das instituições e dos mercados. Alguns exemplos deste tipo de crimes são o suborno, o peculato, o abuso de poder, a concussão e o tráfico de influência. Comum a todos estes crimes é a obtenção de uma vantagem (ou compensação) não devida, confluindo assim para infrações conexas à corrupção. Na definição do risco, o atual plano toma como referência o guião do CPC, o qual estabelece que os riscos devem ser classificados em concordância com uma escala de risco elevado, moderado e fraco. Adicionalmente, o grau de risco é definido em função de duas variáveis: a probabilidade de ocorrência das situações que comportam o risco e a gravidade das consequências das infrações que pode suscitar, estabelecendo-se as seguintes classificações:

A - Probabilidade de ocorrência:

- Elevada: o risco decorre de um processo corrente e frequente da organização;
- Moderada: o risco está associado a um processo esporádico da organização que se admite que venha a ocorrer ao longo do ano;
- Fraca: o risco decorre de um processo que apenas ocorrerá em circunstâncias excecionais.

B - Impacto previsível:

- Elevado: quando da situação de risco identificada podem decorrer prejuízos financeiros significativos para o Estado e a violação grave dos princípios associados ao interesse público, lesando a credibilidade da organização e do próprio Estado;
- Moderado: a situação de risco pode comportar prejuízos financeiros para o Estado e perturbar o normal funcionamento do organismo;
- Fraco: a situação de risco em causa não tem potencial para provocar prejuízos financeiros ao Estado, não sendo as infrações suscetíveis de serem práticas causadoras de danos relevantes na imagem e operacionalidade da Instituição.

Da conjugação das duas variáveis apresentadas resultam cinco níveis de risco, tal como evidenciado na tabela 1.

Tabela 1. Grau de risco

		Probabilidade de ocorrência		
		Elevada	Moderada	Fraca
Impacto previsível	Elevado	Muito elevado	Elevado	Moderado
	Moderado	Elevado	Moderado	Fraco
	Fraco	Moderado	Fraco	Muito fraco

A metodologia seguida no levantamento das áreas e processos críticos consiste na recolha e análise da informação prestada pelos responsáveis de cada unidade orgânica, validada pelos respetivos Diretores-Gerais e, posteriormente, submetida à avaliação e apreciação do Conselho de Administração.

Deve-se referir que a identificação, prevenção e correção de riscos, consubstanciadas na elaboração do relatório anual de execução do plano de prevenção de riscos de gestão, são geridas, de forma metódica e sistemática, pelos responsáveis de cada unidade, avaliando a necessidade de implementar medidas dentro da organização que possam contribuir para a mitigação do risco.

Adicionalmente, a Direção de Auditoria Interna, na execução dos seus planos de trabalho, focaliza a sua ação, através de uma abordagem sistemática e disciplinada, na avaliação e melhoria da eficácia dos processos de gestão de risco, de controlo e governação. Por último, os responsáveis pelas diversas Direções, os quais verificam regularmente o cumprimento dos requisitos definidos no plano, as normas internas e a legislação em vigor, assegurando desta forma a implementação das medidas aprovadas, encontram-se obrigados a alertar o Conselho de Administração sempre que

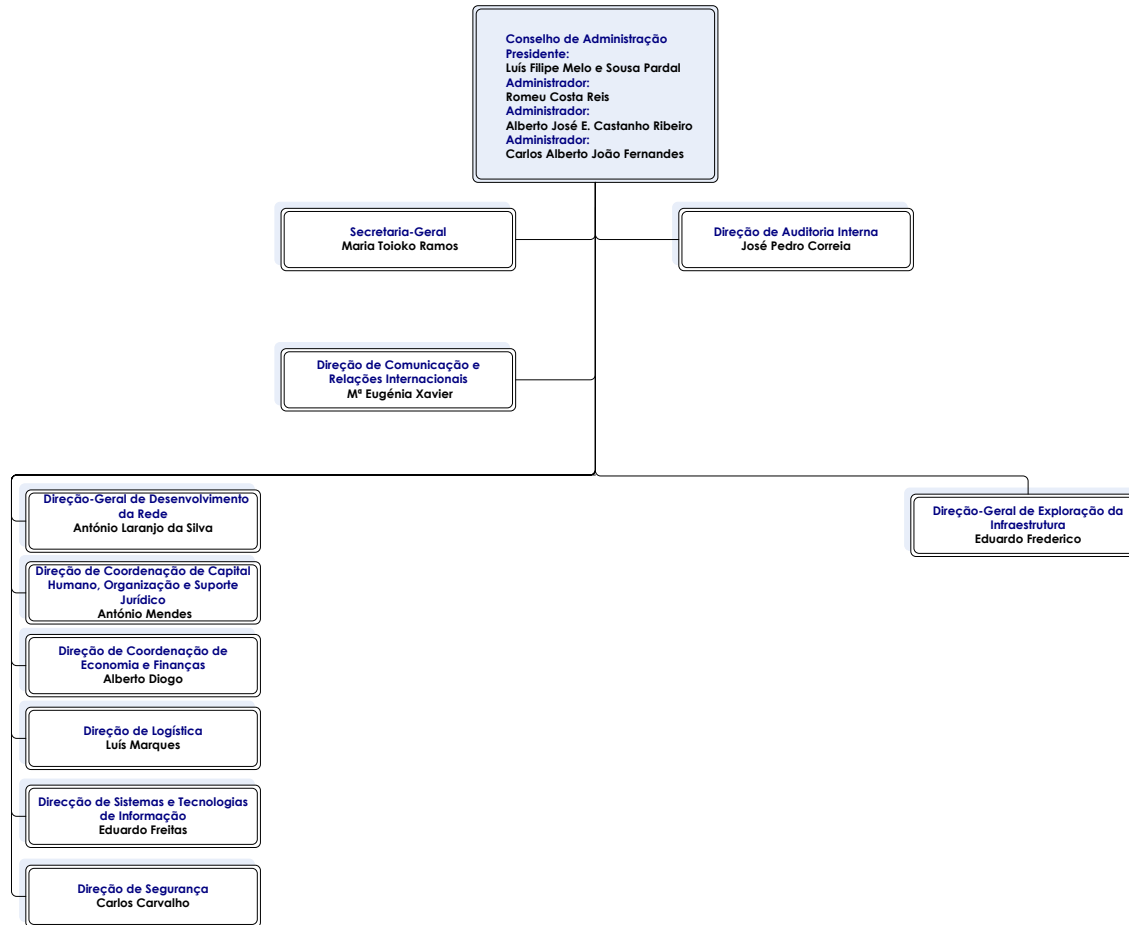
sejam detetadas situações de risco que importa mitigar, bem como a apresentar propostas para a sua resolução.

Em anexo, encontra-se o quadro contendo quer a identificação dos diversos responsáveis, quer as medidas do plano de prevenção e respetiva avaliação da sua execução.

Anexos

Anexo I

Organograma - responsáveis



Anexo II

Plano de Prevenção - Avaliação

Anexo II		Direção-Geral de Exploração da Infraestrutura							
Missão	Principais atividades	Riscos identificados	Prob.	Impacto	Risco	Medidas de Prevenção	Avaliação da execução das medidas de prevenção implementadas		
Comando Central da Circulação									
Assegurar a exploração da infraestrutura ferroviária de forma alinhada com os objetivos estratégicos de desenvolvimento da REFER, apoiada no conhecimento aprofundado do comportamento das suas várias componentes e numa adequada estratégia de articulação entre a circulação e a manutenção/ conservação, respeitando os padrões de segurança, eficiência e qualidade estabelecidos.	Comando e Controlo da Circulação	Risco de ocorrência de erros humanos no comando e controlo.	Fraca	Elevado	Moderado	Ações de sensibilização e formação. Existência de um sistema hierárquico de supervisão contínua. Normalização e Regulamentação (publicada no portal interno da empresa). Sistemas e ferramentas de apoio à gestão da circulação. Acompanhamento e supervisão pelos responsáveis.	No âmbito da CC, as medidas previstas foram implementadas de forma regular e sistemática, ao longo do ano de 2011, contribuindo para a redução/eliminação dos riscos associados ao comando e controlo da circulação.		
		Risco de existência de erros nos sistemas de apoio à gestão da circulação.	Fraca	Elevado	Moderado	Sistemas de segurança "intrínseca", redundância de sistemas (telecomunicações; sinalização). Existência de Planos de Contingência. Acompanhamento e supervisão pelos responsáveis.			
		Risco de "Crash" nos sistemas de apoio à gestão da circulação.	Fraca	Elevado	Moderado				
		Risco de ocorrência de incidentes e acidentes de circulação.	Fraca	Elevado	Moderado	Plano de supressão de Passagens de Nivel. Formação em Segurança da Exploração, Normalização e Regulamentação. Sistemas e ferramentas de apoio à exploração, Sistemas de Segurança da Exploração (convel, sinalização eletrónica, etc.), Sistema de Gestão de Segurança (em implementação), Manutenção preventiva sistemática. Supervisão pelos dirigentes e reporte aos mesmos das matérias questionadas.			
	Relacionamento com os Operadores e outros Clientes	Risco de prestação de informação operacional inadequada.	Fraca	Moderado	Fraco	Verificação da informação intermédia e final. Acompanhamento e supervisão pelos dirigentes.		Nas atividades de âmbito CC, as medidas previstas foram implementadas de forma regular e sistemática, ao longo do ano de 2011.	
		Risco de práticas menos éticas no relacionamento com o cliente.	Fraca	Elevado	Moderado	Acompanhamento e supervisão em todos os procedimentos e operações. Rigoroso cumprimento dos princípios e normas éticas definidas no Código de Ética e Conduta da empresa. Existência de um canal de alerta/denúncia à Comissão de Ética.			
	Gestão da Segurança da Exploração	Risco de deficiente elaboração e implementação de procedimentos de emergência.	Fraca	Elevado	Moderado	Acompanhamento e verificação dos procedimentos adotados através da realização de simulacros e auditorias técnicas. Partilha de conhecimentos, experiências e informação técnica através de ações de formação regulares. Supervisão pelos dirigentes e reporte aos mesmos das matérias questionadas.		No que reporta à CC, as medidas previstas foram implementadas de forma regular e sistemática, ao longo do ano de 2011.	
		Risco de deficiente investigação, registo e classificação de acidentes e incidentes ferroviários.	Fraca	Elevado	Moderado				
		Risco de deficiências no processo de homologação de material circulante.	Fraca	Elevado	Moderado				
	Gestão da Capacidade								
	Coordenar o desenvolvimento da rede, promovendo o aumento da capacidade e potenciando a utilização da infraestrutura. Analisar a capacidade da rede, planear e coordenar a respetiva utilização, estruturando a oferta, de uma forma proativa, nomeadamente através da alocação de canais horários, tendo em conta os desenvolvimentos da infraestrutura e a perspetiva dos operadores ferroviários	Estudos e Produção de Horários	Risco de deficiente conceção de layout da rede	Fraca	Moderado	Fraco		Acompanhamento e supervisão em todos os procedimentos e operações. Adoção e difusão das melhores práticas e conhecimentos através de frequentes ações de formação.	As medidas previstas foram implementadas de forma regular e sistemática no decurso do exercício de 2011.
			Risco de deficiente gestão/atribuição de canais	Fraca	Moderado	Fraco		Planeamento e adoção de planos operacionais e definição de objetivos. Acompanhamento e supervisão da atividade pelos dirigentes. Partilha de conhecimentos através de ações de formação.	As medidas previstas foram implementadas de forma regular e sistemática no decurso do exercício de 2011.
Risco de ocorrência de incoerências na produção de horários			Fraca	Moderado	Fraco	Conferência da informação intermédia e final. Utilização de ferramentas informáticas de apoio à deteção e comunicação de incoerências na produção de horários. Acompanhamento e supervisão da atividade pelos dirigentes.	As medidas previstas foram implementadas de forma regular e sistemática no decurso do exercício de 2011.		
Gestão da Manutenção									
Promover políticas de gestão e coordenação da manutenção, com a definição do planeamento estratégico da manutenção da infraestrutura e a respetiva supervisão, visando a otimização do seu desempenho. Assegurar a monitorização da infraestrutura, promovendo a inspeção das instalações e disponibilizando instrumentos que permitam assegurar o seu funcionamento em adequadas condições de segurança.	Inspeção e Diagnóstico à Infraestrutura	Risco de execução inadequada com transmissão de informação errada à atividade de manutenção	Fraca	Elevado	Moderado	Foram desenvolvidos, no âmbito do SCS, um conjunto de procedimentos que pretendem regular as atividades de inspeção e diagnóstico para efeitos de: <ul style="list-style-type: none"> • Abertura à exploração de novas infraestruturas; • Receção de trabalhos; • Planeamento de ações de manutenção. Com estes procedimentos pretende-se minimizar o risco de execução inadequada aos requisitos do projeto e/ou da exploração ferroviária.	As medidas de prevenção implementadas, nesta matéria, permitem regular a atividade de inspeção/diagnóstico e consequente divulgação das não conformidades detetadas. A elaboração dos procedimentos contribui para clarificar perante toda a estrutura da Empresa as responsabilidades atribuídas aos Órgãos envolvidos nos processos, facilitando eventuais auditorias que se venham a realizar sobre esta atividade.		
		Risco de incorreto planeamento dos trabalhos na infraestrutura	Fraca	Elevado	Moderado	Elaboração do Plano de MPS 2011/13, com a definição do procedimento associado à elaboração dos Planos Anuais de Manutenção por parte dos órgãos operacionais. Elaboração do Plano de MPC de Longo Prazo (1 ano).	As medidas implementadas em 2011 potenciam os mecanismos associados à programação de trabalhos na infraestrutura (OS), tornando os processos associados ao planeamento de trabalhos auditáveis com maior simplicidade.		
	Execução da Manutenção	Risco de deficiente execução das equipas internas e ausência de registos de evidência da execução	Fraca	Moderado	Fraco	A implementação em produtivo do SIGMA com a associação entre a OS/ODI para acesso à infraestrutura e a criação da ação de manutenção em sistema, elimina a possibilidade de ocorrência de trabalhos sem registo em sistema. A qualidade dos registos em SIGMA é monitorizada centralmente e com articulação local, através do Modelo de Governo do SIGMA.	O sistema de monitorização implementado que trata de igual forma as equipas internas e externas, resulta em reuniões entre a GM e os órgãos operacionais nas quais se realiza a avaliação dos registos em SIGMA, apurando as Não Conformidades e identificando as necessárias Ações Corretivas.		
		Risco de deficiente execução dos prestadores de serviços e ausência de registos de evidência da execução	Fraca	Moderado	Fraco		São ainda identificadas oportunidades de melhoria do sistema/procedimento no sentido da simplificação e clareza dos processos.		

