



Plano de prevenção de riscos de gestão, incluindo riscos de corrupção e infracções conexas.

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

1 Índice

| | |
|---|-----------|
| 1 Índice | 2 |
| 2 Introdução | 3 |
| 3 Caracterização da REFER | 4 |
| 3.1 Atribuições e caracterização da actividade | 4 |
| 3.2 Estrutura organizativa e funcionamento | 6 |
| 3.2.1 Enquadramento | 6 |
| 3.2.2 Organização geral | 7 |
| 3.2.3 Sistemas de controlo interno e de gestão de riscos | 10 |
| 3.2.3.1 Comissão de Supervisão para a Gestão do Risco | 12 |
| 3.2.3.2 Comissão de Ética | 13 |
| 3.2.3.3 Participação na Comissão Técnica 180 da APQ | 14 |
| 3.2.3.4 Sistema de Avaliação de Desempenho | 15 |
| 3.2.3.5 Sistema de Gestão de Segurança | 16 |
| 3.2.3.6 Contratação Pública | 17 |
| 4 Identificação dos riscos de gestão, incluindo riscos de corrupção e infracções conexas | 19 |
| 4.1 Conceito de risco | 19 |
| 4.2 Metodologia adoptada | 19 |
| 5 Acompanhamento, execução e actualização do Plano | 23 |
| 5.1 Enquadramento | 23 |
| 5.2 Sistemas de controlo interno e de gestão de riscos | 24 |
| 5.2.1 Operações de gestão de materiais (revisão do modelo de controlo) | 24 |
| 5.2.2 Alienação de materiais (processos disciplinares) | 26 |
| 5.2.3 Controlo de custos com serviços partilhados | 27 |

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 infracções 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 Infracções Conexas, o qual, em conformidade com a estrutura sugerida no guião disponibilizado pelo CPC, estabelece orientações sobre a prevenção de riscos de gestão, caracteriza critérios de classificação de risco e identifica funções e responsabilidades. Dirige-se a todos os órgãos e colaboradores da REFER e compreende três partes:

- I) Caracterização da REFER;
- II) Identificação dos riscos de gestão e das medidas preventivas adoptadas;
- III) Acompanhamento, execução e actualização do Plano.

As medidas de prevenção e controlo de risco contempladas na Parte II e III fazem já parte do modelo organizativo da instituição, pelo que, nesta perspectiva, o presente plano representa uma sistematização das mesmas, contribuindo, desta forma, para uma melhor e mais correcta monitorização e aplicação dessas medidas.

Conforme decorre da recomendação sobre planos de gestão de riscos de corrupção e infracções conexas emitido pela CPC, os órgãos dirigentes máximos das entidades gestoras de dinheiros, valores ou património públicos, devem elaborar planos de gestão de risco de corrupção e infracções conexas, contento, entre outros elementos, um relatório sobre a execução anual do plano.

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

Neste âmbito o presente documento contempla: o plano de prevenção de riscos de gestão (incluindo riscos de corrupção e infracções conexas); o relato sobre o respectivo grau de execução realizado em 2010 e as actualizações a serem implementadas e/ou alterações a serem adoptadas.

3 Caracterização da REFER

3.1 Atribuições e caracterização da actividade

A criação da REFER – Rede Ferroviária Nacional, E.P. em 1997 (Decreto-Lei nº 104/97 de 29 de Abril), decorre da reestruturação dos caminhos-de-ferro na Europa e da adopção de um novo modelo de gestão, que preconiza a separação das actividades de gestão de infra-estruturas e de operação do transporte.

O diploma legal que criou a Rede Ferroviária Nacional, E.P. foi alterado, em 2008, com a adaptação ao novo regime jurídico do sector empresarial do estado (Decreto-Lei nº141/2008 de 22 de Julho). Assim, a REFER, E.P. foi transformada em entidade pública empresarial com a designação Rede Ferroviária Nacional, E.P.E.

A REFER – Rede Ferroviária Nacional, *E.P.E.*, é uma entidade pública empresarial com personalidade jurídica, dotada de autonomia administrativa e financeira e de património próprio, estando sujeita à tutela dos Ministérios das Finanças e das Obras Públicas, Transportes e Comunicações.

No pressuposto da independência da gestão das empresas de Transporte Ferroviário, a REFER – Rede Ferroviária Nacional, E.P.E. articula-se com :

- i) Instituto da Mobilidade e dos Transportes Terrestres (IMTT - entidade reguladora);
- ii) Gabinete de Investigação e Segurança e de Acidentes Ferroviários (GISAF);
- iii) Operadores de transporte de passageiros e de mercadorias.

A visão da REFER – Rede Ferroviária Nacional, E.P.E. é ser uma referência europeia na gestão da infra-estrutura ferroviária.

A missão principal da REFER – Rede Ferroviária Nacional, E.P.E., consiste na prestação de serviço público de gestão da infra-estrutura integrante da rede ferroviária nacional, ou seja, proporcionar ao mercado uma infra-estrutura competitiva, para tal, gerindo e desenvolvendo uma rede ferroviária eficiente, segura e respeitadora do meio ambiente.

Com efeito, a REFER, de acordo com o seu objecto social, actua em duas áreas de negócio que se complementam, a saber:

- i) Gestão e Exploração da Infra-estrutura, enquanto prestadora do serviço público de gestão da infra-estrutura integrante da Rede Ferroviária Nacional, que engloba o comando e controlo da circulação bem como a promoção, coordenação e desenvolvimento de todas as actividades, relacionadas com a infra-estrutura;
- ii) Investimento na construção, instalação e renovação da infra-estrutura ferroviária que compreende, designadamente, o respectivo estudo, planeamento e desenvolvimento, actividade desenvolvida por conta do Estado (os bens integram o domínio público ferroviário).

Para além das actividades desenvolvidas no âmbito das missões de gestão da infra-estrutura e da gestão de investimento, a REFER desenvolve ainda outras actividades complementares, como a construção, instalação e gestão das interfaces com os serviços de outros modos de transporte e demais actividades de valorização do seu património imobiliário.

Tendo em consideração as Orientações Estratégicas para o Sector Ferroviário, definidas pelo Governo e integradas na política geral de transportes, bem como a missão da empresa, devem-se destacar como objectivos e políticas da instituição:

- i) Disponibilizar ao mercado uma rede ferroviária fiável e de qualidade, na perspectiva da optimização do serviço ao cliente;

-
- ii) Modernizar a Empresa, quer pelo desenvolvimento das suas pessoas e da sua organização, quer tecnologicamente;
 - iii) Garantir a disponibilidade da rede e a integridade do património;
 - iv) Garantir a eficácia social, económica e financeira da empresa;
 - v) Garantir novas oportunidades de negócio.
 - vi) Optimizar a gestão e controlo dos investimentos/contratos;
 - vii) Fomentar a uniformização de processos e a normalização da infra-estrutura da rede;
 - viii) Evoluir para um modelo de financiamento sustentável e promotor da eficiência.

A missão, os objectivos e as políticas encontram-se enunciados e são divulgados nos relatórios anuais de gestão e nos sítios electrónicos da Empresa e da Direcção-Geral do Tesouro e Finanças (DGTF).

3.2 Estrutura organizativa e funcionamento

3.2.1 Enquadramento

A administração da REFER, E.P.E, é exercida por um Conselho de Administração, sendo a sua composição estabelecida em conformidade com os termos previstos no Estatuto do Gestor Público.

Ao Conselho de Administração compete, em geral, o exercício de todos os poderes necessários para assegurar a gestão e desenvolvimento da empresa e a administração do seu património, sem prejuízo dos poderes da tutela.

A Comissão de Fiscalização, composta pelo Conselho Fiscal e Revisor Oficial de Contas, é responsável pelo controlo da legalidade, da regularidade e da boa gestão financeira e patrimonial da empresa.

Na ausência de membros não executivos do Conselho de Administração ou de Conselho Geral ou outros órgãos com funções específicas de supervisão, cabe ao órgão de fiscalização a avaliação do desempenho individual dos gestores executivos, bem como

uma apreciação global das estruturas e dos mecanismos de governo em vigor na empresa.

Trimestralmente, a Comissão de Fiscalização envia aos ministros responsáveis pela área das finanças e pelo sector dos transportes um relatório sucinto sobre os controlos efectuados e as anomalias detectas, assim como os desvios verificados em relação aos orçamentos e respectivas causas.

Adicionalmente, as contas da REFER são objecto de auditoria por uma entidade independente e estão sujeitas a certificação legal, a qual é actualmente exercida pelo membro da Comissão de Fiscalização com estatuto de Sociedade de Revisores Oficiais de Contas inscrita na OROC e registada na CMVM.

A supervisão e o controlo externo da empresa são realizados por organismos da tutela sectorial: Inspecção-Geral das Obras Públicas Transportes e Comunicações (IGOPTC) e Instituto de Mobilidade e dos Transportes Terrestres (IMTT)²; por organismos da Tutela Financeira: Inspecção-Geral de Finanças (IGF) e Direcção-Geral do Tesouro e Finanças (DGTF) e ainda pelo Tribunal de Contas (TC) e pela Comissão de Fiscalização.

3.2.2 Organização geral

O modelo organizativo da REFER, *E.P.E.* encontra-se direccionado para a criação de valor no sector ferroviário, tendo em consideração os recursos disponíveis e as necessidades dos clientes directos – os operadores - e com os clientes finais – os passageiros e os expedidores de mercadorias.

Assim sendo, a estrutura organizacional da entidade está orientada para os aspectos que representam a sua actividade principal, dando atenção constante ao cliente interno – os **órgãos operacionais** - não esquecendo que os sistemas desenvolvidos para suporte da estrutura funcional – **órgãos de apoio** e **órgãos corporativos** – são ferramentas de apoio fundamentais para a consolidação da eficiência e da eficácia da organização.

² Entidade reguladora do sector.

Os **órgãos de apoio** que desenvolvem actividades de enquadramento estratégico e de apoio ao Conselho de Administração e interligação com os demais órgãos da empresa, quer disponibilizando, quer solicitando apoio, são:

- i) Direcção de Auditoria Interna;
- ii) Coordenação de Gestão de Contratos para a Alta – Velocidade³
- iii) Direcção de Comunicação e Imagem;
- iv) Direcção de Relações Internacionais;
- v) Secretaria-Geral;

Os **órgãos corporativos** com uma responsabilidade funcional e de prestação de serviços aos órgãos operacionais e restantes órgãos da empresa, são:

- I) Direcção Geral de Organização e Desenvolvimento;
- II) Direcção Geral de Planeamento Estratégico;
- III) Direcção de Coordenação de Economia e Finanças;
- IV) Direcção de Património Imobiliário

Os **órgãos operacionais** que desenvolvem o *core business* da empresa, ou seja, as actividades que fazem parte da sua cadeia de valor, contribuindo, directamente, para o produto final, são:

- I) Direcção Geral de Coordenação da Construção;
- II) Direcção Geral de Exploração da Infra-estrutura;

³ No seguimento da assinatura e entrada em vigor do contrato de concessão RAV Poceirão-Caia e considerando o arranque da primeira das parcerias público-privadas que suportam o modelo de negócio adoptado para a alta-velocidade, processo em que a REFER assegura a representação do Estado, o Conselho de Administração deliberou constituir, em 13 de Maio de 2010, na sua dependência directa, uma unidade coordenação de gestão de contratos de concessão.

III) Direcção de Gestão de Estações;

IV) Núcleo de Projecto Centro de Comando Operações.⁴

As atribuições gerais dos vários órgãos encontram-se previstas no manual da organização⁵, o qual está publicado no portal interno da instituição, sendo do conhecimento de todos os colaboradores.

Adicionalmente a este documento, a REFER dispõe de instrumentos procedimentais que estipulam um conjunto de procedimentos relativos à execução, supervisão, monitorização das actividades desenvolvidas, adequados à prossecução dos objectivos definidos, tendo em vista permitir uma gestão eficiente e eficaz da actividade da instituição.

Em 2010 a REFER reforçou a actividade de revisão dos documentos regulamentares em vigor com o objectivo destes resultarem de uma análise mais profunda e abrangente sobre, entre outras matérias, os sistemas de controlo interno e gestão de riscos a adoptar, bem como à sua integração em documentos instrumentais únicos e completos, reduzindo assim o risco de dispersão normativa e permitindo assegurar a fiabilidade e tempestividade da informação regulamentar.

Neste âmbito convém referir que foi aumentada a periodicidade das rotinas de revisão regular dos normativos junto dos órgãos responsáveis pela sua monitorização e pelo seu cumprimento. Foi ainda reforçada a análise e revisão dos normativos internos de forma a compilar instrumentos procedimentais em manuais de procedimentos, sendo estes últimos documentos mais abrangentes e completos.

⁴ Tendo em consideração o estado de desenvolvimento do projecto CCO, justificando-se que o tratamento dos assuntos ainda por concretizar passe a ser assegurado directamente pela DGEI, o Conselho de Administração deliberou, em Janeiro de 2011, extinguir este órgão e integrar as suas atribuições na DGEI.

⁵ Regulamento interno com a definição expressa de responsabilidades quanto às diferentes actividades de execução, de controlo e de acompanhamento.

Do manual da organização constam o organograma que representa a estrutura formal da empresa, constituída por órgãos com atribuições específicas e cuja missão contribui de forma diferenciada para os objectivos da empresa.

No anexo I apresenta-se o organograma da REFER com a identificação dos respectivos responsáveis.

3.2.3 Sistemas de controlo interno e de gestão de riscos

Tendo presente as exigências regulatórias a que se encontra sujeita, a REFER informa adequadamente as tutelas e o público em geral sobre o modo como está a ser prosseguida a sua actividade, o grau de cumprimento dos seus objectivos e divulga o seu relatório de sustentabilidade.

Nestes termos a organização elabora anualmente planos de actividades e orçamentos inseridos nos instrumentos de gestão previsionais, os quais são submetidos às tutelas acompanhados do parecer do órgão de fiscalização, a Comissão de Fiscalização.

Interessa referir que a elaboração de instrumentos previsionais envolve todas as direcções e são preparados de acordo com as orientações transmitidas pelo Conselho de Administração, os pressupostos macroeconómicos e ainda as orientações emanadas pelas tutelas sectorial e de controlo financeiro.

A REFER tem como boa prática de gestão o controlo mensal destes instrumentos de gestão produzindo mensalmente relatórios de execução e acompanhamento, os quais permitem aferir sobre a evolução da execução do plano de actividades, dos orçamentos adstritos, identificando desvios e/ou variações significativas, respectivas causas e acções correctivas a implementar.

Adicionalmente a REFER tem implementado um conjunto de sistemas de controlo interno e de gestão de risco, extensíveis à totalidade da organização, estando identificadas responsabilidades, procedimentos e controlos chave que permitem assegurar a adequada gestão dos recursos públicos e proporcionar uma resposta eficaz e eficiente a todas as obrigações.

Neste âmbito deve-se referir que a empresa dispõe normativos internos, instruções técnicas e ordens de trabalho que identificam procedimentos, responsabilidades e mecanismos de controlo interno adoptados.