Anexo II		Direção-Geral de Exploração da Infraestrutura						
Missão	Principais atividades	Riscos identificados	Prob.	Impacto	Risco	Medidas de Prevenção	Avaliação da execução das medidas de prevenção implementadas	
Gestão da Manutenção								
Promover políticas de gestão e coordenação da manutenção, com a definição do planeamento estratégico da manutenção da infraestrutura e a respetiva supervisão, visando a otimização do seu desempenho. Assegurar a monitorização da infraestrutura, promovendo a inspeção das instalações e disponibilizando instrumentos que permitam assegurar o seu funcionamento em adequadas condições de segurança.	Gestão de Contratos	Risco de ocorrência de desvios de prazos e custos na execução dos contratos	Fraca	Elevado	Moderado	Os contratos de manutenção estão considerados em SIGMA, em particular os preços e quantidades contratadas.	O sistema impede consumos acima do contratado sem que decorra um prévio procedimento administrativo.	
		Risco de ocorrência de falta de transparência e equidade e infrações conexas no relacionamento com os prestadores de serviços	Fraca	Elevado	Moderado	A Estratégia da Manutenção baseada na máxima de "centralizar a gestão para descentralizar a execução" prevê a clarificação de responsabilidades dos vários intervenientes.	Com a Estratégia definida pretende-se também a implementação de um sistema de proteção dos colaboradores com a existência de níveis de gestão locais e centrais, para os principais contratos.	
	Gestão de Materiais e Equipamentos	Riscos de indisponibilidade de materiais e equipamentos	Fraca	Elevado	Moderado	Em curso a definição da Estratégia de Gestão de Materiais de Manutenção que prevê clarificação de procedimentos entre órgãos consumidores e fornecedores. No caso dos equipamentos a manutenção está contratada, existindo um equipa interna dedicada.	A existência de procedimentos associados ao fornecimento e consumo de materiais pretende diminuir ineficiências na gestão destes recursos, nomeadamente, quebras de stock. O contrato de manutenção de equipamentos tem associado níveis de serviço que têm assegurada a disponibilidade dos equipamentos.	
Regiões Operacionais								
Garantir a prestação do serviço e a manutenção da infraestrutura, de forma integrada e nas diversas especialidades técnicas, de acordo com a estratégia, o planeamento, o modelo de atuação e as diretrizes, definidos a nível central.	Inspeção e Diagnóstico à Infraestrutura	Risco de execução inadequado com transmissão de informação errada à atividade de manutenção	Fraca	Elevado	Moderado	Implementação do Sistema de Gestão de Manutenção. Calibração dos equipamentos. Monitorização e comunicação das vulnerabilidades encontradas nas diversas fases dos processos de inspeção e de diagnóstico. Implementação de medidas corretivas. Acompanhamento e supervisão por parte dos responsáveis.	O Sistema de Gestão da Manutenção (SIGMA) encontra-se implementado e estabilizado, existindo monitorização mensal para análise dos desvios que se verifiquem. A calibração dos equipamentos é feita no âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ).	
		Risco de omissões na execução e registo da informação	Fraca	Elevado	Moderado		A inspeção é feita periodicamente, nas várias especialidades, existindo equipamentos de registo e diagnóstico, por exemplo, a EM-120, cuja atividade é coordenada centralmente, e comunicada à Região Operacional (RO), que implementa as necessárias medidas corretivas, processo que decorre de forma eficiente. Sob o controlo da RO e suportadas no SGQ, são realizadas ações de inspeção que incidem sobre todas as especialidades, podendo gerar ações de manutenção preventiva condicionada, com registo no SIGMA, existindo acompanhamento e supervisão de responsáveis de cada uma das especialidades.	
	Execução da Manutenção	Risco de incorreto planeamento dos trabalhos na infraestrutura	Fraca	Elevado	Moderado	Implementação do Sistema de Gestão da Manutenção (SIGMA). Ordens diárias de trabalho. Formação e existência de um Sistema de Gestão da Qualidade na RON e ROC, certificada pela Associação Portuguesa de Certificação. Revisão constante dos programas de trabalhos (ordens diárias de trabalho), no sentido de identificar e corrigir insuficiências. Supervisão pelos dirigentes e reporte aos mesmos das matérias questionadas.	O SIGMA encontra-se implementado com as equipas internas de manutenção e os diversos prestadores de serviço com contratos em vigor. O Grau de Concretização, em média, dos planos de manutenção situa-se entre os 90-100%.	
		Risco de deficiente execução das equipas internas e ausência de registos de evidência da execução	Fraca	Moderado	Fraco	Formação técnica no âmbito das especialidades. Verificação de procedimentos evidenciados em normativo técnico. Existência de Sistema de Gestão da Qualidade. Acompanhamento e supervisão pelos responsáveis.	A formação técnica nas diferentes especialidades não tem abordado os registos/formulários do SGQ. Estes devem ser homogêneos assim como devem ser disponibilizados em SIGMA para minimizar o risco de não se preencherem. Apesar de não disponíveis em SIGMA estes, quando preenchidos, são posteriormente inseridos para evidência da ação em causa.	
		Risco de deficiente execução de prestadores de serviços e ausência de registos de evidência da execução	Fraca	Moderado	Fraco	Fiscalização permanente dos Serviços contratados. Formação técnica no âmbito das especialidades. Verificação de procedimentos evidenciados em normativo técnico. Existência de Sistema de Gestão da Qualidade. Acompanhamento e supervisão pelos responsáveis.	As equipas de fiscalização definidas na Estratégia da Manutenção devem ter formação específica sobre todos os documentos do contrato ou contratos que fiscalizam, quer sejam normativos técnicos associados, condições técnicas, critérios de aceitação de trabalhos, PGQ, MGA e PSS. Foi já efetuado o levantamento das necessidades de formação, porém o processo de adequação dos recursos humanos existentes à Estratégia da Manutenção, que ainda não está concluído, condicione a avaliação da implementação desta medida.	

Anexo II		Direção-Geral de Exploração da Infraestrutura						
Missão	Principais atividades	Riscos identificados	Prob.	Impacto	Risco	Medidas de Prevenção	Avaliação da execução das medidas de prevenção implementadas	
Regiões Operacionais								
Garantir a prestação do serviço e a manutenção da infraestrutura, de forma integrada e nas diversas especialidades técnicas, de acordo com a estratégia, o planeamento, o modelo de atuação e as diretrizes, definidos a nível central.	Comando e Controlo da Circulação	Risco de ocorrência de erros humanos no comando e controlo	Fraca	Elevado	Moderado	Ações de sensibilização e formação. Existência de um sistema hierárquico de supervisão contínua. Normalização e Regulamentação (publicada no portal interno da empresa). Sistemas e ferramentas de apoio à gestão da circulação. Acompanhamento e supervisão pelos responsáveis.	As ações de prevenção assentam especialmente em formação contínua, devidamente registadas em SAP, realizadas em contexto de trabalho, sendo resultantes de: • Visitas de segurança a estações e PN; • Ações de sensibilização. Paralelamente é realizado um plano anual de formação, em sala, sobre matérias regulamentares consideradas mais importantes ou a colmatar. O controlo das boas práticas regulamentares é realizado em visitas de segurança, na verificação dos registos efetuados nos documentos regulamentares, assim como no dia a dia pelos CCO. Todas as ocorrências envolvendo colaboradores da circulação são alvo de formação dedicada a cada colaborador envolvido, ministrando-se formação direcionada para a falha cometida. O risco de crash nos sistemas de apoio à exploração é evitado por duplicação dos servidores de alta disponibilidade e por uma linha de estações de concentração (2ª Hierarquia), em caso de crash dos sistemas existentes no CCO (1ª Hierarquia).	
		Risco de existência de erros nos sistemas de apoio à gestão da circulação	Fraca	Elevado	Moderado	Sistemas de segurança "intrínseca", redundância de sistemas (telecomunicações e sinalização). Existência de Planos de contingência. Acompanhamento e supervisão pelos responsáveis.		
		Risco de "Crash" nos sistemas de apoio à gestão da circulação	Fraca	Elevado	Moderado			
		Risco de ocorrência de acidentes e incidentes ferroviários	Fraca	Elevado	Moderado	Plano de supressão de passagens de nível. Formação em segurança da Exploração, Normalização e Regulamentação. Sistemas e ferramentas de apoio à exploração. Sistemas de Segurança da Exploração (convel, sinalização eletrónica, etc.). Sistema de Gestão da Segurança (em implementação). Manutenção preventiva sistemática da infraestrutura. Supervisão pelos dirigentes e reporte aos mesmos das matérias questionadas.		
	Relacionamento com Operadores e outros Clientes	Risco de prestação de informação operacional inadequada	Fraca	Moderado	Fraca	Verificação da informação intermédia e final. Acompanhamento e supervisão pelos dirigentes.	As comunicações operacionais com o operador são rastreadas. O controlo é aleatório, sendo aprofundado quando existe alguma reclamação ou incidente/acidente.	
		Risco de ocorrência de práticas menos éticas no relacionamento com o cliente	Fraca	Elevado	Moderado	Acompanhamento e supervisão em todos os procedimentos e operações. Rigoroso cumprimento dos princípios e normas éticas definidas no código de ética e conduta da empresa. Existência de um canal de alerta/denúncia à Comissão de Ética.		
	Gestão da Segurança da Exploração	Risco de deficiente elaboração e implementação de procedimentos de emergência	Fraca	Elevado	Moderado	Acompanhamento e verificação dos procedimentos adotados, através da realização de simulacros e auditorias técnicas. Partilha de conhecimentos, experiências e informação técnica, através de ações de formação regulares. Supervisão pelos dirigentes e reporte aos mesmos das matérias questionadas.	São efetuadas, no âmbito do processo geral de supervisão da segurança, 3 tipos de ações: - ações de formação - auditorias técnicas - visitas de inspeção Na sequência das recomendações efetuadas são junto dos colaboradores ou prestadores de serviço, tomadas as respetivas medidas corretivas se for esse o caso. Este processo tem vindo a introduzir melhorias significativas na garantia do cumprimento dos diversos requisitos de segurança, inerentes às atividades da manutenção e da circulação.	
		Risco de deficiente investigação, registo e classificação de acidentes e incidentes ferroviários	Fraca	Elevado	Moderado			
		Risco de deficiências no processo de homologação de material circulante	Fraca	Elevado	Moderado			
	Gestão de Contratos	Risco de escolha inadequada do procedimento de adjudicação	Fraca	Elevado	Moderado	Monitorização do cumprimento dos atos e formalidades constantes no Manual Interno de Contratação. Documentação tipo para os vários procedimentos de adjudicação. Segregação de funções e responsabilidades de funções. Implementação do Sistema de Gestão da Manutenção e de Gestão de Ativos. Coordenação na partilha de informação através da plataforma eletrónica de contratação. Partilha de conhecimento e de experiências através de ações de formação específica sobre gestão de projetos e sobre o Código de Contratos Públicos. Articulação permanente com as Direções envolvidas no processo de contratação, planeamento e controlo orçamental. Realização de auditorias técnicas. Rigoroso cumprimento dos princípios e normas éticas definidas no Código de Ética e conduta da Empresa. Existência de um canal de alerta/denúncia à Comissão de Ética. Supervisão em todos os procedimentos e operações pelos dirigentes.	As medidas previstas foram implementadas de forma regular e sistemática no decurso do exercício de 2011. Cumprimento com as diretrizes do Manual Interno de Contratação tendo em consideração as alterações implementadas no decorrer do exercício de 2011 decorrentes da entrada em vigor das novas delegações de competências. No que se refere à "Implementação do Sistema de Gestão da Manutenção" pode-se considerar implementado no que diz respeito ao controlo de prazos de execução (através da programação) e custo das ações desenvolvidas pelo prestadores de serviço (através dos autos de medição). Estão implementadas as medidas previstas.	
		Risco de anulações e/ou incumprimentos legais	Fraca	Elevado	Moderado			
		Risco de ocorrência de desvios de prazos e custos na execução de contratos	Fraca	Elevado	Moderado			
Risco de ocorrência de falta de transparência e equidade e infrações conexas no relacionamento com prestadores de serviços		Fraca	Elevado	Moderado				

Anexo II		Direção-Geral de Exploração da Infraestrutura						
Missão	Principais atividades	Riscos identificados	Prob.	Impacto	Risco	Medidas de Prevenção	Avaliação da execução das medidas de prevenção implementadas	
Regiões Operacionais								
Garantir a prestação do serviço e a manutenção da infraestrutura, de forma integrada e nas diversas especialidades técnicas, de acordo com a estratégia, o planeamento, o modelo de atuação e as diretrizes, definidos a nível central.	Orçamento e Controlo Orçamental	Risco de insuficiência na elaboração das estimativas orçamentais	Moderada	Elevado	Elevado	Implementação do Sistema de Gestão da Manutenção e Gestão de Ativos. Rotinas de supervisão regular (mensal) de acordo com critérios previamente estabelecidos. Definição de ações corretivas. Verificações presenciais (inspeções técnicas).	Gestão de ativos: A identificação de todos os ativos e a sua introdução em sistema tem sido feita a nível central, existindo o controlo local dos dados introduzidos. É um processo em evolução que se encontra numa fase avançada. O controlo de indisponibilidade do ativo é feito através da base de dados BW, associada ao Sistema de Gestão da Manutenção, ainda que não numa base sistemática. O CA da REFER através da Deliberação nº 06/11, determinou a implementação do Modelo de Gestão de Contadores, sob coordenação da Direção de Gestão da Manutenção (ex-PMC). Nesta Deliberação definiram-se ainda as seguintes atribuições: - Efetuar o orçamento anual de custos com Água e Energia Elétrica, a suportar pela REFER; - Contratar mensalmente os custos com Água e Energia Elétrica e deteção de desvios/anomalias; - Renegociar os contratos de fornecimento de Energia Elétrica. Para cumprimento desta Deliberação, a GM está a implementar um "Modelo de Gestão de Contadores". Os OBJECTIVOS associados ao Modelo de Gestão de Contadores são: - Implementar um conjunto de práticas na REFER que permitam aumentar a eficiência e reduzir os custos de consumos, por forma a reduzir a despesa direta com energia e água. - Implementar mecanismos que potenciem o controlo de valores consumidos, através de um sistema de alarmística sobre os consumos ao nível dos Contadores. - Disponibilizar informação de reporting de gestão e controlo de valores consumidos, de forma a monitorizar o histórico de custos e a evolução das falhas despoletadas pelo sistema de alarmística. - Suportar a gestão de contadores secundários, nomeadamente ao nível da faturação dos consumos por terceiros.	
		Risco de insuficiência na monitorização e controlo orçamental	Moderada	Elevado	Elevado			
	Gestão de Materiais e Equipamentos	Risco de indisponibilidade de materiais e equipamentos	Fraca	Elevado	Moderado	Supervisão do processo de planeamento e fornecimento de materiais realizado pelo Apoio de Produção e logística. Fundamentação e registo das decisões de requisição de materiais.	Em colaboração com a Logística e a Gestão da Manutenção tem sido efetuado o planeamento de necessidades de materiais e respetivo fornecimento, processo evolutivo e executado com rigor, o que tem conduzido a uma melhoria na gestão de materiais. Utilização privilegiada da ferramenta eMateriais no planeamento.	
Segurança Ferroviária								
Assegurar a exploração da infraestrutura ferroviária de forma alinhada com os objetivos estratégicos de desenvolvimento da REFER, apoiada no conhecimento aprofundado do comportamento das suas várias componentes e numa adequada estratégia de articulação entre a circulação e a manutenção/conservação, respeitando os padrões de segurança, eficiência e a qualidade estabelecidos.	Gestão da Segurança da Exploração	Risco de omissões ou deficiente elaboração de pareceres relativos aos pedidos de Certificação de Segurança dos operadores ferroviários	Fraca	Elevado	Moderado	Com o objetivo de melhorar o desempenho das atividades que concorrem para a gestão da segurança ferroviária foi desenvolvido o Sistema de Gestão de Segurança da REFER, de acordo com o Regulamento 1169/2010 (EU), e cuja aprovação pelo IMT foi confirmada através da respetiva emissão da Autorização de Segurança em 1.5.2011. A REFER, em 2011 e 2012, continuou a desenvolver as ações necessárias à gradual implementação e melhoria contínua do SGS na empresa.	Acompanhamento e verificação dos procedimentos adotados através da realização de auditorias técnicas, partilha de conhecimentos, experiências e informação técnica através de ações de formação regulares e supervisão pelos responsáveis.	
		Risco de deficiências no processo de homologação de material circulante	Fraca	Elevado	Moderado			
		Risco de avaliação e/ou auditoria deficiente a atividades relacionadas com a segurança de exploração	Fraca	Moderado	Fraco			
		Risco de deficiente investigação de acidentes e incidentes ferroviários	Fraca	Elevado	Moderado			
		Risco de deficiente registo e classificação de acidentes e incidentes ferroviários e consequente elaboração do Relatório Anual de Segurança	Fraca	Fraco	Muito Fraco			

Anexo II		Direção-Geral de Exploração da Infraestrutura						
Missão	Principais atividades	Riscos identificados	Prob.	Impacto	Risco	Medidas de Prevenção	Avaliação da execução das medidas de prevenção implementadas	
Controlo de Gestão								
Assegurar a coordenação do planeamento e o controlo de gestão das atividades da Direção-Geral, disponibilizando informação sobre o seu desempenho, de modo a dar suporte à tomada de decisões, contribuindo para a eficiência produtiva da atividade operacional.	Gestão de Contratos	Risco de escolha inadequada do procedimento de adjudicação	Fraca	Elevado	Moderado	Monitorização do cumprimento dos atos e formalidades constantes no Manual Interno de Contratação. Documentação tipo para os vários procedimentos de adjudicação. Segregação de funções e responsabilidades de funções. Implementação do Sistema de Gestão da Manutenção e de Gestão de Ativos. Coordenação na partilha de informação através da plataforma eletrónica de contratação. Partilha de conhecimento e de experiências através de ações de formação específica sobre gestão de projetos e sobre o Código de Contratos Públicos. Articulação permanente com as Direções envolvidas no processo de contratação, planeamento e controlo orçamental. Realização de auditorias técnicas. Rigoroso cumprimento dos princípios e normas éticas definidas no Código de Ética e conduta da Empresa. Existência de um canal de alerta/denúncia à Comissão de Ética. Supervisão em todos os procedimentos e operações pelos dirigentes.	As medidas previstas foram implementadas de forma regular e sistemática no decurso do exercício de 2011. Cumprimento com as diretrizes do Manual Interno de Contratação tendo em consideração as alterações implementadas no decorrer do exercício de 2011 decorrentes da entrada em vigor das novas delegações de competências.	
		Risco de anulações e/ou incumprimentos legais	Fraca	Elevado	Moderado			
		Risco de ocorrência de desvios de prazos e custos na execução de contratos	Fraca	Elevado	Moderado			
		Risco de ocorrência de falta de transparência e equidade e infrações conexas no relacionamento com prestadores de serviços	Fraca	Elevado	Moderado			
	Orçamento e Controlo Orçamental	Risco de insuficiência na elaboração das estimativas orçamentais	Moderada	Elevado	Elevado	Implementação do Sistema de Gestão da Manutenção e Gestão de Ativos. Rotinas de supervisão regular (mensal) de acordo com critérios previamente estabelecidos. Definição de ações corretivas. Verificações presenciais (inspeções técnicas). Implementação de novas regras de execução orçamental em 2012 com cabimentação centralizada na EF.	Gestão de ativos: A identificação de todos os ativos e a sua introdução em sistema tem sido feita a nível central, existindo o controlo local dos dados introduzidos. É um processo em evolução que se encontra numa fase avançada. O controlo de indisponibilidade do ativo é feito através da base de dados BW, associada ao Sistema de Gestão da Manutenção, ainda que não numa base sistemática.	
		Risco de insuficiência na monitorização e controlo orçamental	Moderada	Elevado	Elevado	O CA da REFER através da Deliberação nº 06/11, determinou a implementação do Modelo de Gestão de Contadores, sob coordenação da Direção de Gestão da Manutenção (ex-PMC). Nesta Deliberação definiram-se ainda as seguintes atribuições: - Efetuar o orçamento anual de custos com Água e Energia Elétrica, a suportar pela REFER; - Controlar mensalmente os custos com Água e Energia Elétrica e deteção de desvios/anomalias; - Renegociar os contratos de fornecimento de Energia Elétrica - Lançamento de concurso público. Para cumprimento desta Deliberação, está-se a implementar um "Modelo de Gestão de Contadores". Entrou em produção a aplicação ECOTADORES em fevereiro de 2012, tendo sido já desenvolvida a formação aos gestores locais (RO) e utilizadores nos Órgãos Centrais. Os objetivos associados ao Modelo de Gestão de Contadores são: - Implementar um conjunto de práticas na REFER que permitam aumentar a eficiência e reduzir os custos de consumos, por forma a reduzir a despesa direta com energia e água. - Implementar mecanismos que potenciem o controlo de valores consumidos, através de um sistema de alarmística sobre os consumos ao nível dos Contadores. - Disponibilizar informação de reporting de gestão e controlo de valores consumidos, de forma a monitorizar os custos e a evolução das falhas despoletadas pelo sistema de alarmística. - Suportar a gestão de contadores secundários, nomeadamente ao nível da faturação dos consumos por terceiros. - Permitir um maior rigor na elaboração dos orçamentos e respetivo controlo de gastos.		

Anexo II		Direção-Geral de Desenvolvimento da Rede							
Missão	Principais atividades	Riscos identificados	Prob.	Impacto	Risco	Medidas de Prevenção	Avaliação da execução das medidas de prevenção implementadas		
Direção de Gestão de Atravessamentos e Passagens de Nível									
Realizar trabalhos, estudos e projetos para as estações da rede convencional/AV. Promover os Planos de Urbanização e Planos de Pormenor que se considerem oportunos para a mais eficaz integração das estações da rede convencional/AV na malha urbana envolvente, existente ou a desenvolver. Assegurar a coordenação de treços da rede AV não incorporados nas PPP's, designadamente a implementação da Linha de Alta Velocidade, a quadruplicação da Linha de Cintura e a modernização da Linha do Norte no troço Areiro-Sacavém.	Elaboração do Plano de Supressão e Reclassificação de Passagens de Nível (PN).	Risco de incumprimento do plano pelo facto de existir um elevado n.º de interlocutores externos institucionais e particulares.	Moderada	Moderado	Moderado	Elaboração de protocolos com as instituições, com prazos e responsabilidades definidas. Avaliação do risco por trespassing e definição de prioridades de atuação; Solicitação de atualização trimestral do planeado aos órgãos operacionais; desenvolvimento de aplicação informática de PN para a gestão do ciclo de vida das PN.	Esta atividade tem decorrido de acordo com o programado. As medidas de prevenção definidas foram, na sua maioria, implementadas com exceção da referente ao desenvolvimento da aplicação informática de PN para a gestão do ciclo de vida das PN (ePN). Esta última, em fase de conclusão, foi desenvolvida em parceria com a ISEL.		
		Risco de desadequação do plano devido a alterações de tráfego, de interlocutores e/ou atrasos na execução do protocolado por parte de intervenientes externos.	Moderada	Moderado	Moderado				
		Risco de incumprimento do plano por parte da estrutura operacional da REFER.	Fraca	Moderado	Fraca				
	Gestão das PN existentes (incluindo avaliação de risco de sinistralidade associado a cada uma e identificação de PN que possam ser desativadas).	Risco de desadequada avaliação das necessidades de intervenção.	Fraca	Moderado	Fraca	Caracterização cíclica das PN's; Peritagens técnicas; programas de avaliação e risco em PN's.	A DGE e os SI estão a melhorar/alterar as ferramentas informáticas existentes, de modo a garantir o adequado controlo das várias ações de manutenção em PN.		
	Promover ações de sensibilização e educação.	Risco de descontinuidade das campanhas de educação e sensibilização.	Fraca	Moderado	Fraca	Criação do Site Passagens de Nível. Elaboração do Livro Verde de PN's com consulta pública. Sensibilização e informação aos restantes órgãos da empresa.	No âmbito desta atividade destaca-se: - A continuação da campanha Pare, Escute, Olhe; - Ações de sensibilização pública em PN, articuladas com outras a nível Mundial, no dia Internacional para a segurança em PN. - A divulgação via portal das intervenções executadas. - Ações de sensibilização locais e de maior proximidade.		
Direção de Estudos e Estratégia									
Propor a estratégia para o desenvolvimento da rede ferroviária, da empresa e do respetivo negócio, recolhendo e sistematizando a informação interna e externa necessária, bem como, elaborar ou assegurar o subsequente planeamento.	Elaborar plano estratégico e plano de negócios tendo em consideração as orientações estratégicas para o Sector Ferroviário e os objetivos definidos pelo CA (estudos de mercado, viabilidade económica de projetos de investimento etc.). Emissão de pareceres relativos a solicitações de entidades externas.	Risco de informação ser desadequada e transmitida com atrasos.	Fraca	Elevado	Moderado	Conferência da informação intermédia e final. Medidas de controlo de prazos. Acompanhamento e supervisão dos processos pelos dirigentes. Medidas de garantia de partilha de informação (p. ex. reuniões periódicas).	Atividade não iniciada.		
		Risco de não cumprimento de processos internos nomeadamente de contratação.	Fraca	Elevado	Moderado				
		Risco de informação ser desadequada e transmitida com atrasos.	Fraca	Elevado	Moderado	Conferência da informação intermédia e final. Medidas de controlo de prazos. Acompanhamento e supervisão dos processos pelos dirigentes. Medidas de garantia de partilha de informação (p. ex. reuniões periódicas).	Ao longo 2011 esta Direção respondeu atempadamente a todas as solicitações que lhe foram dirigidas quer por entidades externas quer por outras direções da REFER.		
Direção de Planeamento e Controlo									
Promover as ações necessárias, à produção de documentos corporativos de planeamento e controlo da atividade da REFER, garantindo o seu alinhamento com as OESF (Orientações Estratégicas do Setor Ferroviário), bem como com os compromissos assumidos com o Estado.	Elaboração de planos de investimentos em infraestruturas de longa duração (ILD), Plano de Atividades corporativo e respetivo orçamento.	Informação desadequada e transmitida com atraso.	Fraca	Elevado	Moderado	Elaboração de calendário com deadlines para obtenção de respostas por parte das direções. Acompanhamento sistemático dos processos de recolha e tratamento de informação. Criação de rotinas para recolha e tratamento de dados. Mecanismos de partilha de informação.	O Plano de Investimento 2010-2015 revisto à data de elaboração do Plano de Atividades 2011 e o Plano de Gestão de Infraestrutura (Plano de Exploração e Plano de Manutenção Preventiva Sistemática) foram concluídos a 6 de janeiro 2011 e remetidos às Tutelas a 18 do mesmo mês. O arranque do processo de elaboração do Plano de Atividades e Orçamentos 2012- 2014 foi antecipado face ao calendário usual nos últimos anos, em resultado da inclusão da REFER no perímetro de consolidação da administração pública, tendo-se iniciado a 26 de maio de 2011 conforme deliberação nº 21/11, tendo-se procedido à divulgação junto das diferentes Direções dos documentos necessários à sua elaboração. O processo decorreu conforme a calendarização definida tendo-se apresentado a 1ª versão ao CA no início de agosto. Até ao início de novembro procedeu-se a sucessivas revisões decorrentes das orientações emanadas pelas Tutelas sectorial e das finanças.		
		Elaboração de documentos de monitorização do cumprimento dos objetivos estabelecidos no Plano de Atividades e no Contrato de Gestão	Informação desadequada e transmitida com atraso	Fraca	Elevado			Moderado	A divulgação dos documentos de monitorização do Plano de Atividades 2011 tem ocorrido com um atraso médio de cerca de 3 dias úteis, embora se mantenha a rotina já estabelecida de acompanhamento sistemático da recolha e tratamento da informação junto das diferentes Direções.
		Elaborar pareceres para entidades externas	Informação desadequada e transmitida com atraso	Fraca	Elevado			Moderado	Elaboração de calendário com deadlines para obtenção de respostas por parte das direções. Acompanhamento sistemático dos processos de recolha e tratamento de informação. Criação de rotinas para recolha e tratamento de dados. Mecanismos de partilha de informação.

Anexo II		Direção-Geral de Desenvolvimento da Rede					
Missão	Principais atividades	Riscos identificados	Prob.	Impacto	Risco	Medidas de Prevenção	Avaliação da execução das medidas de prevenção implementadas
Direção de Ambiente e Qualidade							
Promover a integração das vertentes ambientais e qualidade na cultura, processos e práticas da empresa, visando uma melhoria crescente do desempenho a este nível. Promover a adoção de sistemas de gestão corporativos, para as áreas da qualidade e ambiente, articulados entre si e alinhados com a gestão estratégica da empresa.	Promover uma gestão por processos junto das áreas da empresa, orientada para a melhoria contínua do desempenho.	Risco de incorreta arquitetura de práticas da empresa por incompleta identificação de processos.	Fraca	Elevado	Moderado	Definição e implementação de estratégia para identificação de processos e sistematização dos mesmos. Articulação entre as diversas áreas intervenientes nos processos analisados através de reuniões periódicas e divulgação da informação. Acompanhamento e supervisão dos processos pelos dirigentes.	Ao longo de 2010 desenvolveu-se uma proposta de estratégia para a gestão da qualidade que foi desenvolvida ao longo de 2011, consolidando-se a proposta de mapa de Macro Processos da REFER, em articulação com todos os órgãos da empresa.
	Assegurar a coordenação na componente ambiental da fase de projeto dos empreendimentos sujeitos a Avaliação de Impacte Ambiental (AIA) assim como a fase de monitorização subsequente.	Risco de atribuição da declaração de desconformidade concreta de processos.	Fraca	Elevado	Moderado	Acompanhamento sistemático da gestão do projeto e revisão atempada dos estudos ambientais. Análise e revisão permanente dos procedimentos legais no sentido de garantir o seu rigoroso cumprimento.	Todos os projetos sujeitos a AIA têm sido acompanhados e revistos. Tem-se mantido um conhecimento atualizado dos requisitos legais, com relevância para esta componente da atividade. Está em curso a revisão da abordagem metodológica às monitorizações ambientais. Mantém-se a aposta na internalização dos trabalhos de monitorização na medida do possível (está a ser assegurada na Ligação Ferroviária ao Porto de Aveiro) sendo que se espera proceder à aquisição de equipamento para monitorizar o ruído por meios internos.
		Risco de obtenção de declaração de impacte ambiental desfavorável.	Fraca	Elevado	Moderado		
		Risco de obtenção de parecer desfavorável do Relatório de Conformidade Ambiental do Projeto de Execução (RECAPE).	Fraca	Elevado	Moderado		
Fomentar a avaliação prévia dos demais projetos e seu licenciamento ambiental	Risco de não obtenção dos pareceres favoráveis referentes a licenciamentos ambientais, a sua obtenção em momento posterior ao início dos trabalhos (salvo nos casos em que há deferimento fácil).	Fraca	Elevado	Moderado	Acompanhamento sistemático na gestão do projeto e revisão atempada dos estudos ambientais. Análise e revisão permanente dos procedimentos legais no sentido de garantir o seu rigoroso cumprimento. Articulação entre as diversas áreas intervenientes nos processos analisados através de reuniões periódicas e divulgação de informação.	Tem sido garantido o acompanhamento de todos os projetos da área do investimento e a preparação/revisão dos processos que suportam os licenciamentos ambientais respetivos.	
	Risco de lançamento da obra sem análise das condicionantes ambientais.	Fraca	Elevado	Moderado		O mesmo se tem vindo a passar, gradualmente, na área da manutenção estando a ser implementado um ajustamento na estrutura interna da Direção de modo a melhorar este apoio operacional e a garantir maior articulação/proximidade com a área da manutenção.	
Direção de Coordenação da Construção - Planeamento e Controlo de Gestão							
Suportar a CR nas atividades de planeamento e controlo de gestão dos projetos de investimento a ela atribuídos.	Elaborar os Planos de Atividade e Orçamentos da Direção de Coordenação de Construção.	Riscos de Desenvolvimento desadequado do plano de atividades e respetivo orçamento. Risco de informação ser desadequada e transmitida com atraso.	Fraca	Elevado	Moderado	Faço ao volume de projetos de investimento em conclusão e a desmobilização de recursos para outras estruturas da empresa verificou-se uma descapitalização técnica da estrutura que levou à centralização de toda a atividade em dois técnicos. Além do mais alterou-se o modelo organizativo e os dirigentes. Não tiveram lugar quaisquer ações de formação ou de desenvolvimento de ferramentas ou plataformas de trabalho.	Desenvolvimento de relatórios no sistema SAP R3 que verifiquem os valores de execução financeira dos contratos/emprendimentos e que reportem a execução orçamental.
	Efetuar o processo de Controlo de Gestão promovendo a adoção de indicadores de gestão que permitam monitorizar o cumprimento dos objetivos definidos pelo CA para a CR.	Risco de informação ser desadequada e transmitida com atraso. Risco de incorreta interpretação da informação transmitida aos diversos intervenientes.	Fraca	Moderado	Fraco		A montante deveriam ser desenvolvidas ações de formação, transversais à atividade financeira, e planos de controlo e auditoria à atividade dos utilizadores. Aumentando o controlo e garantia da veracidade do tratamento da informação registada em SAP diminuiu a necessidade de recursos nesta área, dado não existir necessidade de desenvolver controlos fora do sistema.
			Fraca	Moderado	Fraco		
Direção de Coordenação da Construção - Apoio de Gestão							
Assegurar e coordenar as atividades afetas aos processos administrativos, contratuais, financeiros e de produção de informação dos investimentos da responsabilidade da CR.	Assegurar os procedimentos administrativos dos processos expropriativos, bem como o controlo do orçamento das expropriações.	Risco de indisponibilidade dos terrenos necessários à execução das obras.	Moderada	Moderado	Moderado	Esta atividade decorreu conforme programada em articulação sistemática e permanente com os gestores de projeto.	Deve-se manter a mesma metodologia de trabalho, reforçando a supervisão e controlo pelos responsáveis.
	Apoiar, em articulação com a EF, a elaboração e monitorização da candidaturas a fundos comunitários.	Risco de não obtenção dos fundos comunitários candidados e penalizar o recebimento das verbas elegíveis.	Moderada	Moderado	Moderado	Esta atividade decorreu conforme programada em articulação sistemática e permanente com os gestores de projeto.	Deve-se manter a mesma metodologia de trabalho, reforçando a supervisão e controlo pelos responsáveis e a participação ativa dos técnicos nas ações de controlo e auditoria e posteriormente na defesa dos processos em fases de contraditório e de defesa da elegibilidade da despesa.
	Garantir o controlo da execução das atividades relativas à conferência e validação das faturas de revisão de preços.	Risco de inadequação das formulas de revisão de preços a incluir no Cadernos de Encargos e dos valores faturados à data da efetiva execução da obra.	Fraca	Moderado	Fraco	Esta atividade decorreu conforme programada em articulação sistemática e permanente com os gestores de projeto.	Articulação sistemática e permanente entre os gestores de projeto e as suas equipas na fase de definição das formulas de revisão de preços. Análise e verificação da informação intermédia e final incluída nos cadernos de encargos (revisão e validação de cálculos financeiros e do cumprimento de planos de pagamentos aprovados). Acompanhamento e supervisão por parte dos dirigentes.