A empresa dispõe ainda de um sistema integrado de informação (ERP) –SAP e aplicações informáticas de apoio à sua actividade que abrangem as áreas de recursos humanos, financeira, aprovisionamento, manutenção, vendas e contratação pública com mecanismos de segurança ao nível de acessos e de processos decisórios.

A empresa desenvolveu portais, *intranet* e *internet*, para dar resposta às necessidades dos clientes internos e externos, bem como de todos os seus trabalhadores, estando disponibilizados na *intranet* ferramentas de trabalho e instrumentos regulamentares, como sejam *workflows*, normativos internos e ainda informação sobre a empresa e seus colaboradores.

É de realçar que o Relatório e Contas da REFER integra um capítulo próprio sobre o tema “Governo da Sociedade”, onde são apresentados os aspectos mais relevantes relacionados com este tema, dando, assim, cumprimento não só aos deveres de informação previstos na RCM 49/2007, como também no Regulamento da CMVM nº. 5/2008, na sua qualidade de emitente de valores mobiliários cotados em mercado regulamentado.

Nos subcapítulos seguintes serão descritos alguns dos elementos relevantes sobre os sistemas de controlo interno e de gestão de risco implementados na REFER.

3.2.3.1 Comissão de Supervisão para a Gestão do Risco

Por Despacho do Senhor Ministro das Obras Públicas, Transportes e Comunicações, datado de 6 de Novembro de 2009, foi determinada a criação de *"comissões específicas de fiscalização"* a quem incumbe elaborar um relatório anual *"onde se proceda à identificação de factos susceptíveis de constituir infracção penal ou disciplinar, do seu agente e dos procedimentos penais ou disciplinares a adoptar"*.

A elaboração deste relatório não se subsume no âmbito das atribuições do órgão de fiscalização da empresa, estatutariamente definidas, nem de qualquer outro órgão existente na estrutura da empresa. As referidas *"comissões específicas de fiscalização"* constituem, pois, um órgão distinto e autónomo dos órgãos de fiscalização estatutariamente previstos.

Por outro lado, a Recomendação do CPC, veio impor às Entidades Públicas a elaboração, quer de um plano de gestão de riscos de corrupção e infracções conexas, quer de um relatório anual sobre a execução do plano⁶.

Neste âmbito pode-se aferir que a matéria objecto da solicitação no referido despacho ministerial é relevante para efeitos de avaliação da eficácia e eficiência das medidas implementadas para a detecção, prevenção e resposta aos riscos de corrupção e infracções conexas, bem como para a determinação de alterações a promover.

Em suma, o mesmo órgão pode e deve dar resposta a ambas as solicitações, quer do CPC quer da tutela.

É também relevante mencionar que a análise e tratamento regulares das situações a integrar nas referidas solicitações estão asseguradas e abrangidas por atribuições consolidadas na empresa, nomeadamente na Direcção de Auditoria, facto que torna

⁶ A Refer optou por agregar o plano de prevenção e a avaliação da sua execução num documento único.

injustificada a criação de um órgão com estrutura permanente para cumprir a missão acima descrita.

Nestes termos o Conselho de Administração deliberou, em 4 de Fevereiro de 2010, pela constituição de uma Comissão de Supervisão da Gestão Riscos, na sua dependência directa, adoptando-se assim uma solução flexível na forma.

A Comissão, de natureza multidisciplinar, é constituída pelo Director de Auditoria Interna, e por dois elementos, anualmente designados pelo Conselho de Administração, de entre os colaboradores da empresa com condições adequadas ao bom desempenho das funções adstritas à Comissão.

3.2.3.2 Comissão de Ética

A natureza da REFER – Rede Ferroviária Nacional, *E.P.E.* enquanto entidade pública empresarial, torna ainda mais premente a exigência de rigor e transparência na sua actuação, conferindo a todos os que nela trabalham ou que com ela se relacionam uma responsabilidade acrescida no seu desempenho e na sua conduta.

Neste âmbito deve-se referir que a REFER, com a aprovação do Código de Ética e de Conduta, em Novembro de 2006, o qual é aplicável a todos os colaboradores, foi pioneira no sector ao assumir publicamente um conjunto de valores e normas de conduta que fazem parte da sua visão e do modo de cumprir a sua missão. Para assegurar a interiorização e implementação do código de Ética e de Conduta foi criada uma Comissão de Ética.

Todos os colaboradores, clientes e fornecedores da REFER – Rede Ferroviária Nacional, *E.P.E.* assim como quaisquer entidades públicas, representantes da comunidade em geral e cidadãos a título individual podem dirigir-se directamente à Comissão de Ética para colocarem qualquer dúvida, solicitar esclarecimentos e reportar qualquer ocorrência, reclamação ou situação irregular que possa constituir uma violação das normas

constantes no Código sem prejuízo das situações em que haja lugar à correspondente comunicação por via hierárquica junto da estrutura da empresa.

O Código de Ética e Conduta e os contactos da Comissão de Ética encontram-se divulgados na *internet* e na *Intranet* da empresa.

O número significativo de esclarecimentos de dúvidas, sobre a aplicação prática do Código, que têm sido apresentados à Comissão de Ética por parte dos colaboradores, significa que estes o utilizam como mais uma ferramenta de trabalho, tendo interiorizado os seus princípios e normas de conduta.

Estas medidas tem contribuído para aumentar a cultura de responsabilidade e de integridade que caracteriza a actuação da REFER, baseada em princípios éticos de rigor, transparência, honestidade e isenção na prossecução da sua missão de proporcionar ao mercado uma infra-estrutura de transporte competitiva, gerindo e desenvolvendo uma rede ferroviária eficiente e segura, no respeito pelo meio ambiente.

3.2.3.3 Participação na Comissão Técnica 180 da APQ

No âmbito do protocolo de cooperação existente entre a Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ) e o Instituto Português da Qualidade (IPQ), no domínio da Normalização, foi proposto pela APQ, enquanto Organismo de Normalização Sectorial, constituir uma comissão técnica na área da gestão do risco.

Com efeito, em 2010, foi constituída a Comissão Técnica 180 “Gestão do Risco”, tendo por missão a elaboração da versão portuguesa da norma da série ISO 31000⁷ e respectivo guia de vocabulário.

Assim, tendo presente a importância da matéria objecto deste normativo internacional, a REFER integrou, no início do 2º semestre de 2010, esta comissão técnica, tendo desde

⁷ International Standard 31000 – Risk management – principles and guidelines (primeira edição de 15 de Novembro de 2009).

então, participado regularmente nos trabalhos desenvolvidos para a elaboração da versão portuguesa do referido normativo.

3.2.3.4 Sistema de Avaliação de Desempenho

Da regulamentação interna constam, para além da estrutura organizativa e respectivo organigrama interno e seus responsáveis máximos, os princípios de actuação da actividade da REFER, das suas direcções e unidades orgânicas e dos seus trabalhadores, bem como a definição de carreiras de pessoal.

No que se refere à definição de carreiras, convém referir que esta tem adstrita a definição de competências de cada categoria profissional e respectivo modelo de avaliação e gestão de desempenho.

O modelo de avaliação de desempenho é um instrumento de fundamental importância, no âmbito de uma estratégia de valorização do capital humano, promovendo a melhoria global de desempenho de uma organização e criando, ao mesmo tempo, condições para a identificação de oportunidades e mecanismos de reconhecimento e desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores.

O modelo de avaliação de desempenho, implementado pela REFER e designado de sistema de gestão de desempenho, pretende atingir objectivos muito amplos quer das equipas de trabalho, que se estendem desde o planeamento de actividades, controlo de execução, até à sua avaliação, procurando, em última análise, reconhecer, diferenciar e valorizar o desempenho mediante a aplicação de princípios e regras claros e simples, e a utilização de critérios de avaliação objectivos, mensuráveis e adoptados às funções.

O sistema de gestão de desempenho foi recentemente revisto, tendo sido incorporadas as linhas de orientação definidas pelo Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP). Foi definido um conjunto de competências da REFER, as quais foram organizadas em duas categorias:

-
- i) Competências comportamentais, que se aplicam a todos os colaboradores da instituição e onde estão previstos comportamentos de risco de gestão, de corrupção e de infracções conexas;
 - ii) Competências técnicas, constituídas por competências que se aplicam transversalmente a todos os colaboradores e outras, específicas, aplicáveis a cada categoria profissional.

Com efeito, a aplicação e cumprimento das medidas de prevenção e controlo indicadas nos regulamentos internos e resumidas no presente plano, é tida em consideração na avaliação de desempenho de todos os colaboradores.

3.2.3.5 Sistema de Gestão de Segurança

A constituição de um Sistema de Gestão de Segurança (SGS) na REFER é, para além de um imperativo legal⁸, uma necessidade a que se atribui particular relevância no quadro de uma política de gestão que coloca várias vertentes no topo das suas prioridades.

A par do esforço que tem vindo a ser efectuado, nomeadamente, através do investimento em novas tecnologias e nas competências profissionais, importa investir nos modelos de actuação, de organização e de controlo do risco, visando um melhor desempenho das actividades que concorrem para a segurança.

Neste contexto, o Conselho de Administração deliberou, em Setembro de 2010, pela criação de um grupo de trabalho multidisciplinar com o objectivo de concretizar a implementação do SGS, permitindo assim melhorar uma vertente da empresa que já apresenta hoje elevados níveis de auto-exigência e de eficácia.

Deste projecto, cuja conclusão irá ocorrer em 2011, foi realizado o levantamento e análise da informação organizacional (políticas em vigor, competências e controlos existentes, etc) e elaborado um manual do SGS. Actualmente o manual de SGS encontra-

⁸ Directiva nº 2004/49/CE do Parlamento Europeu e do Conselho de 29 de Abril, relativo à segurança dos caminhos-de-ferro da Comunidade Europeia, a qual foi, posteriormente, transposto para o ordenamento jurídico Português através do Decreto-Lei nº 231/2007, de 14 de Junho.

se em apreciação pelo IMTT para obtenção da certificação de autorização de segurança.

Uma vez obtida a referida certificação por parte da entidade reguladora proceder-se-á à implementação deste sistema nas actividades diárias da REFER.

Adicionalmente decorre um processo de formação de auditores para dotar a empresa de recursos humanos qualificados que permitam garantir os níveis actuais de segurança da exploração e identificar áreas que necessitem de melhorias ao nível da performance da segurança da exploração e da gestão da segurança.

3.2.3.6 Contratação Pública

Como complemento aos meios internos de que dispõe para o cumprimento das suas missões – gestão da infra-estrutura e investimento na infra-estrutura – a REFER recorre ao mercado, concursando empreitadas para a realização dos investimentos e respectiva fiscalização e subcontratando parte das actividades de manutenção.

Neste âmbito a REFER adoptou procedimentos internos de contratação, centralizando na Direcção de Contratualização, *Procurement* e Logística (órgão pertencente à Direcção-Geral de Organização), os procedimentos contratuais inerentes à contratualização de empreitadas ou prestação de serviços a promover mediante concurso ou ajuste directo.

A partir do dia 30 de Julho de 2008 a REFER, *E.P.E.* passou a estar abrangida pelo Código dos Contratos Públicos (CCP) aprovado pelo Decreto-Lei nº 18/2008, de 29 de Janeiro. Este diploma legal, ao regular a matéria da contratação pública, concretizou a transposição das directivas comunitárias nº 2004/17 e nº 2004/18, definindo novas regras até então dispersas em diversos diplomas legais.

No âmbito da publicação do Código dos Contratos Públicos e consequente alteração nos modelos de contratação, a REFER aprovou, em 24 de Julho de 2008, um Manual Interno de Contratação que regula os procedimentos internos a seguir nas diversas fases

do ciclo da contratação de empreitadas, de aquisição ou locação de bens móveis e aquisição de serviços.

O Manual Interno de Contratação tem um âmbito mais abrangente do que o definido pelo Código dos Contratos Públicos, pelo facto dos procedimentos por si descritos, serem aplicáveis à celebração de contratos abaixo dos valores estabelecidos pelo Código dos Contratos Públicos, e ainda por obrigar ao cumprimento das regras definidas naquele diploma legal aos contratos cujas prestações não se circunscrevam à actividade desenvolvida pela REFER.

Deve-se mencionar que o Conselho de Administração deliberou incumbir uma equipa de trabalho de proceder ao acompanhamento e aplicação dos procedimentos definidos pelo Manual e de dar resposta a todas as questões suscitadas pela estrutura da Empresa, devendo propor ao Conselho de Administração as alterações que entender adequadas.

Desde que entrou em vigor este normativo interno já foi sujeito a diversas actualizações, tendo sido a última realizada em Julho de 2010. Na sequência da publicação da última versão do Manual Interno de Contratação foi realizada, em Outubro de 2010, uma acção de formação sobre o regime jurídico de contratação pública, bem como sobre os procedimentos definidos pelo normativo interno, direccionada a todos os colaboradores com intervenção nas diversas fases do ciclo de contratação.

Relativamente aos sistemas de informação e mecanismos de controlo de riscos associados ao processo de contratação pública, a REFER implementou em 2006 um sistema de informação⁹ e de controlo interno adequado à dimensão e complexidade da sua actividade, que cobre os riscos relevantes assumidos, sendo susceptíveis de permanente auditabilidade, permitindo identificar e avaliar responsabilidades de

⁹ Para efectuar o registo e controlo do processo de contratação e registo das diversas aprovações, bem como identificação de todas as responsabilidades processuais, a empresa dispõe da aplicação denominada econtratos. Esta aplicação centraliza toda a informação e documentação relativa a cada processo de contratação celebrado pela empresa, desde a iniciativa/identificação da necessidade até à execução e conclusão do contrato.

execução, decisão e monitorização. Este sistema é sujeito a controlos e ajustamentos regulares, sendo objecto de descrição detalhada e constando em documento apropriado todas as alterações realizadas.

Todas as necessidades de recurso ao mercado, concursando empreitadas, subcontratando prestação de serviços ou adquirindo bens, são sujeitas a fundamentação pelo órgão requisitante e à validação por colaboradores com poderes delegados pelo Conselho de Administração referentes a esta matéria, ficando os custos de cada operação associados à respectiva rubrica do orçamento.

4 Identificação dos riscos de gestão, incluindo riscos de corrupção e infracções conexas.

4.1 Conceito de risco

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

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 objectivos de uma organização. O risco é caracterizado pela referência aos eventos potências e aos impactos destes eventos ou a uma combinação destes dois factores.

4.2 Metodologia adoptada

A REFER gere o risco mediante a sua identificação e análise metódica e sistemática, avaliando a necessidade de implementar alterações dentro da organização. O elemento essencial na gestão do risco é a identificação e análise do risco, ou seja, a capacidade de aferir sobre a possibilidade de determinado evento ocorrer e provocar um resultado irregular. Ao longo deste processo são revistos os riscos identificados e os respectivos meios de controlo implementados de forma a assegurar que não é necessário um tratamento de risco suplementar.

Tendo em consideração as atribuições sectoriais definidas para cada unidade organizativa da empresa, foram identificados os eventos, situações e circunstâncias com probabilidade de ocorrência e potencial consequência negativa na prossecução dos objectivos das unidades e/ou da empresa.

Nestes termos optou-se por fazer uma avaliação dos riscos de gestão, incluindo riscos de corrupção e infracções conexas em diversas actividades desenvolvidas pela REFER e não apenas às actividades que, conforme referido na Recomendação do CPC de 1 de Julho, revelam um maior risco, a saber: contratação pública e concessão de benefícios públicos (os quais assumem uma natureza residual).

Genericamente, considerou-se como evento de risco qualquer situação que pudesse por em causa:

- a confiança e integridade da informação;
- a conformidade com políticas, planos, procedimentos, leis e regulamentos;
- a salvaguarda dos activos da empresa;
- a utilização económica e eficiente dos recursos;
- a prossecução dos objectivos estratégicos da organização.

Tendo presente o guião para a elaboração de planos de prevenção de riscos de gestão (incluindo riscos de corrupção e infracções conexas) emitido pelo CPC, a REFER adoptou a seguinte metodologia na elaboração e revisão periódica do seu plano:

- a) Sistematização das funções de cada direcção

Tendo em consideração que as funções e actividades de cada Direcção se encontram claramente identificadas no regulamento interno da REFER (manual da organização) e noutros normativos internos em vigor, foi elaborada uma tabela¹⁰ descritiva dessas actividades para cada Direcção, de forma a permitir que os respectivos responsáveis procedessem à avaliação do risco subjacente a cada actividade e à identificação das

¹⁰ Consultar anexo II.

medidas de prevenção, correcção e controlo existentes ou cuja sua implementação esteja a ser desenvolvida.

De salientar que as medidas de prevenção, correcção e controlo indicadas na referida tabela encontram-se, na sua maioria, em vigor há largos anos na REFER e estão detalhadas nos normativos internos, regulamento interno (manual da organização) e código de conduta da instituição. Estas medidas são transversais a toda a estrutura organizativa e são aplicáveis a todos os colaboradores, bem como são objecto de análise e revisão regular.

- b) Identificação dos riscos e das medidas adoptadas ou a adoptar que previnam a sua ocorrência

Conforme resulta da recomendação do CPC, os responsáveis de cada Direcção, procedem à análise regular e sistemática dos riscos de cada uma das suas actividades e funções, remetendo o resultado de tal análise para a Comissão de Supervisão da Gestão de Riscos ou para o Conselho de Administração.

Após a identificação dos factos que configurem risco de gestão, incluindo riscos de corrupção e de natureza similar, procede-se ao reconhecimento das medidas de prevenção implementadas, tendo em consideração os princípios da integridade institucional, da disciplina, da responsabilidade e transparência, inerentes à optimização dos recursos próprios da governação ética e da gestão por objectivos.

Posteriormente procede-se à classificação do nível de risco associado às atribuições/objectivos da empresa, tendo para esse efeito estabelecido, no que se refere à probabilidade de ocorrência, três níveis de graduação:

- Baixa – hipótese de mitigação de risco com as medidas de controlo/prevenção implementadas;
- Média – hipótese de mitigação através de decisões e acções adicionais;

- Alta – escassez de hipótese de mitigação mesmo com decisões e acções adicionais.

Do mesmo modo, são definidos para o impacto da sua ocorrência, três níveis de graduação:

- Baixo – dano na optimização do desempenho organizacional, exigindo nova calendarização das actividades ou projectos;
- Médio – perda na gestão das operações, requerendo redistribuição de recursos em tempo e custos;
- Alto – Prejuízo na imagem e reputação da integridade institucional, bem como na eficácia e desempenho da sua missão.

O nível de risco é considerado elevado, moderado ou reduzido de acordo com ponderação entre o grau de probabilidade de ocorrência e o impacto negativo da respectiva ocorrência. O quadro abaixo identifica a distribuição das classes de risco:

| Probabilidade Impacto | Baixa | Média | Alta |
|--------------------------|----------|----------|----------|
| Alto | Moderado | Elevado | Elevado |
| Médio | Reduzido | Moderado | Elevado |
| Baixo | Reduzido | Reduzido | Moderado |

Os responsáveis máximos adstritos a direcções com responsabilidades corporativas e operacionais remetem o resultado das suas análises para a Comissão de Supervisão da Gestão de Riscos ou para o Conselho de Administração.

Esta Comissão, em conjunto com os responsáveis máximos de cada Direcção, procede à análise, revisão e consolidação das tabelas de cada direcção, de forma a identificar a arquitectura, ou seja, princípios, estrutura e processo, implementada (ou a ser implementada) na instituição para gerir os riscos com eficiência e eficácia.

c) Aprovação do plano pelo Conselho de Administração

O plano é, anualmente, submetido à aprovação pelo Conselho de Administração da REFER e posteriormente remetido ao Conselho de Prevenção da Corrupção, bem como aos órgãos de superintendência, tutela e controlo.

5 Acompanhamento, execução e actualização do Plano.

5.1 Enquadramento

Conforme decorre da Recomendação do CPC de 1 de Julho de 2009, a execução do plano de prevenção de riscos de gestão, incluindo riscos de corrupção e infracções conexas, deve ser divulgada em relatório anual.

Desta forma, é da responsabilidade da Comissão de Supervisão da Gestão de Riscos proceder, conjuntamente com os responsáveis de cada Direcção, à revisão e produção de um relatório anual de execução do plano, com o objectivo de aferir sobre o grau de execução do plano e ainda recomendar sobre a actualizações a serem adoptadas às regras estabelecidas.

De salientar que os responsáveis pelas diversas direcções devem verificar regularmente o cumprimento dos requisitos vigentes no Plano. Devem contribuir para a criação de métodos e procedimentos que contribuam para assegurar o desenvolvimento e controlo das actividades de forma adequada e eficiente, permitindo a salvaguarda dos activos, a prevenção e detecção de situações de ilegalidade, fraude, erro e a exactidão dos registos contabilísticos e financeiros.

Têm ainda a obrigação de alertar o Conselho de Administração e/ou a Comissão de Supervisão e Gestão dos Riscos, sempre que sejam detectados riscos elevados que importam prevenir.

O Conselho de Administração procede ao controlo periódico e regular do cumprimento das regras estabelecidas pelo Plano e avalia o grau de exequibilidade do mesmo, designadamente, tendo reuniões semanais com os responsáveis pelas diversas direcções da empresa.

Assim apresenta-se em anexo¹¹ informação sobre a execução anual do plano, ou seja, uma descrição sumária das principais actividades, respectivos riscos e medidas de prevenção, detecção, correcção e acções implementadas na organização.

5.2 Sistemas de controlo interno e de gestão de riscos

Nos termos descritos no ponto anterior, deve-se referir que, no decurso de 2010, os sistemas de controlo interno e de gestão de riscos existentes revelaram-se, de um modo geral, adequados e compatíveis com a dimensão e complexidade da empresa, contemplando um conjunto de procedimentos relativos à execução, aprovação, monitorização e melhoria contínua de processos de negócio.

Apresenta-se de seguida a descrição de algumas matérias com particular relevância, ocorridas durante o ano de 2010, bem como actividades desenvolvidas, decorrentes da avaliação da execução do plano, que visam reforçar substancialmente o ambiente de controlo interno da REFER.

5.2.1 Operações de gestão de materiais (revisão do modelo de controlo)

A realização de trabalhos na infra-estrutura ferroviária gera resíduos de variada natureza, como sejam: materiais de via (carris, travessas de betão e madeira e outros); obras de arte (pontes e pontões metálicos e outros); materiais de catenária (postes, isoladores cerâmicos, perfis galvanizados, cabos de contacto e outros); de telecomunicações e sinalizações (cabo nu e cabo revestido, disjuntores, baterias e outros). As restantes actividades da empresa produzem igualmente resíduos, sejam equipamentos

¹¹ Consultar anexo II.

electrónicos e eléctricos ou mesmo produtos de natureza vegetal decorrentes por exemplo de acções de desmatação.

Destes resíduos, os que não tenham valor económico são reencaminhados para destino final autorizado, podendo ser reaplicados internamente ou cedidos a terceiros, e são alienados os materiais que tenham valor económico.

No que se refere a esta matéria e em consonância com normativos legais vigentes¹², a REFER tem um conjunto de normativos, que estabelecem as regras a adoptar para a gestão de matérias, durante todo o seu ciclo de vida, ou seja, desde a sua aquisição até à respectiva alienação ou abate.

Na sequência de uma acção de auditoria interna, realizada ainda em 2009, a qual permitiu identificar insuficiências relativas aos processos de rastreabilidade e controlo de materiais aplicados, materiais levantados e matérias sobrantes, e respectivas recomendações, o Conselho de Administração deliberou pela revisão do modelo de controlo interno e gestão de riscos do ciclo de vida dos materiais.

Neste âmbito foi realizado um diagnóstico à situação actual à gestão do ciclo de vida dos materiais, concluído em Outubro de 2010, identificando-se oportunidades de melhoria a nível organizacional, processos e sistemas de informação que servem de suporte.

Na decorrência das conclusões apresentadas está em curso a configuração e implementação do modelo de gestão a adoptar, bem como dos sistemas de

¹² A portaria nº209/2004, de 3 de Março aprova a Lista Europeia de Resíduos e o DL nº178/206, de 5 de Setembro, estabelece o regime geral de gestão de resíduos, transpondo para a ordem jurídica interna a Directiva nº2006/12/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 5 de Abril, e a Directiva nº91/689/CEE, do Conselho, de 12 de Dezembro.

informação que lhe servem de suporte, com o objectivo de se dispor de um controlo integrado do ciclo de vida dos materiais.

Paralelamente, no âmbito das aplicações informáticas em desenvolvimento na organização, foram introduzidas novas funcionalidades, no sentido de suprir insuficiências no processo de auditabilidade dos movimentos de matérias e apuramento de responsabilidades dos respectivos intervenientes.

No início de 2011 foram introduzidos ajustamentos em áreas-chave da estrutura organizacional da Direcção-Geral de Organização e Desenvolvimento (DGOD), tendo como propósito o alcance de maiores ganhos de eficácia e eficiência, com particular ênfase na coordenação e implementação, em articulação com outras áreas da empresa, do supra mencionado modelo de logística e de gestão e controlo de stocks.

5.2.2 Alienação de materiais (processos disciplinares)

O Conselho de Administração, analisada informação sobre a alienação de um conjunto de lotes de resíduos e perante a identificação de situações anómalas, deliberou, no final de 2009, proceder à abertura de inquérito, a conduzir por instrutor externo, tendo em vista o apuramento de responsabilidades disciplinares ou outras emergentes dos factos identificados.

Perante os factos revelados pelo inquérito e constantes do respectivo relatório final, o Conselho de Administração, tendo tomado conhecimento de que um conjunto de trabalhadores terá adoptado diversos comportamentos susceptíveis de configurarem infracções disciplinares, decidiu instaurar procedimentos disciplinares, a serem conduzidos por instrutores externos, aos respectivos trabalhadores.

Apreciados os procedimentos disciplinares e confirmada a prática de factos consubstanciadores de infracções disciplinares foram aplicadas, em conformidade com a

legislação laboral vigente, sanções disciplinares com repreensão registada e sanções disciplinares com perda de retribuição e de antiguidade.

De referir que alguns dos procedimentos disciplinares ainda se encontram em curso, por terem surgido novos factos com relevância para a sua apreciação ou por ainda não terem sido concluídos os tramites processuais legalmente estabelecidos.

5.2.3 Controlo de custos com serviços partilhados

No início do segundo semestre de 2007, o Conselho de Administração deliberou pela adopção de um modelo de gestão específico e diferenciado por natureza de custos ocorridos com a obtenção de serviços partilhados¹³ pela totalidade da organização, de forma a serem adoptas medidas de racionalização e controlo, com o objectivo claro de redução de custos.

Neste âmbito foram definidas responsabilidades de orçamentação, controlo, monitorização e análise mensal no sentido de identificar quer situações anómalas quer oportunidades de melhoria.

Tal deliberação teve consequências na elaboração do Plano de Actividades e Orçamentos para o período de 2008-2010, pelo facto das Direcções incumbentes de orçamentar estes custos o terem realizado com base da análise crítica dos consumos históricos, quantificando o objectivo em matéria de redução de custos.

No decurso de 2010, foram realizadas acções de acompanhamento específicas ao grau de implementação do referido modelo e correspondente avaliação da sua eficácia e eficiência.

¹³ Nestas circunstâncias foram considerados os consumos de água e energia, os serviços de limpeza, vigilância, comunicações, os serviços automóveis, os serviços e aquisição de equipamento informático.

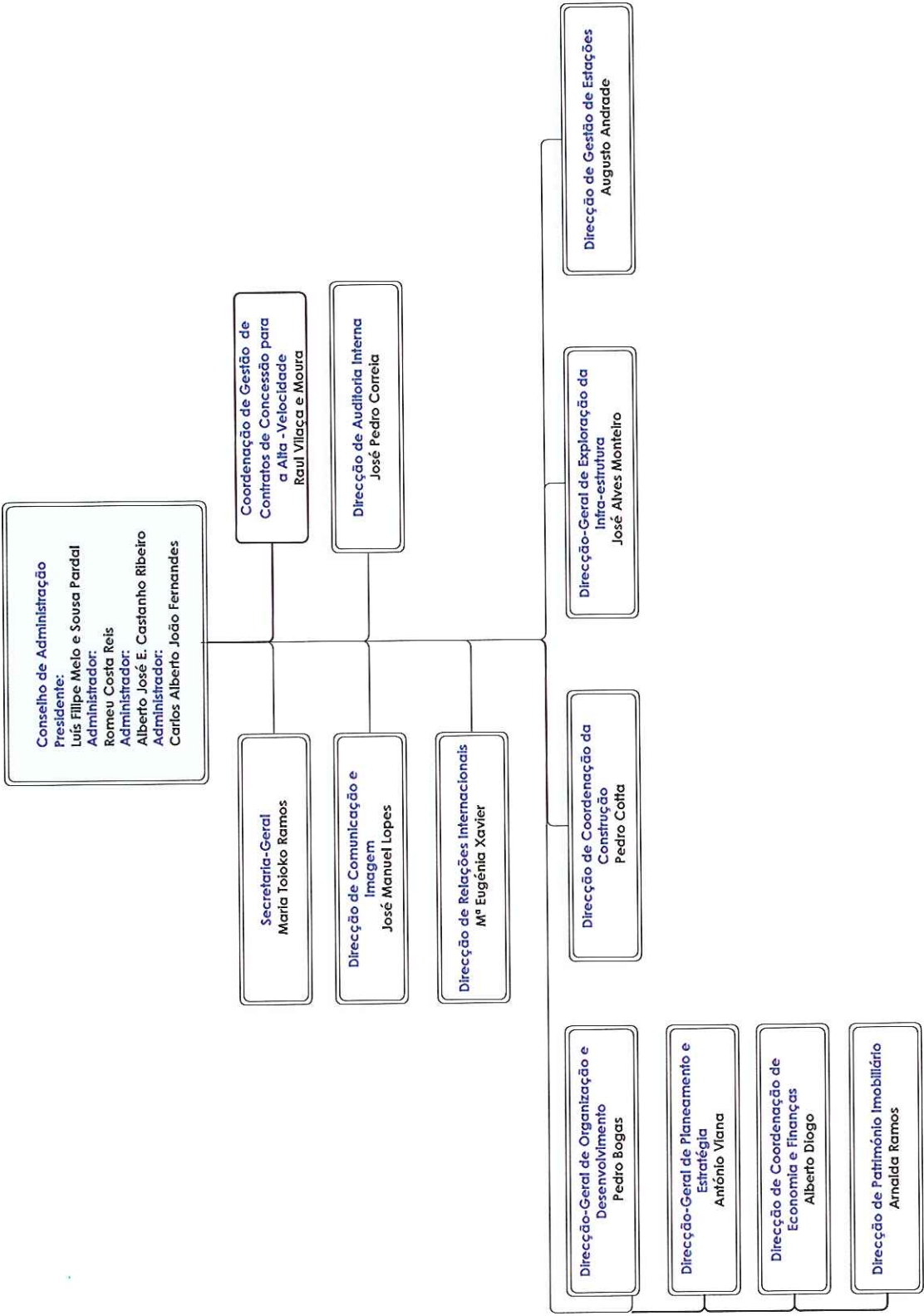
Neste âmbito, foram identificadas algumas insuficiências referentes ao registo de informação e respectivos processos monitorização e comunicação interna, tendo sido identificadas oportunidades de melhoria, nomeadamente no que concerne à revisão dos termos contratuais de prestação de serviços e segregação de acções de controlo, monitorização e ainda de validação cadastral.