Anexo II		Direção-Geral de Desenvolvimento da Rede						
Missão	Principais atividades	Riscos identificados	Prob.	Impacto	Risco	Medidas de Prevenção	Avaliação da execução das medidas de prevenção implementadas	
Direção de Coordenação da Construção - Gestão Operacional								
Assegurar a gestão integral dos projetos e obras em infraestruturas ferroviárias na área de intervenção da Direção de Coordenação da Construção, garantindo o cumprimento dos objetivos e metas definidos ao nível de prazos, custos, qualidade, segurança e respeito pela política ambiental da REFER.	Promover a implementação das melhores práticas de gestão de projetos.	Risco de inadequada condução de projetos de investimento sob a responsabilidade da CR.	Fraca	Elevado	Moderado	Partilha de conhecimentos e de experiências de projetos. Acompanhamento e supervisão por parte dos dirigentes.	Foram realizadas vistorias com apoio dos vários órgãos da empresa.	
	Assegurar, em conformidade com as normas da empresa, o lançamento de concursos, qualificação de concorrentes, apreciação de propostas e processos de adjudicação, relativos a projetos, obras e fiscalizações.	Risco de inadequação dos documentos tipo ao normativo REFER e à legislação em vigor.	Fraca	Elevado	Moderado	Revisão e atualização periódica dos documentos-tipo em articulação com os restantes órgãos da REFER. Acompanhamento e supervisão por parte dos dirigentes.	Foi dada continuidade à revisão dos documentos regulamentares em vigor, com o objetivo destes resultarem de uma análise mais profunda e abrangente e numa maior conformidade normativa interna e externa.	
	Assegurar o acompanhamento dos estudos de projetos e proceder à sua validação.	Risco de deficiente coordenação dos estudos e projetos por parte dos prestadores de serviços contratados pela REFER e ausência de recursos internos especializados.	Fraca	Moderado	Fraco	Acompanhamento regular dos estudos e projetos com o recurso a competências nas diferentes áreas de especialidade. Supervisão por parte dos dirigentes.	Esta atividade decorreu de acordo com o programado tendo sido executadas todas as medidas de prevenção, deteção e correção previstas no plano de riscos de gestão.	
	Planear as necessidades de materiais, garantir a sua requisição atempada ao órgão corporativo responsável, bem como, solicitar e fundamentar eventuais alterações.	Risco de atraso na conclusão das obras por indisponibilidade dos materiais.	Fraca	Elevado	Moderado	Planeamento atempado das necessidades de materiais junto do órgão gestor pela sua aquisição e disponibilização. Acompanhamento e supervisão da atividade por parte dos dirigentes.	Esta atividade decorreu de acordo com o programado tendo sido utilizada a aplicação e-materiais (plataforma informática de permitir supervisionar as atividades de planeamento e gestão de stocks). De referir que esta aplicação informática foi sujeita a desenvolvimentos de forma a permitir uma mais tempestiva ligação entre as atividades de planeamento e as atividades de gestão de stocks.	
	Assegurar a fiscalização das obras, diretamente ou com recurso a entidades externas contratadas para o efeito.	Risco de contratação de prestadores de serviços sem competências internas na totalidade das áreas chave das atividades a fiscalizar.	Fraca	Elevado	Moderado	Apreciação rigorosa dos curricula dos meios propostos pelos prestadores de serviços na fase de habilitação dos documentos.	Esta atividade decorreu de acordo com o programado tendo sido executadas todas as medidas de prevenção, deteção e correção previstas no plano de riscos de gestão. De salientar que existe um sistema de avaliação de fornecedores que permite suportar esta atividade.	
	Garantir a regularização atempada de processos administrativos e contratuais.	Risco de incumprimento do planeamento das ações da CR e das suas obrigações contratuais.	Fraca	Elevado	Moderado	Acompanhamento e controlo da execução das operações previstas. Supervisão da atividade por parte dos dirigentes.	Esta atividade decorreu de acordo com o programado tendo sido executadas todas as medidas de prevenção, deteção e correção previstas no plano de riscos de gestão.	
	Assegurar o planeamento e o controlo da execução física, orçamental e financeira dos investimentos em articulação com o Planeamento e Controlo de Gestão analisando desvios e promovendo ações corretivas e preventivas decorrentes de erros e omissões, trabalhos a mais, a menos ou imprevisíveis.	Risco de incumprimento de prazos e de orçamentos aprovados por deficiente planeamento e avaliação dos procedimentos e dos encargos que concorrem para o ciclo de vida do investimento.	Fraca	Elevado	Moderado	Validação hierárquica das ações propostas pelos gestores de projeto e a sua monitorização pelo Planeamento e Controlo de Gestão.	Esta atividade decorreu de acordo com o programado tendo sido executadas todas as medidas de prevenção, deteção e correção previstas no plano de riscos de gestão. De referir que os processos de monitorização das execução de orçamento e dos planos de atividade são participativos, sendo a análise e a fundamentação de causas de desvios e respetivas ações corretivas sujeitos a registo documentado e acompanhamento regular.	
Direção de Coordenação da Construção - Gestão Técnica de Engenharia/ Sinalização e Telecomunicações								
Assegurar o desenvolvimento e a gestão das competências técnicas na área da sua especialidade, necessárias à construção das infraestruturas ferroviárias, de forma a garantir o apoio e supervisão técnica nas fases de projeto e obra.	Preparação e lançamento de concursos e consultas (incluindo especificações técnicas e caderno de encargos, participação em mesas técnicas, análise de propostas e elaboração das minutas de contrato).	Risco de escolha inadequada do procedimento de adjudicação (deficiente apuramento de estimativa de custo, desadequação dos critérios de análise, desadequação das cláusulas dos cadernos de encargos, etc.).	Fraca	Elevado	Moderado	Planeamento e coordenação das ações em tempo e em articulação com a empreitada/Projeto. Formação na área da contratação.	Esta atividade decorreu de acordo com o programado tendo sido executadas todas as medidas de prevenção, deteção e correção previstas no plano de riscos de gestão, tendo sempre como princípio garantir a regularização atempada de processos administrativos e contratuais.	
		Risco de anulação e/ou incumprimentos legais.	Fraca	Elevado	Moderado			
		Risco de ocorrência de desvio de prazos e custos no encerramento processual.	Fraca	Elevado	Moderado			
		Risco de ocorrência de falta de transparência, equidade e infrações conexas.	Fraca	Elevado	Moderado			
	Gestão de Contratos	Risco de anulação e/ou incumprimentos legais.	Fraca	Elevado	Moderado	Desenvolvimento e adequação do sistema SAP R3 de modo a garantir a gestão financeira dos contratos.	Esta atividade decorreu de acordo com o programado e em consonância com o ritmo dos trabalhos das restantes especialidades.	
		Risco de ocorrência de desvio de prazos e custos no encerramento processual.	Fraca	Elevado	Moderado			
		Risco de ocorrência de falta de transparência, equidade e infrações conexas.	Fraca	Elevado	Moderado			
	Gestão de Obra	Risco de anulação e/ou incumprimentos legais.	Fraca	Elevado	Moderado	Acompanhamento regular dos projetos/obra. Adequação do plano de trabalhos à realidade da obra.	Esta atividade decorreu de acordo com o programado.	
		Risco de ocorrência de desvio de prazos e custos no encerramento processual.	Fraca	Elevado	Moderado			
		Risco de ocorrência de falta de transparência, equidade e infrações conexas.	Fraca	Elevado	Moderado			

Anexo II		Direção-Geral de Desenvolvimento da Rede					
Missão	Principais atividades	Riscos identificados	Prob.	Impacto	Risco	Medidas de Prevenção	Avaliação da execução das medidas de prevenção implementadas
Direção de Coordenação da Construção - Qualidade, Ambiente e Segurança							
Contribuir para a melhoria contínua dos processos implementados e assegurar o cumprimento dos Sistemas de Gestão da Qualidade, Segurança e Ambiente, no âmbito das atividades desenvolvidas na Direção de Coordenação da Construção (CR).	Coadjuvar as áreas de gestão operacional na monitorização, auditoria e avaliação das conformidades legais e de não conformidades e nas ações corretivas e preventivas ao SGQ, no âmbito de projetos e obras.	Risco de incumprimento da implementação dos sistemas da qualidade dos projetos/obras e da utilização dos modelos de documentos ou formulários aprovados.	Fraca	Moderado	Fraco	Assegurar anualmente a revisão e implementação dos sistemas da qualidade das empreitadas/prestações de serviço de acordo com as normas em vigor. Realizar auditorias aos sistemas da qualidade das empreitadas. Assegurar a atualização e disponibilização no portal REFER dos documentos e formulários a utilizar pela CR, emitidos no âmbito do seu SGQ.	Com a realização de auditorias às empreitadas/prestações de serviço e de auditorias internas ao SGQ, conseguiu-se a total implementação das medidas preventivas preconizadas no plano de prevenção de riscos de gestão 2011.
	Participar na preparação dos processos de concurso e na apreciação de propostas apresentadas pelos concorrentes no âmbito da Qualidade.	Risco de inadequação dos documentos de concurso e inapropriada apreciação / classificação das propostas dos concorrentes.	Fraca	Moderado	Fraco	Validação dos documentos de concurso e a apreciação/classificação das propostas por órgãos diferentes e independentes entre si, e verificação deste processo mediante a realização de auditorias internas no âmbito do Sistema da Qualidade implementado.	A validação dos documentos de concurso foi efetuada por órgãos independentes entre si, o que pode ser comprovado através da realização das auditorias internas ao SGQ da CR, constatando-se o correto cumprimento das medidas de prevenção.
		Risco de inapropriada apreciação/classificação das propostas dos concorrentes.	Fraca	Moderado	Fraco		
	Observar o cumprimento da legislação, normas, regulamentações e especificações técnicas em vigor e acompanhar a sua evolução de forma a definir novos parâmetros de análise quando necessário.	Risco de incumprimento das normas e da legislação em vigor.	Fraca	Moderado	Fraco	Divulgação pela AGDDO (Apoio à Gestão Documental da Organização) da publicação de novas normas ou legislação a aplicar pela área da Qualidade.	Através da receção, pela área da Qualidade da CR, das divulgações efetuadas pelo Apoio à Gestão Documental da Organização, da publicação de novas normas ou legislação a aplicar, constatou-se a implementação da medida preventiva.
	Coadjuvar e assessorar os gestores técnicos operacionais e de projeto na elaboração de encargos tipo à natureza, complexidade e valor das empreitadas.	Risco de inadequação do nível de exigência do caderno de encargos das concursos e incompatibilização da fase de projeto com a fase de execução de obra, dando incumprimento ao artigo 43º do novo CCP.	Fraca	Elevado	Moderado	Divulgação pela AGDDO (Apoio à Gestão Documental da Organização) da publicação de novas normas ou legislação a aplicar pela área da Qualidade.	Esta atividade decorreu de acordo com o programado tendo sido executadas as medidas de prevenção, deteção e correção do plano.
	Participação nas mesas técnicas.	Não inclusão dos requisitos legais e da REFER nos cadernos de encargos dos concursos e incompatibilização da fase de projeto com a fase de execução de obra, dando incumprimento ao artigo 43º do novo CCP.	Fraca	Elevado	Moderado	Revisão e validação dos documentos de concursos em articulação com os coordenadores operacionais dos projetos e adequação dos subfactores de avaliação das propostas à dimensão e complexidade dos investimentos.	Medida de prevenção aplicada e implementada a todos os concursos de empreitada realizados e submetidos à consideração técnica da área de Ambiente na CR
	Análise de propostas dos concursos.	Falta de imparcialidade na análise de propostas.	Fraca	Elevado	Moderado	Publicação dos subfactores de avaliação.	Medida de prevenção aplicada e implementada a todos os concursos de empreitada realizados e submetidos à consideração técnica da área de Ambiente na CR
Acompanhamento ambiental em obra.	Incumprimento de requisitos legais, contratuais e dos planos de monitorização ambiental.	Moderada	Elevado	Elevado	Estabelecimento de requisitos mínimos quanto às habilitações curriculares e académicas dos técnicos de ambiente das fiscalizações, verificação e análise de relatórios de monitorização prévios ao envio para a Agência Portuguesa do Ambiente, e realização de auditorias de ambiente.	Medida de prevenção aplicada e implementada a todos os concursos de empreitada realizados e submetidos à consideração técnica da área de Ambiente na CR Verificados todos os relatórios de monitorização enviados à APA. Implementado o plano anual previsto para as auditorias de ambiente.	
Direção de Gestão de Empreendimentos							
Realizar trabalhos, estudos e projetos para as estações da rede convencional/AV. Promover os Planos de Urbanização e Planos de Pormenor que se considerem oportunos para a mais eficaz integração das estações da rede convencional/AV na malha urbana envolvente, existente ou a desenvolver. Assegurar a coordenação de troços da rede AV não incorporados nas PPP's, designadamente a implementação da Linha de Alta Velocidade, a quadruplicação da Linha de Cintura e a modernização da Linha do Norte no troço Areiro-Sacavém.	Contratação.	Risco de quebra dos princípios e regras da Contratação Pública.	Fraca	Fraco	Reduzido	Organização dos processos de contratação com a área jurídica e reunião de equipas de diferentes áreas funcionais na composição dos júris de avaliação de propostas. Conferência da justeza das apreciações em face das evidências das propostas e controlo da correção da fundamentação da avaliação e da consequente pontuação. Revisão do processo face a eventuais pronunciamentos dos concorrentes em sede de Audiência Prévia.	Em implementação Em implementação Em implementação
		Risco de quebra do dever de sigilo e de outros deveres funcionais e valores, tais como independência, integridade, responsabilidade, transparência e imparcialidade.	Fraca	Moderado	Moderado	Cumprimento dos princípios e normas éticas inerentes às funções; Preferência da colegialidade na realização das ações, com especial relevância nas de controlo; Mecanismos de acesso e acompanhamento restrito dos processos, nas suas diferentes fases. Predominância de procedimentos de contratação concorrenciais com consulta a várias entidades.	Em implementação Em implementação
		Risco de deficiente gestão contratual e de incumprimento dos objetivos.	Fraca	Fraco	Reduzido	Adoção e difusão das melhores práticas e conhecimentos e redundância nos processos de revisão dos procedimentos adotados. Acompanhamento e supervisão permanente dos trabalhos. Controlo de prazos e custos. Conferência da conformidade dos trabalhos com os requisitos ao longo do processo.	Em implementação Em implementação Em implementação
	Definição do âmbito dos projetos e Subprojetos.	Incorreta, insuficiente ou omissa definição do âmbito dos Projetos. Inadequada gestão das alterações do âmbito.	Moderada	Moderado	Moderado	Validação hierárquica do âmbito definido; Acompanhamento dos técnicos e equipas de trabalho pela Direção.	Em implementação
	Gestão proactiva das alterações do âmbito.						