Importa referir que a prossecução de melhores níveis de desempenho, em matéria de controlo de custos e serviços partilhados, justifica uma acção estruturada e programada, favorável à obtenção de ganhos operacionais, económicos e financeiros.

Assim, no âmbito das acções tendentes à concretização de um modelo de gestão e controlo de custos, o Conselho de Administração aprovou um plano de acção para implementação de um modelo de gestão e controlo de custos referentes a consumos com água e energia, tendo sido criado um grupo de trabalho para, até ao final do 1º semestre de 2011, proceder à concretização deste projecto.

Adicionalmente, no início de 2011, foram introduzidos ajustamentos em áreas-chave da estrutura organizacional da Direcção-Geral de Organização e Desenvolvimento (DGOD), tendo sido criada a área de Serviços Partilhados e Planeamento, com o propósito de alcançar maiores ganhos de eficácia e eficiência, no controlo e gestão de todos os custos e serviços partilhados.

ORGANIGRAMA



| Missão | Principais actividades | Riscos Identificados | Prob. | Impacto | Risco | Medidas de prevenção e desenvolvimento (actualizado) | Medidas de Prevenção/Controlo Revelas |
|---|---|---|--------------|--------------|------------------|---|---------------------------------------|
| <p>Garantir a aquisição e fornecimento de materiais, fornecimento de equipamento, e serviços, de acordo com padrões de qualidade, sempre em condições permanentemente disponíveis, para a empresa e assegurar o bom desempenho da estrutura logística.</p> | <p>Contratação de empreiteiras, aquisição de serviços e bens.</p> | <p>Risco de falhas na administração das operações do Código Contábil Públicas por dificuldades interpretativas.</p> | <p>Baixa</p> | <p>Alto</p> | <p>Moderado</p> | <p>Os colaboradores da CCI participaram em acções de formação, ministradas interna e externamente, no âmbito do Código de Contratação Pública, com especial incidência para os procedimentos pré-contractuais. Na área do Contabilístico Electrónico os utilizadores do plataforma electrónica tiveram formação sobre os requisitos legais exigidos e tiveram acompanhamento técnico para lidar com os problemas que se apresentaram no âmbito do Enquadramento do Procedimento Contractual (orgão beneficiário da Direcção de Apoio Jurídico).</p> | |
| | <p>Risco de inadequação de alguns requisitos constantes do processo de procedimento por uso generalizado de documentos digitalizados.</p> | <p>Risco de introdução de requisitos com alguma subjectividade na definição dos factores e subfactores com eventual repercussão na avaliação das propostas.</p> | <p>Baixa</p> | <p>Médio</p> | <p>Realizado</p> | <p>Envio de formação de equipas multidisciplinares com conhecimento técnico e de procedimentos de avaliação de propostas, com o intuito de promover o conhecimento prático da realidade e promover o acompanhamento e supervisão das actividades pelos responsáveis.</p> | |
| | <p>Risco de incumprimento de prazos vinculativos no processo de contratação</p> | <p>Risco de surgirem na fase pré-contractual muitos pedidos de esclarecimentos e apresentação de erros e omissões pelos interessados.</p> | <p>Média</p> | <p>Alto</p> | <p>Brevado</p> | <p>Implementar a normalização de inquéritos em função do tipo de processo.</p> | |
| | <p>Risco de quebra de sigilo e imparcialidade no desenvolvimento do processo de contratação</p> | <p>Risco de quebra de valores como a confidencialidade, transparência e imparcialidade.</p> | <p>Alta</p> | <p>Baixo</p> | <p>Moderado</p> | <p>Sistemas de monitorização com alertas automáticos. Acompanhamento e supervisão das actividades pelos responsáveis.</p> | |
| <p>Adquirir e fornecer materiais, equipamento informático e serviços, cuja aquisição não tenha sido descentralizada (sistematizada) sob diferentes orçãos da empresa em função da sua complexidade, na melhores condições de qualidade, oportunidade e preço;</p> | | <p>Risco de extravio dos documentos processuais</p> | <p>Baixa</p> | <p>Alto</p> | <p>Moderado</p> | <p>Criação de critérios de atribuição da Qualidade dos Processos, e do Projecto, implementação de medidas correctivas.</p> | |
| | | <p>Risco de falhas na uniformização de normas e métodos.</p> | <p>Baixa</p> | <p>Médio</p> | <p>Realizado</p> | <p>Incluir as boas práticas orientadoras, integração de funções, acompanhamento e supervisão por parte dos responsáveis, existência de canal de denúncia/anúncio a comissão de Ética.</p> | |
| | | <p>Risco de não percepção atempada de alterações do mercado</p> | <p>Baixa</p> | <p>Médio</p> | <p>Realizado</p> | <p>Realizar a actualização do Código de Ética do NEER no âmbito da equidade. A utilização dos meios electrónicos nos processos lançados em 2010, plataforma electrónica de maior transparência dos processos e respectiva identificação de actores e interessados.</p> | |
| | | | <p>Baixa</p> | <p>Médio</p> | <p>Realizado</p> | <p>Realizar a actualização do Código de Ética do NEER no âmbito da equidade. A utilização dos meios electrónicos nos processos lançados em 2010, plataforma electrónica de maior transparência dos processos e respectiva identificação de actores e interessados.</p> | |
| | | | <p>Baixa</p> | <p>Médio</p> | <p>Realizado</p> | <p>Realizar a actualização do Código de Ética do NEER no âmbito da equidade. A utilização dos meios electrónicos nos processos lançados em 2010, plataforma electrónica de maior transparência dos processos e respectiva identificação de actores e interessados.</p> | |
| | | | <p>Baixa</p> | <p>Médio</p> | <p>Realizado</p> | <p>Realizar a actualização do Código de Ética do NEER no âmbito da equidade. A utilização dos meios electrónicos nos processos lançados em 2010, plataforma electrónica de maior transparência dos processos e respectiva identificação de actores e interessados.</p> | |
| | | | <p>Baixa</p> | <p>Médio</p> | <p>Realizado</p> | <p>Realizar a actualização do Código de Ética do NEER no âmbito da equidade. A utilização dos meios electrónicos nos processos lançados em 2010, plataforma electrónica de maior transparência dos processos e respectiva identificação de actores e interessados.</p> | |
| | | | <p>Baixa</p> | <p>Médio</p> | <p>Realizado</p> | <p>Realizar a actualização do Código de Ética do NEER no âmbito da equidade. A utilização dos meios electrónicos nos processos lançados em 2010, plataforma electrónica de maior transparência dos processos e respectiva identificação de actores e interessados.</p> | |
| | | | <p>Baixa</p> | <p>Médio</p> | <p>Realizado</p> | <p>Realizar a actualização do Código de Ética do NEER no âmbito da equidade. A utilização dos meios electrónicos nos processos lançados em 2010, plataforma electrónica de maior transparência dos processos e respectiva identificação de actores e interessados.</p> | |
| | | | <p>Baixa</p> | <p>Médio</p> | <p>Realizado</p> | <p>Realizar a actualização do Código de Ética do NEER no âmbito da equidade. A utilização dos meios electrónicos nos processos lançados em 2010, plataforma electrónica de maior transparência dos processos e respectiva identificação de actores e interessados.</p> | |
| | | | <p>Baixa</p> | <p>Médio</p> | <p>Realizado</p> | <p>Realizar a actualização do Código de Ética do NEER no âmbito da equidade. A utilização dos meios electrónicos nos processos lançados em 2010, plataforma electrónica de maior transparência dos processos e respectiva identificação de actores e interessados.</p> | |
| | | | <p>Baixa</p> | <p>Médio</p> | <p>Realizado</p> | <p>Realizar a actualização do Código de Ética do NEER no âmbito da equidade. A utilização dos meios electrónicos nos processos lançados em 2010, plataforma electrónica de maior transparência dos processos e respectiva identificação de actores e interessados.</p> | |
| | | | <p>Baixa</p> | <p>Médio</p> | <p>Realizado</p> | <p>Realizar a actualização do Código de Ética do NEER no âmbito da equidade. A utilização dos meios electrónicos nos processos lançados em 2010, plataforma electrónica de maior transparência dos processos e respectiva identificação de actores e interessados.</p> | |
| | | | <p>Baixa</p> | <p>Médio</p> | <p>Realizado</p> | <p>Realizar a actualização do Código de Ética do NEER no âmbito da equidade. A utilização dos meios electrónicos nos processos lançados em 2010, plataforma electrónica de maior transparência dos processos e respectiva identificação de actores e interessados.</p> | |
| | | | <p>Baixa</p> | <p>Médio</p> | <p>Realizado</p> | <p>Realizar a actualização do Código de Ética do NEER no âmbito da equidade. A utilização dos meios electrónicos nos processos lançados em 2010, plataforma electrónica de maior transparência dos processos e respectiva identificação de actores e interessados.</p> | |
| | | | <p>Baixa</p> | <p>Médio</p> | <p>Realizado</p> | <p>Realizar a actualização do Código de Ética do NEER no âmbito da equidade. A utilização dos meios electrónicos nos processos lançados em 2010, plataforma electrónica de maior transparência dos processos e respectiva identificação de actores e interessados.</p> | |
| | | | <p>Baixa</p> | <p>Médio</p> | <p>Realizado</p> | <p>Realizar a actualização do Código de Ética do NEER no âmbito da equidade. A utilização dos meios electrónicos nos processos lançados em 2010, plataforma electrónica de maior transparência dos processos e respectiva identificação de actores e interessados.</p> | |
| | | | <p>Baixa</p> | <p>Médio</p> | <p>Realizado</p> | <p>Realizar a actualização do Código de Ética do NEER no âmbito da equidade. A utilização dos meios electrónicos nos processos lançados em 2010, plataforma electrónica de maior transparência dos processos e respectiva identificação de actores e interessados.</p> | |
| | | | <p>Baixa</p> | <p>Médio</p> | <p>Realizado</p> | <p>Realizar a actualização do Código de Ética do NEER no âmbito da equidade. A utilização dos meios electrónicos nos processos lançados em 2010, plataforma electrónica de maior transparência dos processos e respectiva identificação de actores e interessados.</p> | |
| | | | <p>Baixa</p> | <p>Médio</p> | <p>Realizado</p> | <p>Realizar a actualização do Código de Ética do NEER no âmbito da equidade. A utilização dos meios electrónicos nos processos lançados em 2010, plataforma electrónica de maior transparência dos processos e respectiva identificação de actores e interessados.</p> | |

Correctiva caracterização dos materiais, Articulação com os órgãos reguladores, com o objectivo de melhor definição das características e quantidades.

Participação em eventos internacionais, das especialidades na área de compras - EPEC

Mixing/Solução de informação disponibilizada na internet para identificação de fornecedores. Avaliação de desempenho de fornecedores (laborado, país, equipas reguladoras, serviços/bens, actualizados). Realização de um diagnóstico a situação actual do nível do ciclo de vida dos materiais, o qual foi concluído em Outubro de 2010. Foram estabelecidas de melhoria a nível organizacional, para a melhoria da informação que servem de suporte, de forma a melhorar a configuração e implementação de um modelo de gestão e controlo mais eficiente e eficaz.

A área do Procurement passou em permanência operacional com o colapso da área do Contabilístico sobre os procedimentos, a obtenção na pré-contractual e trabalho parcerias jurídicas que cada uma das áreas solicitou sobre procedimentos interpretativos das directivas do CCI. Colaboradores da área do Procurement participaram em acções de formação no âmbito do CCP, da utilização das novas ferramentas informáticas que possibilitam a ter de utilizar.

Realização de parcerias com serviços jurídicos, Nucleo de Enquadramento do Procedimento Contractual, Compilação de instruções e pareceres para inclusão em manual interno, fofinha de conhecimentos.

Correctiva caracterização dos materiais e serviços a partir uniformização das metodologias, actualização do organograma reguladores, acompanhamento e supervisão pelos responsáveis.

Formação Contínua, fofinha de conhecimentos, interna e externa. Participação em grupos de trabalho das especialidades, seminários e fóruns profissionais.