Anexo II		Direção-Geral de Desenvolvimento da Rede						
Missão	Principais atividades	Riscos identificados	Prob.	Impacto	Risco	Medidas de Prevenção	Avaliação da execução das medidas de prevenção implementadas	
Direção de Gestão de Empreendimentos								
Realizar trabalhos, estudos e projetos para as estações da rede convencional/AV. Promover os Planos de Urbanização e Planos de Pormenor que se considerem oportunos para a mais eficaz integração das estações da rede convencional/AV na malha urbana envolvente, existente ou a desenvolver. Assegurar a coordenação de troços da rede AV não incorporados nas PPP's, designadamente a implementação da Linha de Alta Velocidade, a quadruplicação da Linha de Cintura e a modernização da Linha do Norte no traço Areito-Sacavém.	Gestão integrada dos vários Projetos, garantindo a transmissão interdepartamental da informação relevante e a partilha de conhecimentos e de experiências sobre novas abordagens e métodos de trabalho.	Falhas de articulação dos vários Projetos; Inadequada condução dos Projetos; Deficiente coordenação dos estudos desenvolvidos pelos prestadores de serviços.	Fraca	Fraca	Reduzido	Articulação dos técnicos através de reuniões periódicas de trabalho e da transmissão da informação relevante; Partilha de conhecimentos e de experiências sobre novas abordagens e métodos de trabalho; Acompanhamento regular dos estudos e projetos.	Em implementação	
	Gestão de recursos humanos, internos ou externos, necessários ao desenvolvimento das atividades, adequando as necessidades formativas ao perfil exigido;	Inadequação do perfil técnico e comportamental ao exercício das funções; Quebra do dever de sigilo e de outros deveres funcionais e valores, tais como a integridade, responsabilidade, transparência, isenção e imparcialidade; Falhas na aplicação de normas e procedimentos.	Fraca	Elevado	Moderado	Apreciação rigorosa dos critérios de seleção dos recursos; Partilha de conhecimentos, experiências e informação técnica; Adequação das necessidades formativas ao perfil exigido; Motivação individual e dos grupos de trabalho; Rigoroso cumprimento dos princípios e normas éticas inerentes às funções; Respeito pelas regras de comunicação; Acompanhamento restrito dos processos, nas suas diferentes fases; Acompanhamento e supervisão dos técnicos e equipas de trabalho pela Direção.	Em implementação	
	Gestão da Informação no estrito respeito pelas regras de comunicação.	Extravio dos documentos ou sua inutilização, por ação humana. Deficiente Comunicação. Deficiente arquivo.	Fraca	Fraca	Reduzido	Adoção de regras de manuseamento e utilização dos documentos; Implementação de permissões de acesso à informação; Verificação do arquivo documental.	Em implementação	
	Desenvolvimento e controlo das diversas fases de planeamento, datas-chave e prazos parcelares.	Desenvolvimento desadequado do planeamento; Deficiências no controlo das diversas fases de planeamento.	Fraca	Moderado	Reduzido	Definição obrigatória de datas-chave e prazos parcelares; Acompanhamento com realização de reuniões periódicas.	Em implementação	
	Gestão dos custos e controlo das metas orçamentais definidas.	Incumprimento das metas orçamentais definidas.	Fraca	Moderado	Reduzido	Atualização periódica dos custos; Supervisão da atividade.	Em implementação	
Direção de Gestão de Concessões								
Coordenação do estudo, preparação, contratação e gestão de concessões de infraestruturas ferroviárias. Gestão de projeto no âmbito do desenvolvimento do Eixo Lisboa - Madrid.	Apoyo nos concursos para concessões.	Risco de quebra do dever de sigilo na preparação do concurso.	Moderada	Fraca	Reduzido	Divulgação pública antecipada de toda a informação não confidencial; Mecanismos de acesso e acompanhamento restrito dos processos, ajustados às suas diferentes fases; Preferência a modelos/opções de utilização comum; Exigência de independência e exclusividade aos consultores externos.	Em implementação	
		Risco de quebra do dever de imparcialidade na preparação do concurso.	Fraca	Elevado	Moderado	Controlo do cumprimento da legislação de contratação e de PPP; Preferência da colegialidade na realização das ações, com envolvimento da Área Jurídica; Normalização da documentação de concurso; Acompanhamento e supervisão permanente dos trabalhos e formação interna.	Em implementação	
		Risco de quebra do dever de imparcialidade e sigilo no apoio à avaliação de propostas.	Fraca	Elevado	Moderado	Metodologia de avaliação exaustivamente descrita nos documentos de concurso. Condução dos processos por Júri com proveniências diversas; Divulgação das propostas a todos os concorrentes após ato público de abertura; Mecanismos de acesso e acompanhamento restrito dos processos, ajustados às suas diferentes fases; Uniformização de estruturas de documentos de avaliação; Preferência da colegialidade na realização das ações de avaliação de propostas; Redundâncias nos processos de revisão da documentação produzida; Acompanhamento e supervisão permanente dos trabalhos e formação interna.	Em implementação	
	Gestão de Contratos de concessão.	Risco de transmissão às concessionárias de imposições indevidas e onerosas.	Fraca	Elevado	Moderado	Limitação, regulação e supervisão dos canais de comunicação com as concessionárias; Limitação de competências dos agentes operacionais; Acompanhamento e supervisão permanente dos trabalhos e formação interna; Articulação com área jurídica quando necessário; Aplicação de salvaguardas contratuais.	Em implementação	
		Risco de assunção de responsabilidades acrescidas por excesso de intervenção.	Moderada	Moderado	Moderado	Definição de procedimentos de gestão; Limitação, regulação e supervisão dos canais de comunicação com as concessionárias; Acompanhamento e supervisão permanente dos trabalhos e formação interna; Aplicação de salvaguardas contratuais.	Em implementação	
Risco de degradação do desempenho das concessionárias.	Elevada	Elevado	Elevado	Definição e sistematização dos procedimentos de gestão e fiscalização; Reporte sistemático da atividade de fiscalização; Recurso a meios de pressão indireta; Acompanhamento e supervisão permanente dos trabalhos e formação interna.	Em implementação			

Anexo II		Direção-Geral de Desenvolvimento da Rede					
Missão	Principais atividades	Riscos identificados	Prob.	Impacto	Risco	Medidas de Prevenção	Avaliação da execução das medidas de prevenção implementadas
Direção de Gestão de Concessões Coordenação do estudo, preparação, contratação e gestão de concessões de infraestruturas ferroviárias. Gestão de projeto no âmbito do desenvolvimento do Eixo Lisboa - Madrid.	Gestão de interfaces no âmbito das concessões.	Falhas de articulação ou incompatibilidades entre concessões.	Moderada	Elevado	Moderado	Redundâncias nos processos de especificação, revisão, controlo e gestão; Centralização e responsabilização da atividade de gestão de interfaces; Preferências por soluções/opções normalizadas e processos padronizados; Envolvimento e articulação de múltiplas áreas técnicas; Partilha de conhecimentos e informação; Acompanhamento e controlo das concessões reforçado em matéria de interfaces.	Em implementação
		Falhas de articulação ou incompatibilidades com atividades assumidas pela REFER.	Fraca	Elevado	Moderado	Redundâncias nos processos de especificação, revisão, controlo e gestão; Centralização e responsabilização da atividade de gestão de interfaces; Preferências por soluções/opções normalizadas e processos padronizados; Envolvimento e articulação de múltiplas áreas técnicas; Partilha de conhecimentos e informação.	Em implementação
	Apoio em processos de reposição do equilíbrio financeiro de concessões.	Risco de quebra do dever de imparcialidade e sigilo.	Fraca	Elevado	Moderado	Condução dos processos por Comissão com proveniências diversas; Mecanismos de acesso e acompanhamento restrito dos processos, nas suas diferentes fases; Preferência da colegialidade na realização das ações e tomadas de decisão; Redundâncias nos processos de revisão da documentação produzida; Exigência de independência e exclusividade aos consultores externos. Acompanhamento e supervisão permanente dos trabalhos e formação interna.	Em implementação
		Risco de fragilidade da posição negocial do Estado/REFER.	Moderada	Elevado	Elevado	Reforço das equipas técnicas, jurídica e financeiras no apoio aos processos; Recurso a especialistas e consultores quando necessário; Definição e sistematização dos procedimentos de gestão e fiscalização; Acompanhamento e supervisão permanente dos trabalhos e formação interna.	Em implementação
	Contratação de prestação de serviços.	Risco de quebra dos princípios e regras da Contratação Pública.	Fraca	Fraco	Reduzido	Organização dos processos de contratação com a área jurídica e reunião de equipas de diferentes áreas funcionais na composição dos júris de avaliação de propostas; Conferência da justeza das apreciações em face das evidências das propostas e controlo da correcção da fundamentação da avaliação e da consequente pontuação; Revisão do processo em face de eventuais pronunciamentos dos concorrentes em sede de Audiência Prévia.	Em implementação
		Risco de quebra do dever de sigilo e de outros deveres funcionais e valores, tais como independência, integridade, responsabilidade, transparência e imparcialidade.	Fraca	Moderado	Moderado	Cumprimento dos princípios e normas éticas inerentes às funções; Preferência da colegialidade na realização das ações, com especial relevância nas de controlo; Mecanismos de acesso e acompanhamento restrito dos processos, nas suas diferentes fases; Predominância de procedimentos de contratação concorrenciais com consulta a várias entidades.	Em implementação
	Gestão de Contratos de prestação de serviços.	Risco de deficiente gestão contratual e de incumprimento dos objectivos.	Fraca	Fraco	Reduzido	Adoção e difusão das melhores práticas e conhecimentos e redundância nos processos de revisão dos procedimentos adotados; Acompanhamento e supervisão permanente dos trabalhos; Controlo de prazos e custos; Conferência da conformidade dos trabalhos com os requisitos ao longo do processo.	Em implementação
	Emissão de pareceres e contactos com terceiros interessados.	Risco de quebra do dever de sigilo, imparcialidade e lealdade.	Fraca	Fraco	Reduzido	Utilização de minutos de resposta tipo a pedidos de parecer; Envolvimento de outras áreas funcionais na elaboração de pareceres e contactos; Acompanhamento pelos dirigentes e reporte aos mesmos dos contactos mantidos.	Em implementação

Anexo II		Direção de Coordenação de Capital Humano, Organização e Suporte Jurídico						
Missão	Principais atividades	Riscos identificados	Prob.	Impacto	Risco	Medidas de Prevenção	Avaliação da execução das medidas de prevenção implementadas	
Direção de Assuntos Jurídicos								
Assegurar o apoio jurídico a toda a empresa, quer no âmbito da assessoria jurídica geral quer do contencioso	Emissão de pareceres, exercício de mandato de representação da empresa em processos administrativos e judiciais e solicitatória	Risco de quebra do dever de sigilo e de outros deveres funcionais e valores como a independência, integridade, responsabilidade, transparência e imparcialidade;	Fraca	Moderado	Fraco	Rigoroso cumprimento dos princípios e normas deontológicas da profissão de Advogado, parametrizado pela colegialidade das decisões processuais. Registo sistemático de todos os documentos em sistema informático inviolável, com ativação de alertas automáticos de prazos e procedimentos processuais. Mecanismo de acesso e acompanhamento restrito dos processos, nas suas diferentes fases. Existência de mecanismos de auditoria informática com registo de acessos. Declaração ética sob conflito de interesses e impedimentos para os Técnicos. Supervisão e revisão dos procedimentos adaptados, e segregação de funções.	As medidas de prevenção, deteção e correção dos riscos identificados, foram implementadas e são adotadas de forma continuada, no normal desenvolvimento da atividade da DAJ, tendo-se revelado eficazes e suficientes, não se revelando necessária a adoção de medidas adicionais.	
		Risco de falha de controlo de qualidade dos procedimentos;	Fraca	Moderado	Fraco			
		Risco de extravio de documentos e incumprimentos de prazos	Fraca	Moderado	Fraco			
Direção de Recursos Humanos								
Assegurar o alinhamento da gestão do capital humano com a estratégia global da empresa, definindo as políticas e programas orientadores de Recursos Humanos que promovam o envolvimento e produtividade dos colaboradores, a eficiência e eficácia organizacionais e o reforço dos valores e cultura da empresa	Manter estruturada e atualizada a informação constante dos processos individuais dos colaboradores e sistema de cadastro de RH, garantindo a integridade da mesma.	Risco de extravio de documentação ou de falhas no registo e armazenamento inadequado da informação de cadastro individual.	Fraca	Moderado	Fraco	Centralização do processo de cadastro individual e processos de auditorias sistemáticas ao cadastro.	Em 2011 foram tomadas as diligências necessárias à conclusão da centralização do processo de cadastro individual, e efetuadas auditorias regulares ao sistema	
		Risco de deterioração dos suportes físicos e eletrónicos da informação de cadastro.	Fraca	Moderado	Fraco	Digitalização e armazenamento da documentação de suporte. Manutenção de backups da aplicação e sistema de informação e cadastro de recursos humanos. Manutenção dos suportes físicos da informação de cadastro.	Em 2011 foi assegurada a implementação desta medida	
		Risco de acesso indevido às informações de cadastro individual e quebra de sigilo.	Fraca	Moderado	Fraco	Políticas de acesso ao sistema de informação de RH. Programas de informação e sensibilização aos trabalhadores para as questões de confidencialidade da informação.	Foram identificados os utilizadores das aplicações de RH, designadamente GESVEN e restringiram-se acessos	
	Garantir o processamento mensal dos abonos e descontos relativos às atribuições pecuniárias aplicáveis, bem como o cumprimento das obrigações legais associadas (segurança social, entidade fiscal e outras)	Risco de falhas na aplicação de normas, procedimentos e regulamentação relativamente ao cálculo de abonos dos trabalhadores.	Fraca	Moderado	Fraco	Existência de quadro normativo e programas de formação dos intervenientes no processo. Segregação de funções nas atividades de preenchimento, validação e classificação dos abonos. Existência de aplicações de suporte ao negócio para automatização de procedimentos de cálculo de abonos. Mecanismos de verificação e validação mensal dos abonos e descontos. Programas de auditoria sistemáticos ao Sistema de ARCO, o qual permite o registo e resposta a dúvidas e questões dos órgãos descentralizados com funções nestas matérias.	A aplicação e trabalho (sistema de preenchimento, validação e classificação do trabalho prestado) está permanentemente em desenvolvimento para acautelar os riscos identificados	
								Risco de incumprimento das obrigações legais em sede de segurança social, fiscal e outras, associadas ao pagamento de abonos e descontos.
	Elaborar o orçamento de pessoal com o apoio dos órgãos e acompanhar a sua execução (Nota: atribuição sectorial com texto modificado).	Risco de falhas e incorreções na elaboração do orçamento de pessoal.	Fraca	Moderado	Fraco	Mecanismos de verificação e validação pelos órgãos e Dir. Coord. Economia e Finanças. Segregação de funções assegurada em termos de validação, monitorização e controlo pela Dir. Coord. Economia e Finanças e DGPE. Acompanhamento e supervisão por parte dos responsáveis.	Foi assegurada a articulação regular entre a RH, DGDR e a EF no processo de elaboração e monitorização do orçamento	
		Risco de monitorização inadequada da execução do orçamento de pessoal.	Fraca	Moderado	Fraco	Mecanismos de verificação e validação pelos órgãos e Dir. Coord. Economia e Finanças. Segregação de funções assegurada em termos de validação, monitorização e controlo pela Dir. Coord. Economia e Finanças e DGPE. Acompanhamento e supervisão por parte dos responsáveis.	Foi assegurada a articulação regular entre a RH, DGDR e a EF no processo de elaboração e monitorização do orçamento	
	Desenvolver e garantir a execução das políticas de benefícios sociais de acordo com a estratégia de recursos humanos e as ações de Responsabilidade Social definidas pela Empresa.	Risco de quebra dos deveres de transparência, isenção e imparcialidade na proposta de apoios a entidades externas do sector ferroviário.	Fraca	Moderado	Fraco	Segregação de funções entre actividades relacionadas com proposta de candidaturas e decisão de apoio. Mecanismos de análise e acompanhamento do cumprimento dos planos de actividades das entidades apoiadas. Rigoroso cumprimento dos princípios e normas éticas inerentes às funções. Declaração ética anual sobre conflito de interesses. Existência de canal de alerta/denúncia à comissão de Ética. Acompanhamento e supervisão por parte dos responsáveis.	Garantiu-se a transparência na atribuição de apoios, mediante a fundamentação dos apoios concedidos e a verificação da execução das actividades inerentes. Terá de ser implementado em 2012 um mecanismo mais eficaz de alerta para eventuais alertas/denúncias	
		Assegurar o preenchimento dos postos de trabalho em aberto, através do planeamento e implementação das soluções de recrutamento, seleção, mobilidade e contratação que melhor respondam aos critérios de rapidez, racionalização de custos e convergência entre competências individuais do(a) candidato(a) e exigências/requisitos da função.	Risco de inadequação do perfil técnico e comportamental para o exercício das funções (em processo de seleção)	Fraca	Moderado	Fraco	Recurso a avaliação de natureza psico-profissional objetiva prévia de candidato(a) externo. Enquadramento e gestão das equipas por parte de cadeia hierárquica e Sistema de gestão e avaliação de desempenho. Plano de formação da empresa em matérias técnicas e de natureza comportamental para efeitos de atualização, reciclagem e acesso categoria. Mobilidade de pessoal para melhor ajustamento entre pessoa e função. Plano de formação da empresa em matérias técnicas e de natureza comportamental para efeitos de atualização, reciclagem e acesso categoria. Mobilidade de pessoal para melhor ajustamento entre pessoa e função. Sistema de carreiras em matéria de concursos e mecanismos de promoção.	Ao longo de 2011 não foram lançados concursos de recrutamento interno. Os processos de mobilidade interna tiveram inerentes planos de formação e de avaliação psicológica devidamente acompanhados pelas ORT.
		Risco de quebra dos deveres de transparência, isenção e imparcialidade por parte dos proponentes.	Fraca	Moderado	Fraco	Recurso a avaliação de natureza psico-profissional objetiva prévia de candidato(a) externo. Decisões colegiais/partilhadas nas tomadas de decisão de avaliação, seleção e contratação. Enquadramento da cadeia hierárquica da Empresa nas tomadas de decisão. Rigoroso cumprimento dos princípios e normas éticas inerentes às funções. Declaração ética anual sobre conflito de interesses. Existência de canal de alerta/denúncia à comissão de Ética. Acompanhamento e supervisão por parte dos responsáveis.	N/A	
Risco de falhas na aplicação de normas, procedimentos e regulamentação relativamente à mobilidade geográfica e funcional dos trabalhadores.		Fraca	Moderado	Fraco	Existência de quadro normativo e programas de formação dos intervenientes no processo. Ação centralizadora, reguladora e de auditoria por parte da RH. Escritúrio por parte das ORT (Organizações Representativas dos Trabalhadores) de decisões da responsabilidade da empresa nesta matéria e mecanismos de prontidão de resposta por parte da RH. Sistema de ARCO que permite o registo e resposta a dúvidas e questões dos trabalhadores relativamente a estas matérias.	Os processos de mobilidade interna tiveram inerentes uma orientação normativa da RH, tendo igualmente sido assegurados, quando necessário (mobilidade funcional), planos de formação e de avaliação psicológica devidamente acompanhados pelas ORT.		