Realização permanente das necessidades de formação, Acções de formação, Motivação individual e dos grupos de trabalho, fofinha de conhecimentos, acompanhamento e supervisão pelos responsáveis.

| Missão | Principais atividades | Riscos Identificados | Prob. | Impacto | Risco | Medidas de prevenção, deteção e correção/adaptar/implimentadas em 2010. | Medidas de Prevenção/Controlo Previstas |
|---|--|---|--------------|--------------|-----------------|--|---|
| <p>Garantir a aquisição e fornecimento de materiais, fornecimento de equipamentos e serviços, de acordo com pareceres emitidos pelo departamento responsável, atualizados, que garantam as melhores condições para a empresa e assegurar o bom desempenho da estrutura logística.</p> | <p>Processamento de procedimentos de alienação de materiais.</p> | <p>Risco de deficiência investigação, controlo incompleto e eliminação incorreta dos materiais alienados.</p> | <p>Baixa</p> | <p>Médio</p> | <p>Reduzido</p> | <p>Realização de um diagnóstico a situação actual ao nível do ciclo de vida dos materiais, o qual foi concluído em Outubro, identificando-se oportunidades de melhoria a nível organizacional, processos e sistemas de informação que servem de suporte, não tendo sido realizados procedimentos de alienação de materiais e resíduos durante o ano de 2010. Está em curso a configuração e implementação do modelo de gestão e controlo a adoptar, bem como dos sistemas de informação que lhe servem de suporte, com o objectivo de se dispôr de um controlo integrado do ciclo de vida dos materiais.</p> | <p>Criação de documentos, tipo por tipologia de resíduos e condições em que se ocorrem os levantamentos. Acompanhamento e supervisão dos diferentes fluxos dos processos por parte dos responsáveis.</p> |
| | | <p>Risco de deficiente investigação, controlo incompleto e eliminação incorreta dos materiais alienados.</p> | <p>Média</p> | <p>Médio</p> | <p>Moderado</p> | <p>Investigação de aplicação adequada para gestão e controlo dos materiais, usados e resíduos, realizada por um diagnóstico a situação actual ao nível do ciclo de vida dos materiais, o qual foi concluído em Outubro, identificando-se oportunidades de melhoria a nível organizacional, processos e sistemas de informação que servem de suporte, não tendo sido realizados procedimentos de alienação de materiais e resíduos durante o ano de 2010. Está em curso a configuração e implementação do modelo de gestão e controlo a adoptar, bem como dos sistemas de informação que lhe servem de suporte, com o objectivo de se dispôr de um controlo integrado do ciclo de vida dos materiais.</p> | <p>Revisão permanente de procedimentos, regras e meios de medição que reduzam o risco de deficiente investigação, controlo incompleto e eliminação incorreta dos materiais alienados, articulada permanentemente com os diversos órgãos da empresa no âmbito da supervisão por parte dos responsáveis.</p> |
| | | <p>Risco de deficiente marcação e etiquetagem dos lotes de materiais alienados.</p> | <p>Média</p> | <p>Médio</p> | <p>Moderado</p> | <p>Realização de um diagnóstico a situação actual ao nível do ciclo de vida dos materiais, o qual foi concluído em Outubro, identificando-se oportunidades de melhoria a nível organizacional, processos e sistemas de informação que servem de suporte, não tendo sido realizados procedimentos de alienação de materiais e resíduos durante o ano de 2010. Está em curso a configuração e implementação do modelo de gestão e controlo a adoptar, bem como dos sistemas de informação que lhe servem de suporte, com o objectivo de se dispôr de um controlo integrado do ciclo de vida dos materiais.</p> | <p>Continuação da supervisão dos lotes por via de reconhecimento cada lote em base de dados, no âmbito do procedimento de alienação. Acompanhamento e supervisão por parte dos responsáveis.</p> |
| | | <p>Risco de inadequada programação e preparação dos vultos dos lotes.</p> | <p>Média</p> | <p>Médio</p> | <p>Moderado</p> | <p>Realização de um diagnóstico a situação actual ao nível do ciclo de vida dos materiais, o qual foi concluído em Outubro, identificando-se oportunidades de melhoria a nível organizacional, processos e sistemas de informação que servem de suporte, não tendo sido realizados procedimentos de alienação de materiais e resíduos durante o ano de 2010. Está em curso a configuração e implementação do modelo de gestão e controlo a adoptar, bem como dos sistemas de informação que lhe servem de suporte, com o objectivo de se dispôr de um controlo integrado do ciclo de vida dos materiais.</p> | <p>Garantir a vulto por colaborador responsável dos lotes e simultaneamente a todos os operários.</p> |
| | | <p>Risco de carregamento individual de materiais.</p> | <p>Média</p> | <p>Médio</p> | <p>Moderado</p> | <p>O processo de recolha e entrega do material é executado por diferentes colaboradores. Realização de um diagnóstico a situação actual ao nível do ciclo de vida dos materiais, o qual foi concluído em Outubro, identificando-se oportunidades de melhoria a nível organizacional, processos e sistemas de informação que servem de suporte, não tendo sido realizados procedimentos de alienação de materiais e resíduos durante o ano de 2010. Está em curso a configuração e implementação do modelo de gestão e controlo a adoptar, bem como dos sistemas de informação que lhe servem de suporte, com o objectivo de se dispôr de um controlo integrado do ciclo de vida dos materiais.</p> | <p>Traca regular dos acompanhantes do levantamento e sempre mais do que um no âmbito da supervisão por parte dos responsáveis.</p> |
| | | <p>Risco de quebra de valores como a confiabilidade, transparência e imparcialidade.</p> | <p>Baixa</p> | <p>Alto</p> | <p>Moderado</p> | <p>Realização de um diagnóstico a situação actual ao nível do ciclo de vida dos materiais, o qual foi concluído em Outubro, identificando-se oportunidades de melhoria a nível organizacional, processos e sistemas de informação que servem de suporte, não tendo sido realizados procedimentos de alienação de materiais e resíduos durante o ano de 2010. Está em curso a configuração e implementação do modelo de gestão e controlo a adoptar, bem como dos sistemas de informação que lhe servem de suporte, com o objectivo de se dispôr de um controlo integrado do ciclo de vida dos materiais.</p> | <p>Efetuado cumprimento dos princípios e normas éticas inerentes às funções, nas suas diferentes áreas. Acompanhamento e supervisão dos técnicos e equipas de trabalho pelos dirigentes. Declaração ética anual sobre conflito de interesses. Existência de canal de denúncia devotado à comissão de Ética.</p> |

| Missão | | Principais actividades | | Riscos Identificados | | Prob. | | Impacto | | Risco | | Medidas de Prevenção/Controlo Previstas | |
|--|--|--|--------------|----------------------|--|---|--|--|--|-------|--|---|--|
| Direcção Geral de Organização e Desenvolvimento | | | | | | | | | | | | Medidas de prevenção, deteção e correção/adoptar/implantar/eliminar em 2010 | |
| Direcção Central de Organização e Desenvolvimento | | | | | | | | | | | | Estratégia Sumária | |
| <p>Capacitar a aquisição e implementação de programas de melhoria;</p> <p>Qualificar o pessoal em funções de apoio, de acordo com padrões de qualidade exigidos em critérios permanentemente actualizados, que garantam as melhores condições para a empresa e assegurar o bom desempenho da estrutura logística.</p> | <p>Elaboração dos relatórios;</p> | <p>Risco de deficiência/ falibilidade da informação / incerteza / incerteza de informação incorrecta (erro/resposta incorrecta)</p> | <p>Baixa</p> | <p>Alto</p> | <p>Moderado</p> | <p>A base de dados é verificada periodicamente em conformidade com o legalmente invulso. A base de dados é verificada e preenchimento dos documentos, são acompanhadas por diferentes colaboradores, tendo sido desenvolvido procedimentos para o efeito/realização de um diagnóstico a situação actual ao nível do ciclo de vida dos materiais, o qual foi concluído em Outubro, identificando-se oportunidades de melhoria a serem realizadas, processos e sistemas, os quais foram actualizados durante o ano de 2010.</p> | <p>Supervisão e contabilidade de todos os relatórios emitidos. Cuiusmodi de dados, têm em curso a configuração e implementação do modelo de gestão e controlo a adaptar, bem como dos sistemas de informação que lhe servem de suporte, com o objectivo de se disporem de um controlo integrado ao ciclo de vida dos materiais.</p> | <p>Actualização e verificação permanente do funcionamento dos sistemas, de modo a assegurar o cumprimento dos objectivos da função de apoio. Acompanhamento e supervisão por parte dos responsáveis.</p> | <p>Actualização e verificação permanente do funcionamento dos sistemas, de modo a assegurar o cumprimento dos objectivos da função de apoio. Acompanhamento e supervisão por parte dos responsáveis.</p> | | | | |
| | <p>Cuidado dos Materiais e Equipamentos</p> | <p>Risco de furto de materiais novos e usados e de resíduos vazados/evazados;</p> | <p>Baixa</p> | <p>Médio</p> | <p>Reduzido</p> | <p>Os materiais facilmente furtivos, foram colocados na zona de fácil acesso/ descarrega, sob supervisão permanente, tendo sido desenvolvido procedimentos para o efeito/realização de um diagnóstico a situação actual ao nível do ciclo de vida dos materiais, o qual foi concluído em Outubro, identificando-se oportunidades de melhoria a serem realizadas, processos e sistemas, os quais foram actualizados durante o ano de 2010.</p> | <p>Utilização dos espaços internos dos armazéns e/ ou parquagem da maioria dos materiais, implementação de circuitos de videovigilância interna nos armazéns, implementação permanente de inspecções durante os actos de entrega de materiais, por pessoal fidedigno. Verificação integral do período do Complexo, C/ pontos de videovigilância em pontos estratégicos; providenciar a venda oportuna de materiais, o qual foi concluído em Outubro, identificando-se oportunidades de melhoria a serem realizadas, processos e sistemas, os quais foram actualizados durante o ano de 2010.</p> | <p>Utilização dos espaços internos dos armazéns e/ ou parquagem da maioria dos materiais, implementação de circuitos de videovigilância interna nos armazéns, implementação permanente de inspecções durante os actos de entrega de materiais, por pessoal fidedigno. Verificação integral do período do Complexo, C/ pontos de videovigilância em pontos estratégicos; providenciar a venda oportuna de materiais, o qual foi concluído em Outubro, identificando-se oportunidades de melhoria a serem realizadas, processos e sistemas, os quais foram actualizados durante o ano de 2010.</p> | | | | | |
| | <p>Articulação de mecanismos de controlo de qualidade, de acordo com o modelo de gestão e controlo a adaptar, bem como dos sistemas de informação que lhe servem de suporte, com o objectivo de se disporem de um controlo integrado ao ciclo de vida dos materiais.</p> | <p>Risco de falta de transparência na condução de colaborações na qualificação e quantificação de materiais a entregar;</p> | <p>Baixa</p> | <p>Médio</p> | <p>Reduzido</p> | <p>Foi adoptada a regra de elaboração de procedimento interno de entrega e levantamento de materiais, no Entrocamento, sempre que haja desenvolvimento de processos específicos.</p> | <p>Actualização e verificação permanente do funcionamento dos sistemas, de modo a assegurar o cumprimento dos objectivos da função de apoio. Acompanhamento e supervisão por parte dos responsáveis.</p> | <p>Actualização e verificação permanente do funcionamento dos sistemas, de modo a assegurar o cumprimento dos objectivos da função de apoio. Acompanhamento e supervisão por parte dos responsáveis.</p> | | | | | |
| | <p>Articulação de mecanismos de controlo de qualidade, de acordo com o modelo de gestão e controlo a adaptar, bem como dos sistemas de informação que lhe servem de suporte, com o objectivo de se disporem de um controlo integrado ao ciclo de vida dos materiais.</p> | <p>Risco de falha de funcionamento de mecanismos de controlo de qualidade, de acordo com o modelo de gestão e controlo a adaptar, bem como dos sistemas de informação que lhe servem de suporte, com o objectivo de se disporem de um controlo integrado ao ciclo de vida dos materiais.</p> | <p>Baixa</p> | <p>Médio</p> | <p>Reduzido</p> | <p>Foi adoptada a regra de elaboração de procedimento interno de entrega e levantamento de materiais, no Entrocamento, sempre que haja desenvolvimento de processos específicos.</p> | <p>Actualização e verificação permanente do funcionamento dos sistemas, de modo a assegurar o cumprimento dos objectivos da função de apoio. Acompanhamento e supervisão por parte dos responsáveis.</p> | <p>Actualização e verificação permanente do funcionamento dos sistemas, de modo a assegurar o cumprimento dos objectivos da função de apoio. Acompanhamento e supervisão por parte dos responsáveis.</p> | | | | | |
| <p>Direcção de Assuntos Jurídicos</p> <p>Assegurar e apoiar jurídico a toda a actividade da empresa, exercendo as funções de representação da empresa (funcionários e valores) como a independência, integridade, em processos administrativos e judiciais e responsabilidades; transparência e imparcialidade;</p> <p>Solicitação</p> | <p>Risco de falha de funcionamento de mecanismos de controlo de qualidade, de acordo com o modelo de gestão e controlo a adaptar, bem como dos sistemas de informação que lhe servem de suporte, com o objectivo de se disporem de um controlo integrado ao ciclo de vida dos materiais.</p> | <p>Baixa</p> | <p>Médio</p> | <p>Reduzido</p> | <p>Foi adoptada a regra de elaboração de procedimento interno de entrega e levantamento de materiais, no Entrocamento, sempre que haja desenvolvimento de processos específicos.</p> | <p>Actualização e verificação permanente do funcionamento dos sistemas, de modo a assegurar o cumprimento dos objectivos da função de apoio. Acompanhamento e supervisão por parte dos responsáveis.</p> | <p>Actualização e verificação permanente do funcionamento dos sistemas, de modo a assegurar o cumprimento dos objectivos da função de apoio. Acompanhamento e supervisão por parte dos responsáveis.</p> | | | | | | |
| | <p>Risco de falha de funcionamento de mecanismos de controlo de qualidade, de acordo com o modelo de gestão e controlo a adaptar, bem como dos sistemas de informação que lhe servem de suporte, com o objectivo de se disporem de um controlo integrado ao ciclo de vida dos materiais.</p> | <p>Risco de falha de funcionamento de mecanismos de controlo de qualidade, de acordo com o modelo de gestão e controlo a adaptar, bem como dos sistemas de informação que lhe servem de suporte, com o objectivo de se disporem de um controlo integrado ao ciclo de vida dos materiais.</p> | <p>Baixa</p> | <p>Médio</p> | <p>Reduzido</p> | <p>Foi adoptada a regra de elaboração de procedimento interno de entrega e levantamento de materiais, no Entrocamento, sempre que haja desenvolvimento de processos específicos.</p> | <p>Actualização e verificação permanente do funcionamento dos sistemas, de modo a assegurar o cumprimento dos objectivos da função de apoio. Acompanhamento e supervisão por parte dos responsáveis.</p> | <p>Actualização e verificação permanente do funcionamento dos sistemas, de modo a assegurar o cumprimento dos objectivos da função de apoio. Acompanhamento e supervisão por parte dos responsáveis.</p> | | | | | |
| | <p>Risco de falha de funcionamento de mecanismos de controlo de qualidade, de acordo com o modelo de gestão e controlo a adaptar, bem como dos sistemas de informação que lhe servem de suporte, com o objectivo de se disporem de um controlo integrado ao ciclo de vida dos materiais.</p> | <p>Risco de falha de funcionamento de mecanismos de controlo de qualidade, de acordo com o modelo de gestão e controlo a adaptar, bem como dos sistemas de informação que lhe servem de suporte, com o objectivo de se disporem de um controlo integrado ao ciclo de vida dos materiais.</p> | <p>Baixa</p> | <p>Médio</p> | <p>Reduzido</p> | <p>Foi adoptada a regra de elaboração de procedimento interno de entrega e levantamento de materiais, no Entrocamento, sempre que haja desenvolvimento de processos específicos.</p> | <p>Actualização e verificação permanente do funcionamento dos sistemas, de modo a assegurar o cumprimento dos objectivos da função de apoio. Acompanhamento e supervisão por parte dos responsáveis.</p> | <p>Actualização e verificação permanente do funcionamento dos sistemas, de modo a assegurar o cumprimento dos objectivos da função de apoio. Acompanhamento e supervisão por parte dos responsáveis.</p> | | | | | |

| Direcção Geral de Organização e Desenvolvimento | | | | Medidas de prevenção, deteção e correção de irregularidades / Implementação em 2010. | | Impacto | | Riscos Identificados | | Riscos | | Medidas de Prevenção/Controlo Revistas | |
|---|--|--|--|--|-------|-----------|---|----------------------|---|--|--|--|--|
| Missão | | Principais actividades | | Prob. | | Impacto | | Riscos Identificados | | Riscos | | Medidas de Prevenção/Controlo Revistas | |
| <p>Assegurar o alinhamento do plano de negócios com a estratégia global da empresa, orientando a actividade da mesma para a criação de riqueza para os colaboradores, e o reforço dos valores e cultura da empresa.</p> | | <p>Risco de extravio de documentação ou de falhas no registo e armazenamento inadequada da informação de cadastro individual.</p> | | Alta | Médio | Realizado | Processo de verificação de cadastros individual centralizado na RH, suco do todo processo de RH, acompanhamento constante de RH, acompanhamento constante da informação em cadastro. | Realizado | Realização do processo de auditoria sistemática do cadastro. | <p>Centralização do processo de cadastro individual e processos de auditoria sistemática do cadastro.</p> | | | |
| | | <p>Risco de deterioração dos suportes físicos e electrónicos da informação de cadastro.</p> | | Alta | Médio | Realizado | Continuação da digitalização, actualização e indexação de documentos RH de processos individuais de todos os colaboradores da AGRU. | Realizado | Digitalização e armazenamento da documentação de suporte. Manutenção do backup, da aplicação e sistema de informação e cadastro de recursos humanos. | <p>Digitalização e armazenamento da documentação de suporte. Manutenção do backup, da aplicação e sistema de informação e cadastro de recursos humanos.</p> | | | |
| | | <p>Risco de extravio indevido de informações de cadastro individual e quebra de sigilo.</p> | | Alta | Médio | Realizado | Realização de testes de segurança de acesso de RH. Programação de actualização em fase de estruturação. | Realizado | Política de acesso ao sistema de informação de RH. Programas de formação e sensibilização para a actualização do sistema de informação. | <p>Política de acesso ao sistema de informação de RH. Programas de formação e sensibilização para a actualização do sistema de informação.</p> | | | |
| | | <p>Controlar o processamento manual dos abonos e descontos relativos às contribuições reguladas relativamente ao cálculo de abonos, das prestações aplicáveis, bem como o cumprimento das obrigações legais associadas (segurança social, entidade fiscal e outras).</p> | | Alta | Médio | Realizado | Actualização e actualização do manual de aplicação de normas, procedimentos e regulamentos relativos ao cálculo de abonos, das prestações aplicáveis, bem como o cumprimento das obrigações legais associadas (segurança social, entidade fiscal e outras). | Realizado | Actualização e actualização do manual de aplicação de normas, procedimentos e regulamentos relativos ao cálculo de abonos, das prestações aplicáveis, bem como o cumprimento das obrigações legais associadas (segurança social, entidade fiscal e outras). | <p>Actualização e actualização do manual de aplicação de normas, procedimentos e regulamentos relativos ao cálculo de abonos, das prestações aplicáveis, bem como o cumprimento das obrigações legais associadas (segurança social, entidade fiscal e outras).</p> | | | |
| | | <p>Risco de incumprimento das obrigações legais em sede de segurança social, fiscal e outras, associadas ao pagamento de abonos e descontos.</p> | | Alta | Médio | Realizado | Actualização e actualização do manual de aplicação de normas, procedimentos e regulamentos relativos ao cálculo de abonos, das prestações aplicáveis, bem como o cumprimento das obrigações legais associadas (segurança social, entidade fiscal e outras). | Realizado | Actualização e actualização do manual de aplicação de normas, procedimentos e regulamentos relativos ao cálculo de abonos, das prestações aplicáveis, bem como o cumprimento das obrigações legais associadas (segurança social, entidade fiscal e outras). | <p>Actualização e actualização do manual de aplicação de normas, procedimentos e regulamentos relativos ao cálculo de abonos, das prestações aplicáveis, bem como o cumprimento das obrigações legais associadas (segurança social, entidade fiscal e outras).</p> | | | |
| | | <p>Risco de manutenção inadequada da execução do orçamento de pessoal.</p> | | Alta | Médio | Realizado | Actualização e actualização do manual de aplicação de normas, procedimentos e regulamentos relativos ao cálculo de abonos, das prestações aplicáveis, bem como o cumprimento das obrigações legais associadas (segurança social, entidade fiscal e outras). | Realizado | Actualização e actualização do manual de aplicação de normas, procedimentos e regulamentos relativos ao cálculo de abonos, das prestações aplicáveis, bem como o cumprimento das obrigações legais associadas (segurança social, entidade fiscal e outras). | <p>Actualização e actualização do manual de aplicação de normas, procedimentos e regulamentos relativos ao cálculo de abonos, das prestações aplicáveis, bem como o cumprimento das obrigações legais associadas (segurança social, entidade fiscal e outras).</p> | | | |
| | | <p>Risco de quebra dos deveres de transparência, tempo e imparcialidade por parte dos promotores.</p> | | Alta | Médio | Realizado | Actualização e actualização do manual de aplicação de normas, procedimentos e regulamentos relativos ao cálculo de abonos, das prestações aplicáveis, bem como o cumprimento das obrigações legais associadas (segurança social, entidade fiscal e outras). | Realizado | Actualização e actualização do manual de aplicação de normas, procedimentos e regulamentos relativos ao cálculo de abonos, das prestações aplicáveis, bem como o cumprimento das obrigações legais associadas (segurança social, entidade fiscal e outras). | <p>Actualização e actualização do manual de aplicação de normas, procedimentos e regulamentos relativos ao cálculo de abonos, das prestações aplicáveis, bem como o cumprimento das obrigações legais associadas (segurança social, entidade fiscal e outras).</p> | | | |
| | | <p>Risco de quebra da diversidade de representação, interação e imparcialidade por parte dos promotores.</p> | | Alta | Médio | Realizado | Actualização e actualização do manual de aplicação de normas, procedimentos e regulamentos relativos ao cálculo de abonos, das prestações aplicáveis, bem como o cumprimento das obrigações legais associadas (segurança social, entidade fiscal e outras). | Realizado | Actualização e actualização do manual de aplicação de normas, procedimentos e regulamentos relativos ao cálculo de abonos, das prestações aplicáveis, bem como o cumprimento das obrigações legais associadas (segurança social, entidade fiscal e outras). | <p>Actualização e actualização do manual de aplicação de normas, procedimentos e regulamentos relativos ao cálculo de abonos, das prestações aplicáveis, bem como o cumprimento das obrigações legais associadas (segurança social, entidade fiscal e outras).</p> | | | |
| | | <p>Risco de extravio de dados e/ou de falhas no registo e armazenamento inadequada da informação de cadastro individual.</p> | | Alta | Médio | Realizado | Actualização e actualização do manual de aplicação de normas, procedimentos e regulamentos relativos ao cálculo de abonos, das prestações aplicáveis, bem como o cumprimento das obrigações legais associadas (segurança social, entidade fiscal e outras). | Realizado | Actualização e actualização do manual de aplicação de normas, procedimentos e regulamentos relativos ao cálculo de abonos, das prestações aplicáveis, bem como o cumprimento das obrigações legais associadas (segurança social, entidade fiscal e outras). | <p>Actualização e actualização do manual de aplicação de normas, procedimentos e regulamentos relativos ao cálculo de abonos, das prestações aplicáveis, bem como o cumprimento das obrigações legais associadas (segurança social, entidade fiscal e outras).</p> | | | |
| | | <p>Risco de deterioração dos suportes físicos e electrónicos da informação de cadastro.</p> | | Alta | Médio | Realizado | Actualização e actualização do manual de aplicação de normas, procedimentos e regulamentos relativos ao cálculo de abonos, das prestações aplicáveis, bem como o cumprimento das obrigações legais associadas (segurança social, entidade fiscal e outras). | Realizado | Actualização e actualização do manual de aplicação de normas, procedimentos e regulamentos relativos ao cálculo de abonos, das prestações aplicáveis, bem como o cumprimento das obrigações legais associadas (segurança social, entidade fiscal e outras). | <p>Actualização e actualização do manual de aplicação de normas, procedimentos e regulamentos relativos ao cálculo de abonos, das prestações aplicáveis, bem como o cumprimento das obrigações legais associadas (segurança social, entidade fiscal e outras).</p> | | | |
| | | <p>Risco de extravio indevido de informações de cadastro individual e quebra de sigilo.</p> | | Alta | Médio | Realizado | Actualização e actualização do manual de aplicação de normas, procedimentos e regulamentos relativos ao cálculo de abonos, das prestações aplicáveis, bem como o cumprimento das obrigações legais associadas (segurança social, entidade fiscal e outras). | Realizado | Actualização e actualização do manual de aplicação de normas, procedimentos e regulamentos relativos ao cálculo de abonos, das prestações aplicáveis, bem como o cumprimento das obrigações legais associadas (segurança social, entidade fiscal e outras). | <p>Actualização e actualização do manual de aplicação de normas, procedimentos e regulamentos relativos ao cálculo de abonos, das prestações aplicáveis, bem como o cumprimento das obrigações legais associadas (segurança social, entidade fiscal e outras).</p> | | | |
| | | <p>Risco de incumprimento das obrigações legais em sede de segurança social, fiscal e outras, associadas ao pagamento de abonos e descontos.</p> | | Alta | Médio | Realizado | Actualização e actualização do manual de aplicação de normas, procedimentos e regulamentos relativos ao cálculo de abonos, das prestações aplicáveis, bem como o cumprimento das obrigações legais associadas (segurança social, entidade fiscal e outras). | Realizado | Actualização e actualização do manual de aplicação de normas, procedimentos e regulamentos relativos ao cálculo de abonos, das prestações aplicáveis, bem como o cumprimento das obrigações legais associadas (segurança social, entidade fiscal e outras). | <p>Actualização e actualização do manual de aplicação de normas, procedimentos e regulamentos relativos ao cálculo de abonos, das prestações aplicáveis, bem como o cumprimento das obrigações legais associadas (segurança social, entidade fiscal e outras).</p> | | | |