Anexo II		Direção de Coordenação de Capital Humano, Organização e Suporte Jurídica					
Missão	Principais atividades	Riscos identificados	Prob.	Impacto	Risco	Medidas de Prevenção	Avaliação da execução das medidas de prevenção implementadas
Direção de Recursos Humanos							
Assegurar o alinhamento da gestão do capital humano com a estratégia global da empresa, definindo as políticas e programas orientadores de Recursos Humanos que promovam o envolvimento e produtividade dos colaboradores, a eficiência e eficácia organizacionais e o reforço dos valores e cultura da empresa	Assegurar a conceção, controlo e execução do Plano de Formação da empresa e outras iniciativas de valorização profissional, com base no diagnóstico de necessidades, propondo soluções e metodologias, e acompanhando a qualidade da mesma com vista à prossecução dos objectivos da empresa.	Risco de fraca adequação dos programas formativos às necessidades de negócio da Empresa	Fraca	Moderado	Fraco	Processo de levantamento de necessidades de formação participado por toda a empresa, bem como priorização e calendarização das ações. Criação da estrutura de Recursos e Desenvolvimento Profissional para planeamento e desenvolvimento estratégico das ações de qualificação e gestão do conhecimento técnico ferroviário. Processos de elaboração anual de Plano de Formação, bem como da monitorização e avaliação da sua execução. Sistema de avaliação do impacto da formação em vigor.	A elaboração do Plano de Formação foi precedida da identificação das necessidades individuais pelos diferentes órgãos.
		Risco de quebra da qualidade dos serviços de formação a prestar	Fraca	Moderado	Fraco	Criação da estrutura de Recursos e Desenvolvimento Profissional para planeamento e desenvolvimento estratégico das ações de qualificação e gestão do conhecimento técnico ferroviário. Processos de elaboração anual de Plano de Formação, bem como da monitorização e avaliação da sua execução. Sistema de avaliação do impacto da formação em vigor.	Assegurou-se o levantamento dos perfis profissionais e referenciais de formação de todas as categorias das carreiras de manutenção e de circulação
		Risco de baixa execução dos programas de formação de acordo com o plano.	Fraca	Moderado	Fraco	Processos de elaboração anual de Plano de Formação, bem como da monitorização e avaliação da sua execução.	Foi assegurado o processo de elaboração do Plano de Formação para 2012, tendo sido permanentemente monitorizada a execução do Plano de Formação de 2011, o qual teve uma taxa de execução superior a 70%.
	Conceber, desenvolver e acompanhar a implementação do Sistema de Gestão de Desempenho na Empresa	Risco de criação de percepções de injustiça organizacional no processo de avaliação dos trabalhadores.	Fraca	Moderado	Fraco	Mecanismo de recurso instituído pelo sistema de avaliação. Ação reguladora e de formação de chefia e colaboradores por parte da RH. Existência de um Código de Ética e Conduta e mecanismos de divulgação e sensibilização.	Em 2011 a empresa, em função das normas constantes do OE, bem como das alterações de estrutura, optou por avaliação administrativa.
Garantir os processos e ações de negociação colectiva em articulação com os diversos parceiros sociais no sentido de promover o diálogo social.	Risco de agravamento significativo do clima social na Empresa	Fraca	Moderado	Fraco	Existência de Acordo de Empresa que regula os direitos, deveres e obrigações das partes. Existência de práticas e de canais de comunicação permanentes com ORT. Ação de supervisão e regulação exercida pelo CA e Tutela em matérias de relações laborais.	Foram asseguradas reuniões regulares com a Comissão de Trabalhadores, e assegurado o diálogo social com as restantes ORT, o que contribuiu, decisivamente, para o clima de paz social que se viveu na empresa, ao contrário do que aconteceu no setor.	
Desenvolvimento Organizacional							
Propor, coordenar e avaliar uma estratégia de desenvolvimento organizacional, alinhada com os objetivos da empresa, que facilite o desempenho económico e social, estimule a inovação, promova a eficiência organizacional e que contribua para uma cultura e um clima favoráveis à mudança.	Promoção da missão, objetivos e projetos estratégicos da empresa, envolvendo a estrutura e as pessoas; Implementação de planos de gestão da mudança e de melhoria da articulação inter-órgãos.	Risco de ocorrência de défices de confiança/credibilidade e envolvimento por parte da estrutura da empresa.	Fraca	Elevado	Moderado	Motivação individual e dos grupos de trabalho. Adoção e difusão das melhores práticas e conhecimentos. Articulação permanente com os diversos órgãos no sentido de aferir a qualidade do serviço prestado. Atualização permanente da informação publicada no Portal da empresa. Acompanhamento pelos responsáveis e reporte aos mesmos das matérias questionadas.	Mantida a regularidade e pontualidade da atualização da informação sobre a organização nos canais "públicos" da empresa. Promovidas ações de esclarecimento descentralizadas (com envolvimento do CA), em cada Região Operacional.
		Gestão de programa para a criatividade (ideias em prol da melhoria da gestão e do serviço)	Risco de não adesão por parte dos colaboradores, inviabilizando o programa.	Fraca	Moderado	Fraco	Campanha de motivação constante. Mecanismos de filtragem de informação. Articulação com os diversos órgãos para definição de necessidades e respetivas prioridades. Atualização permanente da informação publicada no Portal da empresa. Acompanhamento e supervisão pelos responsáveis.
	Avaliação/monitorização do clima organizacional	Risco de não adesão por parte dos colaboradores, inviabilizando o estudo	Fraca	Moderado	Fraco	Campanha de sensibilização. Simplificação periódica dos instrumentos de avaliação. Diversificação das formas de recolha de informação. Atualização permanente da informação publicada no Portal da empresa. Acompanhamento e supervisão pelos responsáveis.	Adiada a repetição do Estudo de Clima por motivos estratégicos e económicos.
	Atualização e divulgação do Manual da Organização (incluindo organogramas) e dos normativos internos e externos que regulam a atividade da empresa.	Risco de informação prestada ser desadequada e transmitida com atrasos.	Fraca	Elevado	Moderado	Revisão permanente dos normativos publicados em articulação com os diversos Órgãos, no sentido de aferir necessidades de correção e/ou melhoria. Conferência da informação intermédia e final por colaboradores do D.O e pelos responsáveis dos diversos Órgãos antes da sua publicação no portal da Empresa. Existência de critérios editoriais periodicamente revistos. Formação a diversos elementos da equipa no sentido de garantir os serviços mínimos de gestão do Portal. Mecanismos de acesso restrito à gestão do Portal. Acompanhamento e supervisão pelos responsáveis.	Feita a revisão de vários normativos, suscitando a repetitiva necessidade junto das áreas (ex. património, manual de funcionamento CCO,...). Melhorado o Portal interno. Para reduzir risco de divulgação de informação não adequada, criação de mecanismo de verificação conjunta dos conteúdos (DO e Comunicação e Relações Internacionais).
	Análise de pedidos de apoio/donativos (no âmbito da gestão da política de Responsabilidade Social).	Risco de apoio a entidades não idóneas/projetos inconsistentes com os valores REFER.	Fraca	Elevado	Moderado	Mecanismos de avaliação das entidades e projetos apresentados. Verificação do cumprimento dos requisitos definidos na Política de R.S.E. . Acompanhamento e supervisão pelos responsáveis.	Face ao exposto no Relatório, deve-se referir que o Manual da Organização encontra-se em fase de revisão. Avaliados todos os pedidos à luz da política de resp. social em vigor. Analisadas as entidades parceiras, através de reuniões, análise de projetos, escolhendo aquelas com ação compatível com a política da REFER. Aplicação a todas as situações embora tenha havido uma diminuição drástica de casos pela redução significativa de apoios monetários.

Anexo II		Direção de Coordenação de Capital Humano, Organização e Suporte Jurídico						
Missão	Principais atividades	Riscos identificados	Prob.	Impacto	Risco	Medidas de Prevenção	Avaliação da execução das medidas de prevenção implementadas	
Desenvolvimento Organizacional								
Propor, coordenar e avaliar uma estratégia de desenvolvimento organizacional, alinhada com os objetivos da empresa, que facilite o desempenho económico e social, estimule a inovação, promova a eficiência organizacional e que contribua para uma cultura e um clima favoráveis à mudança.	Gestão do Centro de Documentação	Risco de deterioração ou perda de documentação.	Fraca	Moderado	Fraco	Mecanismos de segurança no acesso ao centro documental. Acervo guardado em sala ampla, com boas condições de acondicionamento (temperatura, luz, humidade). Rotinas de limpeza periódica. Disponibilização preferencial em suporte digital. Acompanhamento e supervisão por parte dos responsáveis.	Continuidade do funcionamento do Centro de Documentação	
		Risco de inconsistência entre o acervo disponível e as necessidades da organização	Fraca	Moderado	Fraco	Articulação sistemática com os diversos Órgãos. Criação de figura de "mediador" entre os Órgãos e o gestor do Centro de Documentação (em fase de estudo). Acompanhamento e supervisão pelos responsáveis	Aquisição de publicações adequadas às necessidades. Avaliação de satisfação do serviço do Centro de Documentação com resultados muito bons.	
	Arquivo corporativo	Risco de perda/destruição de documentação. Risco de consumo de recursos na pesquisa/rastreagem	Moderada	Moderado	Moderado	Modelo de arquivo corporativo, incluindo regras de armazenagem, consulta e destruição. Roteiro/ mapa identificativo dos métodos e locais de arquivo por área de documentação.	Início do projeto que visa a elaboração do modelo de arquivo corporativo.	
Inventariar e divulgar o património histórico e artístico à guarda da REFER	Inventariação e divulgação.	Perda de informação Divulgação sem continuidade.	Moderada	Moderado	Moderado	Registo da informação em suporte sólido e permanente Regulamento para tratamento dos itens com interesse histórico ou artístico. Acompanhamento da localização de peças/artigos vulneráveis.	(proposta de) Protocolo com o IHRU para utilização da plataforma pública SIPA	
Recursos e Desenvolvimento Profissional (Órgão novo; 1º PPRG 2011)								
Definir e implementar uma estratégia de Gestão do conhecimento técnica que promova o desenvolvimento ou consolidação das competências críticas ao negócio e a preservação e divulgação do conhecimento técnico interno, nomeadamente no âmbito das Especialidades de Via, Catenária e Sinalização, visando o aumento da qualificação dos colaboradores e a melhoria da performance individual e das Equipas.	Desenvolvimento, constituição e atualização de informação de caracterização do know-how técnico (competências) da Empresa	Risco de não adequabilidade da solução informática preconizada aos objetivos definidos e necessidades da Empresa ou de atrasos no desenvolvimento da mesma	Fraca	Elevado	Moderado	Definição de requisitos, em articulação com RH e SI e constante de caderno de encargos. Seleção do prestador de serviços responsável pelo desenvolvimento da solução informática, baseada no estrito cumprimento do caderno de encargos e mais valias técnicas apresentadas. Plano de trabalho que inclui reuniões para definição e estabilização dos requisitos e acompanhamento a todo o momento do desenvolvimento da solução informática.	- Aceitação final da aplicação após a verificação (por parte do DPRO, RH e SI) do cumprimento integral do Caderno de Encargos; - Utilização da aplicação durante 1 ano por DPRO e RH, a título experimental, com vista à identificação de eventuais necessidades de melhoria da aplicação.	
	Definição e implementação de metodologia de avaliação das competências individuais e de acompanhamento das necessidades individuais identificadas	Risco de ocorrência de défices de envolvimento por parte da estrutura da empresa, resultando no incumprimento dos procedimentos definidos ou na incorreção ou insuficiência da informação transmitida.	Fraca	Elevado	Moderado	Mecanismos de comunicação clara e transparente dirigida à Estrutura da Empresa envolvida (Chefias, colaboradores, RH,).	- Efetuado processo de comunicação e sensibilização/formação dirigido a toda a Estrutura da Empresa envolvida no processo; - Efetuado o acompanhamento do processo de diagnóstico (avaliação) e da correção das propostas formativas apresentadas.	
	Acompanhamento da operacionalização da formação técnica ministrada no âmbito do Plano de Formação	Risco de não realização da formação planeada, associada à falta de controlo do processo de operacionalização e à disponibilidade de Recursos Humanos com a necessária qualificação.	Moderada	Elevado	Elevado	Acompanhamento do desenvolvimento e aprovação do Plano de Formação e da sua operacionalização. Interlocução com DGEI e facilitação do processo de identificação e disponibilização dos Formadores Internos. Preparação de metodologia para a constituição de "Bolsa de Formadores Internos" e proposta para a gestão futura destes colaboradores, identificação prévia dos potenciais formadores a integrar a "Bolsa".	- Efetuado o planeamento das ações em articulação com RH; - Desenvolvidos os materiais pedagógicos e outros meios de apoio à realização das ações e coordenadas as intervenções dos formadores técnicos; - Efetuado processo de facilitação junto da Estrutura dos órgãos, com vista à disponibilização dos formadores, sempre que necessário; - Efetuado o controlo da execução do Plano de Formação Técnica de 2011. Executada parcialmente. A atividade pressupõe a constituição e gestão de Bolsa de Formadores Internos, ainda em discussão com RH.	
	Definição de metodologia de avaliação dos fornecedores/prestadores de serviços de formação	Risco de não adequabilidade da metodologia proposta aos objetivos preconizados e necessidades da Empresa.	Fraca	Moderado	Fraco	Conhecimento consolidado do modelo formativo atual da REFER e principais problemas e disfuncionamentos. Perspetiva clara sobre os serviços esperados e os níveis de qualidade e exigir de eventuais prestadores de serviço externo. Proposta em alinhamento com a RH e visando salvaguardar os melhores interesses da Empresa.	A atividade foi descontinuada em função da opção da Empresa pela internalização dos serviços de formação técnica.	
	Desenvolvimento/revisão da estrutura dos cursos, conteúdos programáticos, metodologias de avaliação dos conhecimentos adquiridos e materiais pedagógicos de apoio às ações formativas	Risco de não adequabilidade das propostas aos objetivos dos cursos e necessidades da Empresa.	Fraca	Elevado	Moderado	Elaboração das propostas em alinhamento com os Perfis Funcionais e por elementos de Especialidade de reconhecida qualificação para o efeito (DPRO, Órgãos Técnicos) e em articulação com a RH. Constituição de grupos de trabalho, pluridisciplinares, com competência para o desenvolvimento do trabalho. Validação das propostas pela estrutura técnica da Empresa.	- Desenvolvidos os materiais pedagógicos em alinhamento com os Perfis Funcionais, por colaboradores da DPRO e dos Órgãos Técnicos com reconhecida competência nas matérias; - Validados pela Estrutura da Empresa os Perfis Funcionais e Referenciais de Formação para as categorias Operacionais das Especialidades de Via, Catenária, Sinalização, C.Civil, E. Tração, e Bx. Tensão. Em processo de validação os restantes instrumentos. A DPRO alargou recentemente o seu âmbito de atuação das Especialidades de Via, Catenária e Sinalização para as de Via, Catenária, Sinalização, C.Civil, Energia de Tração, Baixa Tensão, Geotecnia e CC-Pontes e CC-Túneis.	
	Risco de ocorrência de défices de envolvimento por parte da estrutura da empresa, resultando na indisponibilidade de Recursos humanos com a necessária qualificação.	Fraca	Elevado	Moderado	Sensibilização e interlocução com a DGEI no sentido da facilitação do processo de identificação e disponibilização de colaboradores com competência para o desenvolvimento do trabalho.	Efetuado processo de comunicação/sensibilização para a importância do investimento associado à atividade formativa, dirigido à Estrutura de topo da Empresa, e Especialidade e a Especialidade.		

Anexo II		Direção de Coordenação de Capital Humano, Organização e Suporte Jurídico					
Missão	Principais atividades	Riscos identificados	Prob.	Impacto	Risco	Medidas de Prevenção	Avaliação da execução das medidas de prevenção implementadas
Recursos e Desenvolvimento Profissional (órgão novo; 1º PPRG 2011)							
Definir e implementar uma estratégia de Gestão do conhecimento técnica que promova o desenvolvimento ou consolidação das competências críticas ao negócio e a preservação e divulgação do conhecimento técnico interno, nomeadamente no âmbito das Especialidades de Via, Catenária e Sinalização, visando o aumento da qualificação dos colaboradores e a melhoria da performance individual e das Equipas.	Avaliação da eficácia de ações de formação técnica ministradas em 2010 (universo a definir), análise e reporte da informação (projeto piloto)	Risco de não adequabilidade da metodologia de avaliação da formação proposta aos objetivos preconizados e necessidades da Empresa.	Fraca	Elevado	Moderado	Elaboração das propostas em articulação com RH e tendo por base as conclusões do diagnóstico efetuado pela DGOD-QUAO relativas às limitações do modelo atual de avaliação da formação. Avaliação a título experimental (projeto piloto) da adequabilidade das propostas.	Efetuada a avaliação da qualidade da formação técnica ministrada em 2011, com base na informação de satisfação dos formandos e formadores (metodologia em utilização na Empresa). Executada parcialmente. A atividade pressupõe a utilização de nova metodologia de avaliação da formação, ainda em discussão com RH.
		Risco de ocorrência de défices de envolvimento por parte da estrutura da empresa, resultando na insuficiência ou infiabilidade dos dados obtidos.	Fraca	Elevado	Moderado	Sensibilização e processo de comunicação estruturada relativamente aos objetivos e fases do processo dirigido à estrutura envolvida (colaboradores alvo de formação e respetivas chefias).	Efetuada a avaliação da qualidade da formação técnica ministrada em 2011, com base na informação de satisfação dos formandos e formadores (metodologia em utilização na Empresa). Executada parcialmente. A atividade pressupõe a utilização de nova metodologia de avaliação da formação, ainda em discussão com RH.
	Definição das funções e/ou atividades específicas a qualificar/certificar, dos respetivos procedimentos e identificação das entidades habilitadas a certificar	Risco de não adequabilidade das propostas aos objetivos preconizados e necessidades da Empresa.	Fraca	Elevado	Moderado	Elaboração das propostas em articulação com estrutura técnica da Empresa. Validação das propostas pela estrutura técnica, DGOD e CA.	Elaboradas as propostas no âmbito de grupo de trabalho multidisciplinar. Executada como previsto, a título experimental para a Especialidade de Catenária.

Anexo II		Direção Coordenação Economia e Finanças						
Missão	Principais atividades	Riscos identificados	Prob.	Impacto	Risco	Medidas de Prevenção	Avaliação da execução das medidas de prevenção implementadas	
Assegurar a gestão económica e financeira da empresa, apoiando o Conselho de Administração dentro das políticas por ele definidas, em cooperação com todos os órgãos da estrutura, no sentido da normalização de procedimentos e da otimização da utilização dos recursos financeiros. Assegurar o controlo financeiro de toda a atividade da empresa	Garantir a uniformização dos processos de gestão económica e financeira entre todos os órgãos da empresa, de acordo com as políticas e objetivos definidos pelo Conselho de Administração e mantendo as metodologias atualizadas.	Risco de não atualização das metodologias e não articulação entre os vários órgãos/departamentos.	Fraca	Moderado	Fraco	Conferência da informação intermédia e final; Acompanhamento e controlo da execução das medidas previstas e das normas de controlo interno; Segregação de funções e responsabilidade das operações; Acompanhamento e monitorização da atividade pelos responsáveis; Pareceres externos diversos (comissão de fiscalização, auditoria interna e externa); Aplicações informáticas que permitem a auditabilidade do processo.	Estão implementadas as medidas previstas, nomeadamente, através da elaboração periódica de relatórios de análise.	
	Coordenar a elaboração dos Orçamentos (de Investimentos e de Exploração) e assegurar a sua consolidação.	Risco de deficiência no controlo das diversas fases do sistema de planeamento - tempestividade, recolha e tratamento de dados e fiabilidade dos sistemas de informação de apoio ao plano de atividades e orçamentos	Fraca	Elevado	Moderado	Divulgação de procedimentos; Acompanhamento com realização de reuniões periódicas; Realização de testes e análises.	Estão implementadas as medidas previstas.	
	Garantir o registo e controlo financeiro das transações	Risco de falhas na aplicação de normas, procedimentos e regulamentos de natureza financeira	Fraca	Elevado	Moderado	Divulgação de procedimentos; Conferência da informação intermédia e final; Realização de testes e análises; Pareceres externos diversos (comissão de fiscalização, auditoria interna e externa); Aplicações informáticas que permitem a auditabilidade do processo.	Estão implementadas as medidas previstas.	
	Proceder ao planeamento das necessidades financeiras e da obtenção de fundos, à contratação de empréstimos, à gestão do serviço da dívida, aos pagamentos e recebimentos	Risco de perda de valores de ativos	Fraca	Elevado	Moderado	Conferência da informação intermédia e final; Acompanhamento e controlo da execução das medidas previstas, das normas de controlo interno; Segregação de funções e responsabilidade das operações; Acompanhamento e monitorização da atividade pelos responsáveis.	Estão implementadas as medidas previstas.	
	Produção de informação contabilística e de gestão e prestação ao exterior.	Risco de afetação da qualidade da prestação de contas e de informação contabilística e de gestão reportada ao exterior	Fraca	Moderado	Fraco	Segregação de funções; Acompanhamento e supervisão de procedimentos; Aplicações informáticas que permitem a auditabilidade do sistema;	Estão implementadas as medidas previstas.	
	Prestar o apoio à empresa em matéria de contratualização, promovendo e implementando regras e critérios de harmonização, em colaboração com os órgãos técnicos da empresa, nos casos em que a centralização esteja determinada, garantindo e monitorizando todo o processo	Risco de falhas na observância das disposições do código dos contratos públicos; risco de quebra de sigilo e imparcialidade no desenvolvimento do processo de contratação	Fraca	Elevado	Moderado	Divulgar procedimentos e atualizar manuais internos; assegurar o cumprimento através de monitorização, dos normativos internos e externos instituídos.	Estão implementadas as medidas previstas.	
	Geirir os riscos seguráveis e apoiar a empresa nesse domínio	Risco de não identificação dos riscos e consequent não cobertura	Fraca	Elevado	Moderado	Divulgação de procedimentos tendentes à identificação e mitigação do risco.	Estão implementadas as medidas previstas.	
	Geirir os serviços partilhados sujeitos ao modelo de gestão centralizada	Risco de informação prestada ser desadequada e transmitida com atrasos; risco de qualidade da informação prestada com consequências ao nível dos custos; risco de não cumprimentos dos normativos legais e internas à empresa	Fraca	Elevado	Moderado	Implementação e monitorização de um sistema de gestão de frota automóvel e comunicações (não ferroviárias); criação de normas e procedimentos referentes à utilização dos recursos partilhados.	Estão implementadas as medidas previstas.	
	Execução de diretrizes e normas internas, contabilísticas e fiscais	Risco de falhas e de não uniformização na aplicação das normas, métodos e técnicas adotadas.	Fraca	Moderado	Fraco	Implementação de manual de processos com ligação aos diversos normativos da empresa e externos; divulgação de relatórios de análise e acompanhamento.	Estão implementadas as medidas previstas.	
	Guarda e conservação de documentos	Risco de extravio de documentos ou sua inutilização por ação humana ou causas naturais	Fraca	Moderado	Fraco	Registo arquivístico em suporte informático; possibilidade de rastreabilidade no sistema informático; ações regulares de verificação do cumprimento das regras de manuseamento e utilização dos documentos.	Estão implementadas as medidas previstas.	
Apoio a outras unidades orgânicas	Risco de perda de qualidade da informação prestada e do apoio técnico e administrativo às unidades orgânicas	Fraca	Moderado	Fraco	Aplicações informáticas que permitem a auditabilidade do sistema; acompanhamento e supervisão dos procedimentos e operações.	Estão implementadas as medidas previstas.		

Anexo II		Direção de Logística					
Missão	Principais atividades	Riscos identificados	Prob.	Impacto	Risco	Medidas de Prevenção	Avaliação da execução das medidas de prevenção implementadas
Garantir a gestão da cadeia de abastecimento e fluxo de materiais e outros bens necessários à actividade da empresa, desde a respectiva aquisição, armazenamento, distribuição e valorização, satisfazendo as necessidades dos clientes internos, ao menor custo, no prazo certo e cumprindo padrões de qualidade estabelecidas.	Adquirir materiais, equipamentos e serviços solicitados pelos diferentes órgãos da empresa no âmbito da sua competência.	Adquirir materiais, equipamentos ou serviços não conformes, por deficiente caracterização	Moderada	Elevado	Elevado	Solicitar a atualização de nomenclaturas, nomeadamente descrição e desenhos técnicos. Promover a correta caracterização e individualização por categoria dos materiais, equipamentos e serviços a adquirir.	Solicitadas atualizações de várias nomenclaturas, que facilitaram a consulta ao mercado e consequentemente permitiram melhores condições de aquisição de materiais. Iniciou-se um ciclo de reuniões periódicas com a EI, com vista a promover e agilizar a colaboração deste órgão nos processos da LG.
		Informação desadequada prestada pelos fornecedores, contaminando o processo de seleção	Fraca	Elevado	Moderado	Pesquisar informação sobre os fornecedores e respetiva análise de avaliação de desempenho. Sistematizar arquivo de catálogos de fornecedores. Supervisão da atividade pelos responsáveis. Quando necessário obtenção de informação dos fornecedores através do sistema: Diretório de empresas <i>informat</i> .	Execução regular e sistemática.
	Elaboração de processos que conduzam à criação e manutenção de catálogos eletrónicos de compras (EBP).	Insatisfação relativamente a prazos e características do material solicitado	Moderada	Moderado	Moderado	Avaliar satisfação do cliente interno, através dos sistemas existente, nomeadamente o ARCO (plataforma de requisição de serviços internos, a qual desagrega as funções de registo, análise e autorização). Supervisão das atividades pelos responsáveis.	Substituição do sistema EBP por SRM, sistema que tem estado fechado por ainda não ter sido adaptado aos novos procedimentos.
	Elaborar e acompanhar a execução dos Orçamentos de Exploração e Investimentos e Plano de Atividades da LG.	Informação prestada desadequada e/ou transmitida com atrasos	Fraca	Fraco	Muito fraco	Conferir e analisar a informação intermédia e final. Citar rotinas para recolha e validação da informação. Acompanhamento e supervisão regular (mensal) da execução orçamental e do plano de atividades pelos responsáveis.	Orçamento revisto nos prazos indicados pela EF. Reporte mensal à EF e (ex-)DGPE.
	Alienar materiais usados e resíduos valorizáveis economicamente.	Insuficiências na inventariação e controlo dos materiais a alienar	Moderada	Elevado	Elevado	No âmbito da normalização referente aos procedimentos a dotar em matéria de gestão de stocks, nomeadamente no que se refere à alienação de materiais, está em curso a configuração e implementação do modelo de gestão e controlo a adotar, bem como dos sistemas de informação que lhe servem de suporte, com o objetivo de se dispor de um controlo integrado do ciclo de vida dos materiais. Está em preparação o manual de gestão de materiais usados e resíduos e procedimento de vendas.	Revisão permanente de procedimentos, regras e meios de medição, que reduzam a subjectividade. Articulação permanente com os diversos órgãos da empresa no sentido de aferir eventuais falhas de controlo interno. Acompanhamento e supervisão por parte dos responsáveis. Em desenvolvimento a promoção de melhor utilização de ferramentas SIG e eMur para inventário e cadastro de materiais a alienar.
		Insuficiências na marcação e selagem e acondicionamento dos lotes de materiais a alienar	Moderada	Elevado	Elevado	Monitorizar a execução dos procedimentos e sua conformidade com os normativos internos. Confirmar a selagem dos lotes por visitas de reconhecimento pela LG em fase prévia ao procedimento de alienação. Supervisão e acompanhamento da atividade pelos responsáveis.	Confirmação da marcação, selagem e condições de acondicionamento nomeadamente localização e acessos, através de visitas de reconhecimento pela LG em fase prévia ao procedimento de alienação. Acompanhamento e supervisão por parte dos responsáveis.
	Levantar materiais.	Ocorrência de carregamento indevido de materiais	Moderada	Elevado	Elevado	As medidas de prevenção e controlo são as mesmas que se aplicam ao processo de alienação de materiais (o qual está integrado no macro-processo de gestão de stocks). Como medida suplementar está implementado o acompanhamento e supervisão das ações de levantamento de materiais por vários colaboradores da REFER.	Acompanhamento e supervisão dos levantamentos de materiais em conformidade com as normas internas em vigor.
Pesagem dos materiais.	Inadequado controlo da pesagem e falta de fiabilidade do sistema de pesagens	Fraca	Elevado	Moderado	As medidas de prevenção e controlo são as mesmas que se aplicam ao processo de alienação de materiais (o qual está integrado no macro-processo de gestão de stocks). Como medida suplementar está implementado o acompanhamento e supervisão das ações de levantamento de materiais por vários colaboradores da REFER. verificação e certificação da fiabilidade do sistema de pesagem e cruzamento de informação (por exemplo tara oficial dos veículos utilizados, registos de pesagem e de quantidades de material levantado).	Vistoria periódica da balança do CLE - última vistoria executada em 19.10.2011. Foi colocado uma caixa para proteger o módulo da báscula fechada com cadeado para impedir o acesso às teclas do mesmo. Verificação dos talões de pesagem e guias de remessa. Entrada em produtivo da aplicação eDescargas (Setembro 2011) para registo das descargas de material usado. No caso de processos de alienação no local com recurso a transporte rodoviário, é acautelada a certificação de verificação metrológica válida da balança usada.	