| Direcção Geral de Organização e Desenvolvimento | | | | | Medidas de Prevenção/Controlo Previstas | | | | | | | | |
|---|---|---|--|---|---|---|--|---|--------------|--------------|-----------------|--|---|
| Missão | Principais actividades | Riscos Identificados | Prob. | Impacto | Risco | Descrição/Sumário | Medidas de Prevenção/Controlo Previstas | | | | | | |
| <p>Direcção de Segurança Definir as orientações e implementar o plano de segurança da empresa, relativos à segurança de pessoas e bens e à segurança e saúde do trabalhador, tendo em vista o desenvolvimento das condições de trabalho, a saúde da comunidade e a segurança pública, em sintonia com a legislação aplicável e em conformidade com a política pública de promoção de segurança do trabalho e em estreita ligação com as Forças e Serviços de Segurança do Estado.</p> | <p>Desenvolver acções de avaliação e controlo de riscos profissionais e planejar e executar a execução de acções de segurança. Avaliar o cumprimento das obrigações legais e regulamentares, com o planeamento da prevenção de riscos em função da análise da situação de segurança e dos riscos existentes, a nível da empresa, em sintonia com a legislação aplicável e em conformidade com a política pública de promoção de segurança do trabalho e em estreita ligação com as Forças e Serviços de Segurança do Estado.</p> <p>Identificar e avaliar situações de risco para a ocorrência de acidentes relacionados com o trabalho e a saúde dos trabalhadores.</p> <p>Coordenar o processo de selecção e de gestão de fornecedores de equipamento de protecção individual.</p> <p>Fornecer a constituição e funcionamento de um sistema de primeiros socorros e combate a incêndios.</p> <p>Colaborar na elaboração do plano de segurança da empresa, relativos à segurança de pessoas e bens e à segurança e saúde do trabalhador, tendo em vista o desenvolvimento das condições de trabalho, a saúde da comunidade e a segurança pública, em sintonia com a legislação aplicável e em conformidade com a política pública de promoção de segurança do trabalho e em estreita ligação com as Forças e Serviços de Segurança do Estado.</p> <p>Controlar e gerir serviços externos.</p> | <p>Risco de ocorrência de acidentes e/ou incidentes, de trabalho com ou sem repercussões para a exploração ferroviária.</p> <p>Risco de ocorrência de acidentes graves e/ou mortais.</p> <p>Risco de inobservação do equipamento de segurança utilizado.</p> <p>Risco de incumprimento legal.</p> <p>Risco de ocorrência de danos físicos e/ou materiais.</p> <p>Risco de ocorrência de acidentes graves e/ou mortais.</p> <p>Risco de incumprimento das exigências regulamentares.</p> | <p>Baixa</p> <p>Baixa</p> <p>Baixa</p> <p>Baixa</p> <p>Baixa</p> | <p>Alto</p> <p>Alto</p> <p>Moderado</p> <p>Alto</p> <p>Médio</p> <p>Médio</p> | <p>Moderado</p> <p>Moderado</p> <p>Moderado</p> <p>Moderado</p> <p>Moderado</p> <p>Moderado</p> | <p>Elaboração e actualização de planos de análise de riscos, elaboração de relatórios, com o apoio das unidades de segurança e da Direcção de Segurança. Divulgação de informações, elaboração de procedimentos de segurança no trabalho, dos estabelecimentos de via, pontos, catenárias e sinalização, concepção de brochuras e realização de acções de formação. Monitorização ativa das participações de acidentes à Segurança. Análise das participações, em articulação com a Área da Saúde do Trabalho, no sentido de serem tomadas, medidas correctivas, abrangidas a toda a situação e da necessidade imediata da análise das causas dos acidentes. Visita/inspecção aos locais de trabalho e instalação, sociais, elaboração de pareceres técnicos e medidas correctivas, acções 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 de consumo de álcool e drogas e de desintoxicação. Campanha de promoção de exames médicos. Acção de hierarização na implementação das medidas de prevenção de acidentes e de recatização de trabalhadores, alcoolizados e dependentes, e acompanhamento.</p> | <p>Realização de análise de riscos, para a saúde associada, de actividades desenvolvidas pelos trabalhadores e de instalações da empresa. Vigilância médica da saúde dos trabalhadores. Realização de visitas de inspecção aos locais de trabalho, promoção de acções de formação, acompanhamento e supervisão do seu cumprimento pelos responsáveis. Prevenção e controlo do consumo de álcool e drogas, e a recatização de trabalhadores. Notificação constante das necessidades de aquisição de material de segurança. Análise dos níveis de qualidade/preço dos fornecedores de material de segurança. Acompanhamento e supervisão pelos responsáveis. Realização de inspecções nos locais de trabalho, promoção de acções de formação, distribuição de mapas de primeiros socorros. Realização de visitas, simulados, e avaliação VEBT. Exclução de actividades de trabalhos e espaços de Domínio Público Ferroviário legalmente ocupados. Entrada do serviço de monitorização nos Pontos de Operação do CCU-Linha e Central de Exploração de Segurança, do sistema de vigilância em diversos locais, directos, a explorar ferroviária. Acompanhamento regular das prestações de serviços, informação directa com os responsáveis indicados pelos vários prestadores de serviços, tendo em vista a promoção de respectivas melhorias e redução de reclamações. Realização de visitas, análises e acompanhamento de reclamações dos trabalhadores, ao nível da recatização e cálculo de indemnizações. Controlo de medição do trabalho/prestação de informações relativas às condições de trabalho, aos métodos de trabalho, análise de questões técnicas e promoção da sua implementação nos locais de trabalho, programação de exames médicos. Controlo de prestação de serviços de álcool e drogas, análise de resultados de necessidades de controlo e por centros de trabalho. levantamento de necessidades de controlo e respectivo encaminhamento para o prestador de serviços. Monitorização de serviços. Realização de campanhas de sensibilização, utilização periódica dos instrumentos de avaliação, articulação com os diversos órgãos para definição de necessidades e respectivas prioridades. Actualização permanente da informação publicada no Portal da empresa. Acompanhamento e supervisão pelos responsáveis.</p> | | | | | | |
| | | | | | | | | <p>Coordenar o processo de selecção e de gestão de fornecedores de equipamento de protecção individual.</p> | <p>Baixa</p> | <p>Alto</p> | <p>Moderado</p> | <p>Elaboração e actualização de planos de análise de riscos, elaboração de relatórios, com o apoio das unidades de segurança e da Direcção de Segurança. Divulgação de informações, elaboração de procedimentos de segurança no trabalho, dos estabelecimentos de via, pontos, catenárias e sinalização, concepção de brochuras e realização de acções de formação.</p> | <p>Realização de análise de riscos, para a saúde associada, de actividades desenvolvidas pelos trabalhadores e de instalações da empresa. Vigilância médica da saúde dos trabalhadores. Realização de visitas de inspecção aos locais de trabalho, promoção de acções de formação, acompanhamento e supervisão do seu cumprimento pelos responsáveis. Prevenção e controlo do consumo de álcool e drogas, e a recatização de trabalhadores.</p> |
| | | | | | | | | <p>Fornecer a constituição e funcionamento de um sistema de primeiros socorros e combate a incêndios.</p> | <p>Baixa</p> | <p>Médio</p> | <p>Moderado</p> | <p>Elaboração e actualização de planos de análise de riscos, elaboração de relatórios, com o apoio das unidades de segurança e da Direcção de Segurança. Divulgação de informações, elaboração de procedimentos de segurança no trabalho, dos estabelecimentos de via, pontos, catenárias e sinalização, concepção de brochuras e realização de acções de formação.</p> | <p>Realização de análise de riscos, para a saúde associada, de actividades desenvolvidas pelos trabalhadores e de instalações da empresa. Vigilância médica da saúde dos trabalhadores. Realização de visitas de inspecção aos locais de trabalho, promoção de acções de formação, acompanhamento e supervisão do seu cumprimento pelos responsáveis. Prevenção e controlo do consumo de álcool e drogas, e a recatização de trabalhadores.</p> |
| | | | | | | | | <p>Colaborar na elaboração do plano de segurança da empresa, relativos à segurança de pessoas e bens e à segurança e saúde do trabalhador, tendo em vista o desenvolvimento das condições de trabalho, a saúde da comunidade e a segurança pública, em sintonia com a legislação aplicável e em conformidade com a política pública de promoção de segurança do trabalho e em estreita ligação com as Forças e Serviços de Segurança do Estado.</p> | <p>Baixa</p> | <p>Médio</p> | <p>Moderado</p> | <p>Elaboração e actualização de planos de análise de riscos, elaboração de relatórios, com o apoio das unidades de segurança e da Direcção de Segurança. Divulgação de informações, elaboração de procedimentos de segurança no trabalho, dos estabelecimentos de via, pontos, catenárias e sinalização, concepção de brochuras e realização de acções de formação.</p> | <p>Realização de análise de riscos, para a saúde associada, de actividades desenvolvidas pelos trabalhadores e de instalações da empresa. Vigilância médica da saúde dos trabalhadores. Realização de visitas de inspecção aos locais de trabalho, promoção de acções de formação, acompanhamento e supervisão do seu cumprimento pelos responsáveis. Prevenção e controlo do consumo de álcool e drogas, e a recatização de trabalhadores.</p> |
| | | | | | | | | <p>Controlar e gerir serviços externos.</p> | <p>Baixa</p> | <p>Médio</p> | <p>Moderado</p> | <p>Elaboração e actualização de planos de análise de riscos, elaboração de relatórios, com o apoio das unidades de segurança e da Direcção de Segurança. Divulgação de informações, elaboração de procedimentos de segurança no trabalho, dos estabelecimentos de via, pontos, catenárias e sinalização, concepção de brochuras e realização de acções de formação.</p> | <p>Realização de análise de riscos, para a saúde associada, de actividades desenvolvidas pelos trabalhadores e de instalações da empresa. Vigilância médica da saúde dos trabalhadores. Realização de visitas de inspecção aos locais de trabalho, promoção de acções de formação, acompanhamento e supervisão do seu cumprimento pelos responsáveis. Prevenção e controlo do consumo de álcool e drogas, e a recatização de trabalhadores.</p> |
| | | | | | | | | <p>Realização de visitas, simulados, e avaliação VEBT.</p> | <p>Baixa</p> | <p>Médio</p> | <p>Moderado</p> | <p>Elaboração e actualização de planos de análise de riscos, elaboração de relatórios, com o apoio das unidades de segurança e da Direcção de Segurança. Divulgação de informações, elaboração de procedimentos de segurança no trabalho, dos estabelecimentos de via, pontos, catenárias e sinalização, concepção de brochuras e realização de acções de formação.</p> | <p>Realização de análise de riscos, para a saúde associada, de actividades desenvolvidas pelos trabalhadores e de instalações da empresa. Vigilância médica da saúde dos trabalhadores. Realização de visitas de inspecção aos locais de trabalho, promoção de acções de formação, acompanhamento e supervisão do seu cumprimento pelos responsáveis. Prevenção e controlo do consumo de álcool e drogas, e a recatização de trabalhadores.</p> |
| <p>Direcção de Desenvolvimento Organizacional Definir, coordenar e avaliar uma estratégia organizacional/projetos, estratégico, da empresa, alinhada com os objetivos da empresa, envolvendo o estrutura e os recursos, que facilite o desenvolvimento económico e implementação de acções de desenvolvimento organizacional e que contribua para a mudança organizacional e que contribua para uma cultura e um clima favoráveis à mudança.</p> | <p>Definir, coordenar e avaliar uma estratégia organizacional/projetos, estratégico, da empresa, alinhada com os objetivos da empresa, envolvendo o estrutura e os recursos, que facilite o desenvolvimento económico e implementação de acções de desenvolvimento organizacional e que contribua para a mudança organizacional e que contribua para uma cultura e um clima favoráveis à mudança.</p> | <p>Risco de ocorrência de falhas de comunicação/crenças e envolvimento por parte da estrutura da empresa.</p> <p>Risco de ocorrência de falhas de comunicação/crenças e envolvimento por parte dos colaboradores, não aderindo ao programa, não implementando o programa.</p> <p>Risco de não aderência por parte dos colaboradores, não implementando o programa.</p> <p>Risco de não aderência por parte dos colaboradores, não implementando o estudo.</p> | <p>Baixa</p> <p>Baixa</p> <p>Baixa</p> <p>Baixa</p> | <p>Alto</p> <p>Alto</p> <p>Médio</p> <p>Médio</p> | <p>Moderado</p> <p>Moderado</p> <p>Moderado</p> <p>Moderado</p> | <p>Elaboração de estratégias de desenvolvimento organizacional/projetos, estratégico, da empresa, alinhada com os objetivos da empresa, envolvendo o estrutura e os recursos, que facilite o desenvolvimento económico e implementação de acções de desenvolvimento organizacional e que contribua para a mudança organizacional e que contribua para uma cultura e um clima favoráveis à mudança. Implementação de estratégias de desenvolvimento organizacional/projetos, estratégico, da empresa, alinhada com os objetivos da empresa, envolvendo o estrutura e os recursos, que facilite o desenvolvimento económico e implementação de acções de desenvolvimento organizacional e que contribua para a mudança organizacional e que contribua para uma cultura e um clima favoráveis à mudança. Monitorização da implementação das estratégias de desenvolvimento organizacional/projetos, estratégico, da empresa, alinhada com os objetivos da empresa, envolvendo o estrutura e os recursos, que facilite o desenvolvimento económico e implementação de acções de desenvolvimento organizacional e que contribua para a mudança organizacional e que contribua para uma cultura e um clima favoráveis à mudança. Acompanhamento e supervisão dos responsáveis.</p> | <p>Elaboração de estratégias de desenvolvimento organizacional/projetos, estratégico, da empresa, alinhada com os objetivos da empresa, envolvendo o estrutura e os recursos, que facilite o desenvolvimento económico e implementação de acções de desenvolvimento organizacional e que contribua para a mudança organizacional e que contribua para uma cultura e um clima favoráveis à mudança. Implementação de estratégias de desenvolvimento organizacional/projetos, estratégico, da empresa, alinhada com os objetivos da empresa, envolvendo o estrutura e os recursos, que facilite o desenvolvimento económico e implementação de acções de desenvolvimento organizacional e que contribua para a mudança organizacional e que contribua para uma cultura e um clima favoráveis à mudança. Monitorização da implementação das estratégias de desenvolvimento organizacional/projetos, estratégico, da empresa, alinhada com os objetivos da empresa, envolvendo o estrutura e os recursos, que facilite o desenvolvimento económico e implementação de acções de desenvolvimento organizacional e que contribua para a mudança organizacional e que contribua para uma cultura e um clima favoráveis à mudança. Acompanhamento e supervisão dos responsáveis.</p> | | | | | | |

| Direcção Geral de Organização e Desenvolvimento | | | | | |
|---|--|--|---|---|---|
| Missão | Principais actividades | Riscos identificados | Prob. | Impacto | Risco |
| <p>Direcção do Desenvolvimento Organizacional</p> <p>Atualização e divulgação do Manual de Organização (incluindo organogramas, fluxogramas, normas, procedimentos, etc.) e sistema de gestão da qualidade da empresa, que facilitem o desempenho, a eficiência e a produtividade da empresa, e que contribuam para uma cultura e um clima favoráveis à mudança.</p> | <p>Risco de informação prestada ser desatualizada e transmitida incorretamente.</p> <p>Risco de não adequabilidade da metodologia proposta aos objetivos da empresa.</p> <p>Risco de não adequabilidade da metodologia proposta aos objetivos da empresa.</p> | <p>Baixa</p> <p>Alto</p> | <p>Moderado</p> | <p>Análise de avaliação de todos os processos de trabalho, com conhecimento da situação que os motiva. Aplicação dos critérios da Política R&D.</p> <p>As medidas previstas foram implementadas e a revisão de forma regular no decurso do exercício de 2010.</p> | <p>Medidas de prevenção, deteção e correção definidas e implementadas em 2010.</p> |
| <p>Recursos e Desenvolvimento Profissional (grupos novos: 1º PRG-2011)</p> <p>Definir e implementar uma estratégia de desenvolvimento, com base no conhecimento técnico atualizado de informação e conhecimentos da área de atuação da empresa (competências da Empresa) e a preservação e divulgação do conhecimento técnico interno, promovendo a qualificação dos colaboradores e a melhoria da performance individual e dos Equipos.</p> | <p>Risco de não adequabilidade da solução informática da Empresa ou de falhas no desenvolvimento da mesma.</p> <p>Risco de ocorrência de falhas de envolvimento por parte da estrutura da empresa, resultando no incumprimento dos procedimentos definidos, ou na ocorrência ou multiplicação de indivíduos lamelizados.</p> <p>Risco de não realização da formação planeada, associada à falta de controle do processo de operacionalização e à disponibilidade de Recursos Humanos, com a necessária qualificação.</p> | <p>Baixa</p> <p>Baixa</p> <p>Média</p> | <p>Moderado</p> <p>Moderado</p> <p>Moderado</p> | <p>Atuação sistemática com os diversos Grupos, Acompanhamento e supervisão. Realização de Inquérito de satisfação. Não foi ainda implementada a figura do mediador, tendo sido dada prioridade ao Inquérito de satisfação que veio diminuir uma probabilidade reduzida deste risco.</p> <p>Atuação sistemática com os diversos Grupos, Criação de "Rede" de mediadores, Acompanhamento e supervisão pelos responsáveis.</p> <p>Definição de requisitos, em articulação com RH e SI e constante de: cadastro de encargos, seleção do prestador de serviços responsável pelo desenvolvimento da solução informática, baseada no estilo cumprimento do calendário de encargos, e no valor técnico, orientada para o plano de trabalho que inclui reuniões, para definição e estabilização dos requisitos e acompanhamento de todo o processo de desenvolvimento da solução informática.</p> <p>Seguimento do projeto pela estrutura de base da Empresa (DGOO, Comunicação externa, direção e Estrutura da Empresa envolvida (Chefias, colaboradores, RH),...</p> | <p>Atuação sistemática com os diversos Grupos, Criação de "Rede" de mediadores, Acompanhamento e supervisão pelos responsáveis.</p> <p>Definição de requisitos, em articulação com RH e SI e constante de: cadastro de encargos, seleção do prestador de serviços responsável pelo desenvolvimento da solução informática, baseada no estilo cumprimento do calendário de encargos, e no valor técnico, orientada para o plano de trabalho que inclui reuniões, para definição e estabilização dos requisitos e acompanhamento de todo o processo de desenvolvimento da solução informática.</p> <p>Seguimento do projeto pela estrutura de base da Empresa (DGOO, Comunicação externa, direção e Estrutura da Empresa envolvida (Chefias, colaboradores, RH),...</p> <p>Acompanhamento do desenvolvimento e realização da figura de Formação e da implementação dos DCEI e localização do processo de implementação dos Formadores Internos. Preparação de metodologia para a constituição de "Bolsa de Formadores Internos", e proposta para a criação de uma "Bolsa de Formadores", identificação prévia dos potenciais formadores a integrar a "Bolsa".</p> <p>Compromisso consolidado do modelo formativo atual da "Rede" e princípios de funcionamento, respectivo claro sobre os serviços prestados, e em articulação com a RH e modo adequado de melhores interesses da Empresa.</p> <p>Elaboração das propostas em alinhamento com os Perfis Funcionais e por elementos da Especialidade de referência qualificada para o efeito (RH, DGOO, Formação, etc.), e em articulação com a RH, Comunicação de grupos de trabalho, participantes, com competência para o desenvolvimento do trabalho. Validação das propostas pela estrutura técnica da Empresa.</p> <p>Seguimento pela DGOO, sensibilização e implementação com a DCEI no sentido da implementação para o desenvolvimento do trabalho.</p> <p>Elaboração das propostas em articulação com RH e ligado por base de conteúdos de diagnóstico efectuado pela DGOO-QUAO relativas às limitações do modelo actual de avaliação da formação. Avaliação a nível experimental (projecto piloto) da adequabilidade das propostas.</p> <p>Seguimento pela DGOO, sensibilização e processo de comunicação estruturada relativamente aos objetivos e fases do processo dirigido a estrutura envolvida (colaboradores chave de formação e respectivos chefias).</p> <p>Validação das propostas em articulação com estrutura técnica DGOO e CA.</p> |
| <p>Desenvolvimento Organizacional</p> <p>Atualização e divulgação do Manual de Organização (incluindo organogramas, fluxogramas, normas, procedimentos, etc.) e sistema de gestão da qualidade da empresa, que facilitem o desempenho, a eficiência e a produtividade da empresa, e que contribuam para uma cultura e um clima favoráveis à mudança.</p> | <p>Risco de não adequabilidade da metodologia proposta aos objetivos da empresa.</p> <p>Risco de não adequabilidade da metodologia proposta aos objetivos da empresa.</p> | <p>Baixa</p> <p>Alto</p> | <p>Moderado</p> | <p>Análise de avaliação de todos os processos de trabalho, com conhecimento da situação que os motiva. Aplicação dos critérios da Política R&D.</p> <p>As medidas previstas foram implementadas e a revisão de forma regular no decurso do exercício de 2010.</p> | <p>Medidas de prevenção, deteção e correção definidas e implementadas em 2010.</p> |
| <p>Recursos e Desenvolvimento Profissional (grupos novos: 1º PRG-2011)</p> <p>Definir e implementar uma estratégia de desenvolvimento, com base no conhecimento técnico atualizado de informação e conhecimentos da área de atuação da empresa (competências da Empresa) e a preservação e divulgação do conhecimento técnico interno, promovendo a qualificação dos colaboradores e a melhoria da performance individual e dos Equipos.</p> | <p>Risco de não adequabilidade da solução informática da Empresa ou de falhas no desenvolvimento da mesma.</p> <p>Risco de ocorrência de falhas de envolvimento por parte da estrutura da empresa, resultando no incumprimento dos procedimentos definidos, ou na ocorrência ou multiplicação de indivíduos lamelizados.</p> <p>Risco de não realização da formação planeada, associada à falta de controle do processo de operacionalização e à disponibilidade de Recursos Humanos, com a necessária qualificação.</p> | <p>Baixa</p> <p>Baixa</p> <p>Média</p> | <p>Moderado</p> <p>Moderado</p> <p>Moderado</p> | <p>Atuação sistemática com os diversos Grupos, Acompanhamento e supervisão. Realização de Inquérito de satisfação. Não foi ainda implementada a figura do mediador, tendo sido dada prioridade ao Inquérito de satisfação que veio diminuir uma probabilidade reduzida deste risco.</p> <p>Atuação sistemática com os diversos Grupos, Criação de "Rede" de mediadores, Acompanhamento e supervisão pelos responsáveis.</p> <p>Definição de requisitos, em articulação com RH e SI e constante de: cadastro de encargos, seleção do prestador de serviços responsável pelo desenvolvimento da solução informática, baseada no estilo cumprimento do calendário de encargos, e no valor técnico, orientada para o plano de trabalho que inclui reuniões, para definição e estabilização dos requisitos e acompanhamento de todo o processo de desenvolvimento da solução informática.</p> <p>Seguimento do projeto pela estrutura de base da Empresa (DGOO, Comunicação externa, direção e Estrutura da Empresa envolvida (Chefias, colaboradores, RH),...</p> <p>Acompanhamento do desenvolvimento e realização da figura de Formação e da implementação dos DCEI e localização do processo de implementação dos Formadores Internos. Preparação de metodologia para a constituição de "Bolsa de Formadores Internos", e proposta para a criação de uma "Bolsa de Formadores", identificação prévia dos potenciais formadores a integrar a "Bolsa".</p> <p>Compromisso consolidado do modelo formativo atual da "Rede" e princípios de funcionamento, respectivo claro sobre os serviços prestados, e em articulação com a RH e modo adequado de melhores interesses da Empresa.</p> <p>Elaboração das propostas em alinhamento com os Perfis Funcionais e por elementos da Especialidade de referência qualificada para o efeito (RH, DGOO, Formação, etc.), e em articulação com a RH, Comunicação de grupos de trabalho, participantes, com competência para o desenvolvimento do trabalho. Validação das propostas pela estrutura técnica da Empresa.</p> <p>Seguimento pela DGOO, sensibilização e implementação com a DCEI no sentido da implementação para o desenvolvimento do trabalho.</p> <p>Elaboração das propostas em articulação com RH e ligado por base de conteúdos de diagnóstico efectuado pela DGOO-QUAO relativas às limitações do modelo actual de avaliação da formação. Avaliação a nível experimental (projecto piloto) da adequabilidade das propostas.</p> <p>Seguimento pela DGOO, sensibilização e processo de comunicação estruturada relativamente aos objetivos e fases do processo dirigido a estrutura envolvida (colaboradores chave de formação e respectivos chefias).</p> <p>Validação das propostas em articulação com estrutura técnica DGOO e CA.</p> | |