Anexo II		Direção de Logística					
Missão	Principais atividades	Riscos identificados	Prob.	Impacto	Risco	Medidas de Prevenção	Avaliação da execução das medidas de prevenção implementadas
Garantir a gestão da cadeia de abastecimento e fluxo de materiais e outros bens necessários à actividade da empresa, desde a respectiva aquisição, armazenamento, distribuição e valorização, satisfazendo as necessidades dos clientes internos, ao menor custo, no prazo certo e cumprindo padrões de qualidade estabelecidos.	Guarda de materiais e equipamentos.	Furto de materiais novos e usados e de resíduos valorizáveis no Complexo Logístico do Entroncamento, potenciado pela presença permanente de prestadores de serviços nas instalações da Logística	Moderada	Moderada	Moderado	Utilizar os espaços internos dos armazéns para estacionamento dos materiais potencialmente furtáveis. Ampliar os circuitos de videovigilância interna. Garantir o acompanhamento de terceiros durante os atos de entrega de materiais da responsabilidade da Logística, por pessoal REFER. Vedar integralmente o perímetro do Complexo Logístico do Entroncamento. Controlar acessos com verificação aleatória das viaturas à saída do Complexo. As medidas de prevenção e controlo são as mesmas que se aplicam ao processo de alienação de materiais (o qual está integrado no macro-processo de gestão de stocks).	Identificação de locais de descarga por tipo de material. Alteração do talão de entrada do prestador de serviços para permitir a comparação entre quantidades descarregadas e guia de transporte. Descargas acompanhadas pela guia de transporte, que deixa assim de ficar na balsa. Identificação dos colaboradores do prestador de serviços na descarga de carril. Desenvolvimento de um Plano Diretor do CLE, Fase I - Levantamento (concluído). Neste plano serão identificadas de forma integrada novas medidas a aplicar para mitigar os riscos, nomeadamente de furtos, onde se incluem localização e funcionamento de circuitos de videovigilância interna, iluminação, controlo de acessos e vedações. Foram fechados diversos portões sem utilização. Concluído o muro de vedação a norte.
	Articulação de mecanismos de controlo logísticos com restantes órgãos da REFER.	Cobertura insuficiente dos registos face aos movimentos reais de materiais para obra	Fraca	Moderado	Fraca	Melhorar os atuais sistemas informáticos de suporte à gestão dos materiais. Melhorar articulação interna, através de procedimentos sistematizados, nomeadamente: elaboração e controlo da execução do planeamento de materiais entre a Logística e os Órgãos Requisitantes. As medidas de prevenção e controlo são as mesmas que se aplicam ao processo de alienação de materiais (o qual está integrado no macro-processo de gestão de stocks).	Melhoria dos sistemas de apoio: eMur (eResíduos) e eMateriais. Implementação do projecto "Modelo de Planeamentos dos Materiais".
	Comum a várias atividades.	Quebra de valores de natureza ética	Fraca	Moderado	Fraca	Cumprir os princípios e normas éticas inerentes às funções. Garantir o acompanhamento e supervisão das atividades pelos responsáveis.	Com visitas pontuais às zonas em actividade e controlo dos pesos dos materiais usados.
	Extravio dos documentos processuais	Fraca	Elevado	Moderado	Recorrer a meios eletrónicos de arquivo. Garantir o acesso controlado ao arquivo físico. Supervisão das atividades pelos responsáveis.	Concentração dos documentos de arquivo físico em locais com controlo. Controlo de arquivo eletrónico com acessos limitados.	

Anexo II		Direção de Sistemas e Tecnologias de Informação						
Missão	Principais atividades	Riscos Identificados	Prob.	Impacto	Risco	Medidas de Prevenção	Avaliação da execução das medidas de prevenção implementadas	
Assegurar a permanente adequação dos sistemas de informação da REFER às exigências superiormente definidas, em articulação e cooperação com toda a estrutura da empresa, promovendo a adoção das tecnologias necessárias	Planeamento estratégico	Risco de inadequação do plano de desenvolvimento de sistemas face à evolução das necessidades da empresa	Fraca	Moderado	Fraco	Permanente interação com os diferentes órgãos da empresa definindo prioridades e cumprindo com os prazos exigidos	Definição consensual das prioridades e, regra geral, cumprindo os prazos estabelecidos	
	Aquisição de bens e serviços	Risco de falhas de adequação de SW e HW às necessidades	Fraca	Fraco	Muito fraco	Atualização permanente do inventário existente; Centralização nos SI de todas as aquisições de bens e serviços	Desenvolvida uma nova aplicação que simplifica o processo de atualização com mais rigor e informação de histórico; Processo aquisitivo centralizado nos SI	
	Manutenção e suporte	Risco de insuficiente contratualização de níveis de serviço quando prestados por entidades externas	Fraca	Moderado	Fraco	Revisão dos SLA quando da revisão periódica dos contratos	Face às medidas de contenção de custos, mantiveram-se os SLA estabelecidos no ano transato	
		Risco de interrupção de serviço	Fraca	Elavado	Moderado	Backup offsite em funcionamento; Datacenter com meios de deteção e extinção de incêndios e proteção contra falhas de energia elétrica; Duplicação de sistemas críticos em DataCenter alternativo para situações de Disaster Recovery	Backups como previsto; DataCenter seguro; Apenas a Active Directory e o email estão replicados; Link à internet será disponibilizado pela RT no 2º sem. de 2012	
		Risco de perda, modificação e adulteração de informação por acessos indevidos	Moderada	Moderado	Moderado	Definição e manutenção de perfis de acesso aos sistemas com autenticação numa base de Single-Sign-On; Registo de logs de acesso e operações dentro dos sistemas	Soluções mais completas em novos sistemas implementados bem como nos sistemas intervencionados - por exemplo, o eContratos ou o inventário	
		Risco de intrusão por entidades externas	Moderada	Moderado	Moderado	Implementação de regras lógicas "fortes" nas diversas áreas do DataCenter	Mantêm-se as regras de segurança implementadas, não tendo sido implementadas medidas adicionais por contenção de custos	
		Acesso indevido ao DataCenter	Fraca	Moderado	Fraco	Apenas acedem ao DataCenter pessoas devidamente credenciadas pela RT	Medida implementada, existindo videovigilância nas instalações do DataCenter	
Risco de disseminação de informação residente em equipamentos abatidos, nomeadamente computadores pessoais e servidores	Fraca	Moderado	Fraco	Procedimento de formatação de baixo nível dos disco duros dos computadores pessoais e destruição dos discos provenientes de servidores	Medidas implementadas com informação dos servidores colocada em storage e não nos respetivos discos			

Anexo II		Direção de Segurança						
Missão	Principais atividades	Riscos identificados	Prob.	Impacto	Risco	Medidas de Prevenção	Avaliação da execução das medidas de prevenção implementadas	
Definir as orientações e enquadrar as atividades relativas à segurança de pessoas e bens e à segurança e saúde do trabalho, tendo em vista o desenvolvimento das condições de trabalho e da proteção das atividades e dos recursos da empresa, em sintonia com as políticas públicas de promoção da segurança global do modo ferroviário e em estreita ligação com as Forças e Serviços de Segurança do Estado e os Serviços de Proteção Civil.	Desenvolver ações de avaliação e controlo de riscos profissionais e planejar e apoiar a execução de ações de formação de segurança	Risco de ocorrência de acidentes e/ou incidentes de trabalho com ou sem repercussões para a exploração ferroviária	Fraca	Elevado	Moderado	Realização de análise de riscos associadas às atividades desenvolvidas na empresa. Elaboração de Procedimentos de Segurança. Planeamento, conceção e execução de ações de formação, e de informação para a segurança Acompanhamento e supervisão do cumprimento dos requisitos e procedimentos instituídos pelos responsáveis.	Manuais de Procedimentos de Segurança nos Trabalhos das especialidades (via, pontes, catenária, sinalização...) a que inclui elaboração e atualização de fichas de análise de riscos; Elaboração de relatórios, com a indicação das situações a corrigir e medidas preventivas a adotar; Conceção e realização de ações de formação e informação. Estão implementadas as medidas previstas.	
	Assegurar o cumprimento dos procedimentos relacionados com os acidentes de trabalho e elaboração de relatório anual; analisar os acidentes graves ou mortais ocorridos.	Risco de reincidência de acidentes por ausência de planeamento da prevenção de riscos em função da análise da sinistralidade e das conclusões dos relatórios.	Fraca	Elevado	Moderado	Monitorização diária das participações de acidentes à seguradora e processamento anual.	Monitorização diária e anual das participações de acidentes à seguradora. Análise das participações no sentido de serem tomadas medidas corretivas adequadas a cada situação e da necessidade imediata da análise das causas dos acidentes. Processar a informação necessária à análise da sinistralidade laboral e demais indicadores de segurança e saúde do trabalho. Estão implementadas as medidas previstas.	
	Identificar e avaliar situações de risco para a saúde dos trabalhadores	Risco de ocorrência de doenças relacionadas com o trabalho.	Moderada	Moderado	Moderado	Realização de análise de riscos para a saúde associadas às atividades desenvolvidas pelos trabalhadores e às instalações da empresa. Vigilância médica da saúde física e mental dos trabalhadores. Elaboração de normativos processuais. Divulgação de informação e ações de formação. Acompanhamento e supervisão do seu cumprimento pelos responsáveis. Prevenção e controlo do consumo de álcool e drogas e a reabilitação de trabalhadores.	Visitas/inspeções aos locais de trabalho e instalações sociais. Elaboração de pareceres técnicos e medidas corretivas. Ações de formação. Definição de critérios e requisitos técnicos no âmbito da melhoria das condições de trabalho, tendo por referência os normativos legais. Desenvolvimento de campanhas de sensibilização, de vacinação, prevenção do consumo de álcool e drogas e de desinfeção. Controlo do absentismo aos exames médicos. Apoio às hierarquias na implementação de restrições médicas. Promoção de ações de controlo e de reabilitação de trabalhadores alcoólicodependentes e toxicodependentes. Estão implementadas as medidas previstas.	
	Coordenar o processo de seleção e de gestão de necessidades de equipamento de proteção individual.	Risco de inadequação do equipamento de segurança utilizado	Fraca	Elevado	Moderado	Análise às necessidades de aquisição de material de segurança, e dos níveis de qualidade/preço dos fornecedores de material de segurança. Acompanhamento e supervisão do cumprimento dos requisitos e procedimentos instituídos pelos responsáveis.	Estudo e atualização dos equipamentos de proteção individual selecionados, tendo por base as características técnicas e a experimentação / utilização. Estão implementadas as medidas previstas.	
	Promover a constituição e funcionamento de um sistema de primeiros socorros e combate a incêndios	Risco de incumprimento legal	Fraca	Moderado	Fraco	Revisão periódica das necessidades de formação. Ações de formação. Divulgação de informação relevante no portal da empresa. Verificação do cumprimento de procedimentos definidos em normativos internos. Acompanhamento e supervisão do cumprimento dos requisitos e procedimentos instituídos pelos responsáveis.	Elaboração e controlo de bases de dados com indicação dos trabalhadores com formação nos vários centros de trabalho. Promoção de ações de formação. Distribuição de malas de primeiros socorros. Estão implementadas as medidas previstas.	
		Risco de ocorrência de danos físicos e/ou materiais.	Fraca	Moderado	Fraco	Constituição e gestão de "brigadas de primeira intervenção".	Realização de vários simulacros nas infraestruturas na rede ferroviária nacional, em articulação com operadores e entidades reguladoras do transporte ferroviário, das Forças e Serviços de Segurança do Estado e os Serviços de Proteção Civil. Estão implementadas as medidas previstas.	
Assegurar o desenvolvimento do sistema integrado da segurança de pessoas e bens na REFER	Risco de ocupações ilegais de edifícios e espaços do domínio público ferroviário. Furto e vandalismo da RFN. Destruição e desgaste de equipamentos e infra-estruturas.	Fraca	Elevado	Moderado	Implementação e gestão do sistema de videovigilância, vigilância humana, sistema integrado de controlo de acessos (SICA), bem como a supervisão e monitorização da alarmística, de forma coordenada, no âmbito da Central de Segurança. Execução da desocupação, após decisão do CA, eventualmente com apoio das Forças de Segurança. Análise de risco no âmbito da segurança de pessoas e bens.	Efectuadas as desocupações de edifícios e espaços de DPF ilegalmente ocupados. Supervisão e monitorização da alarmística, dos sistemas de videovigilância e do sistema integrado de controlo de acessos em coordenação com as equipas de VH nos edifícios e demais instalações e locais da REFER, no âmbito da Central de Segurança. Celebrado, em Novembro de 2011, protocolo MAI / Empresas, o qual permitirá contribuir para uma melhoria significativa da monitorização dos ativos técnicos da REFER. Estão implementadas as medidas previstas.		

Anexo II		Direção de Segurança					
Missão	Principais atividades	Riscos identificados	Prob.	Impacto	Risco	Medidas de Prevenção	Avaliação da execução das medidas de prevenção implementadas
Definir as orientações e enquadrar as atividades relativas à segurança de pessoas e bens e à segurança e saúde do trabalho, tendo em vista o desenvolvimento das condições de trabalho e da proteção das atividades e dos recursos da empresa, em sintonia com as políticas públicas de promoção da segurança global do modo ferroviário e em estreita ligação com as Forças e Serviços de Segurança do Estado e os Serviços de Proteção Civil.	Contratualizar e gerir serviços externos	Risco de incumprimento do estabelecido contratualmente	Fraca	Moderado	Fraca	Vigilância Humana: Gestão e Controlo dos serviços de Vigilância Humana através de procedimentos internos definidos que visam a segurança de pessoas e bens nas instalações da REFER; Manutenção de Extintores e Bocas de Incêndio: Supervisão e Monitorização do serviço contratado; Seguro de acidentes de trabalho: análise e encaminhamento de reclamações apresentadas pelos trabalhadores, ao nível da reabilitação e cálculo de indemnizações; Contrato de medicina do trabalho: prestação de informações relativas às condições de trabalho, aos médicos do trabalho; análise de restrições médicas e promoção da sua implementação nos locais de trabalho, programação de exames médicos. Contrato de prestação de serviços de álcool e drogas: análise de resultados de controlo e sua dispersão geográfica e por centros de trabalho, levantamento de necessidades de controlo e respetivo encaminhamento para o prestador de serviços. Programa de Assistência aos Trabalhadores: identificação e acompanhamento dos casos sinalizados pela Saúde e Condições do Trabalho. Outros contratos: Acompanhamento periódico e controlo da realização operacional dos vários serviços contratados.	Acompanhamento regular das prestações de serviços: interlocução direta com os responsáveis indicados pelos vários prestadores de serviços tendo em vista a promoção das respectivas melhorias e redução de reclamações. Estão implementadas as medidas previstas.