| Missão | | | Principais actividades | | | Riscos Identificados | | | Impacto | | | Nível | | | Medidas de prevenção, deteção e correcção/adaptador/Implementada em 2012 | | | Medidas de Prevenção/Controlo Previstas | | |
|--|--|--|---|--|--|----------------------|-------|-------------|----------------|----------------|----------------|--|--|--|--|--|--|---|--|--|
| <p>Direcção Contratualização, Serviços Paralelos e Logística - PLANO 2011</p> <p>Garantir a contratualização de Condução de todo o procedimento, incluindo a aquisição, locação e inclusão a veniente jurídica, afrente à empreitada, o fornecimento de materiais, equipamentos e contratação de serviços e prestação de serviços, adequados, ao regime de contratação de serviços e do fornecimento de materiais, no âmbito da execução de um contrato.</p> <p>Adquirir materiais, equipamentos e serviços de acordo com o plano de aquisição, não tendo sido anteriormente solicitados pelos diferentes órgãos da empresa e também pela Logística no âmbito da sua competência, nos melhores condições de qualidade, prazo e preço.</p> <p>Elaboração de processos que conduzam à identificação individualmente a prazo e caracterização do material alocado e manutenção de um catálogo actualizado.</p> <p>Planear, coordenar e acompanhar a execução dos Orçamentos de Exploração e Investimento e Plano de Actividades da DGOB.</p> <p>Elaborar e acompanhar a execução dos Actos dos órgãos, na prestação da Informação ou prestação de Informação adequada/imputável.</p> <p>Avisuar o gestor de telemóveis, faturas, deteções nos mecanismos e suportes de informação, atribuída aos colaboradores da REFER.</p> <p>Avisuar o gestor da frota de veículos, faturas, deteções nos mecanismos e suportes de informação, redevíveis.</p> <p>Alertar materiais usados e restos/válvulas economicamente.</p> <p>Levantar materiais.</p> | | | <p>Ata no observância das disposições do Código Contábil, Público por dificuldades interrelatadas.</p> <p>Indeviduação de alguns requisitos, constantes dos preços, do procedimento por falta de rigor na adaptação que se revêla necessária dos documentos, publicados.</p> <p>Introdução de requisitos, com alguma subjectividade na definição dos factores e subfactores, com eventual repercussão na avaliação dos propostas.</p> <p>Incumprimento de prazos vinculativos na fase pré-contratual.</p> <p>Grande volume de pedidos de esclarecimento e apresentação de emex e omissões pelos interessados, na fase pré-contratual.</p> <p>Adquirir materiais, equipamentos ou serviços, não conformes, por defeituosa caracterização.</p> <p>Informação desactualizada, fornecida pelos fornecedores, contaminando o processo de selecção.</p> <p>Qualidade individualmente a prazo e caracterização do material alocado.</p> <p>Ata no âmbito dos órgãos, na prestação da Informação ou prestação de Informação adequada/imputável.</p> <p>Faltas de informação, faturas, deteções nos mecanismos e suportes de informação.</p> <p>Consumos de combustíveis acima dos limites estabelecidos.</p> <p>Utilização indevida dos veículos.</p> <p>Multiplicar na inventariação e controlo dos materiais, o desnível.</p> <p>Imputar, na marcação e viagem dos lotes de materiais, o desnível.</p> <p>Ocorrência de carregamento indevido de materiais.</p> <p>Faltas no sistema de controlo do parque, por deficiência de equipamento ou de conduta do operador.</p> | | | Baixa | Alto | Moderado | Não aplicável. | Não aplicável. | Não aplicável. | Ata no âmbito dos órgãos, na prestação da Informação ou prestação de Informação adequada/imputável. <p>Monitorizar a execução dos procedimentos e sua conformidade com os normativos internos.</p> <p>Monitorizar regularmente os mecanismos e suportes de informação, efectuar testes de fiabilidade e adaptação dos sistemas de suporte de informação, supervisão da actividade pelos responsáveis.</p> <p>Implementar um sistema de Gestão de Frota, a partir dos meios já existentes, e criação de um sistema de gestão de despesas, de aquisição e utilização de veículos, com base em considerações, recomendações emitidas pela Direcção de Auditoria Interna e orientações definidas pelo Conselho de Administração. Monitorizar a execução dos procedimentos, e sua conformidade com os normativos internos. Supervisionar a actividade pelos responsáveis. Consultar informação referente a existência Direcção de Apoio e Controlo de Gestão.</p> <p>No âmbito da normalização referente aos procedimentos a adoptar em matéria de gestão de stocks, nomeadamente no que se refere à eliminação de materiais, até em curso de configuração e implementação do modelo de gestão e controlo a adaptar, bem como dos sistemas de informação que lhe servem de suporte, com o objectivo de se dispor de um controlo integrado de ciclo de vida dos materiais. Esta em preparação e manual de gestão de materiais usados e resíduos e procedimento de vendas. Monitorizar a execução dos procedimentos e sua conformidade com os normativos internos. Confirmar a viagem dos lotes, por vias de reconhecimento pelo CS em fase pré-contratual, e acompanhamento das actividades pelos responsáveis.</p> <p>Ata medida de prevenção e controlo dos materiais, que se aplicam ao processo de eliminação de materiais (o qual está integrado no macro-processo de gestão de stocks). Como medida suplementar está implementado o acompanhamento e supervisão das acções de levantamento de materiais por vários colaboradores da REFER.</p> <p>Ata medida de prevenção e controlo dos materiais, que se aplicam ao processo de eliminação de materiais (o qual está integrado no macro-processo de gestão de stocks). Como medida suplementar está implementado o acompanhamento e supervisão das acções de levantamento de materiais por vários colaboradores da REFER, verificação e certificação da qualidade do sistema de parque e cruzamento de informação (por exemplo para oficial dos veículos, utilização, registos de parque) e de quantidades de material levantado).</p> | | | | | | | | |
| | | | <p>Elaboração de processos que conduzam à identificação individualmente a prazo e caracterização do material alocado e manutenção de um catálogo actualizado.</p> | | | Baixa | Alto | Moderado | Não aplicável. | Não aplicável. | Não aplicável. | | | | | | | | | |
| | | | <p>Planear, coordenar e acompanhar a execução dos Orçamentos de Exploração e Investimento e Plano de Actividades da DGOB.</p> | | | Média | Baixo | Prejudicado | Não aplicável. | Não aplicável. | Não aplicável. | | | | | | | | | |
| | | | <p>Elaborar e acompanhar a execução dos Actos dos órgãos, na prestação da Informação ou prestação de Informação adequada/imputável.</p> | | | Baixa | Baixo | Prejudicado | Não aplicável. | Não aplicável. | Não aplicável. | | | | | | | | | |
| | | | <p>Avisuar o gestor de telemóveis, faturas, deteções nos mecanismos e suportes de informação, atribuída aos colaboradores da REFER.</p> | | | Baixa | Baixo | Prejudicado | Não aplicável. | Não aplicável. | Não aplicável. | | | | | | | | | |
| | | | <p>Avisuar o gestor da frota de veículos, faturas, deteções nos mecanismos e suportes de informação, redevíveis.</p> | | | Média | Baixo | Prejudicado | Não aplicável. | Não aplicável. | Não aplicável. | | | | | | | | | |
| | | | <p>Alertar materiais usados e restos/válvulas economicamente.</p> | | | Média | Alto | Elevado | Não aplicável. | Não aplicável. | Não aplicável. | | | | | | | | | |
| | | | <p>Levantar materiais.</p> | | | Média | Alto | Elevado | Não aplicável. | Não aplicável. | Não aplicável. | | | | | | | | | |
| | | | <p>Ocorrência de carregamento indevido de materiais.</p> | | | Média | Alto | Elevado | Não aplicável. | Não aplicável. | Não aplicável. | | | | | | | | | |
| | | | <p>Faltas no sistema de controlo do parque, por deficiência de equipamento ou de conduta do operador.</p> | | | Baixa | Alto | Moderado | Não aplicável. | Não aplicável. | Não aplicável. | | | | | | | | | |

| Direcção-Geral de Organização e Desenvolvimento | | | | Medidas de prevenção, detecção e correcção-identificação/Implementadas em 2012 | | Medidas de Prevenção/Controlo Previstas | |
|--|--|--|--|--|---------|---|--|
| Missão | | Riscos Identificados | | Prob. | Impacto | Risco | |
| <p>Direcção Contratualização, Serviços Partilhados e Logística – PLANO 2011</p> <p>Contratualização, aquisição, recepção e armazenamento de materiais, equipamentos e serviços, salvaguardando as regras de descentralização instituídas, tal como a alienação de materiais usados e reutilizáveis economicamente; assegurar a verificação jurídica dos respectivos processos de contractualização; assegurar o bem funcionamento dos serviços de manutenção REEF; colaborar para os serviços de comunicação fixa e móvel e Itala de comunicações fixa e móvel; garantir o vínculo rodoviário da REEF, garantindo critérios de eficiência; apoiar o planeamento e gestão da DCOG de forma eficaz.</p> | | <p>Uso de materiais novos e usados e de resíduos valorizáveis no Complexo Logístico do Entrocamento, potenciado pela presença permanente de prestadores de serviços no Infiladocén, da Logística</p> | | Média | Média | Moderado | <p>Utilizar os espaços internos dos armazéns para armazenamento dos materiais potencialmente inutilizáveis. Ampliar os circuitos de viabilidade interna para armazenamento dos materiais, através da utilização de sistemas REEF. Usar integralmente o potencial dos Comissários do Entrocamento.</p> <p>Controlar o acesso com verificação eletrónica 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-plano de gestão de stocks).</p> |
| | | <p>Cobertura insuficiente dos registos face aos movimentos reais de materiais para fora.</p> | | Alta | Médio | Reduzido | <p>Melhorar os actuais sistemas informáticos de suporte à gestão dos materiais. Melhorar a articulação interna, através de procedimentos sistematizados, nomeadamente: elaboração e controlo da execução o planeamento de materiais entre a Logística e os Órgãos Receptores. As medidas de prevenção e controlo são as mesmas que se aplicam ao processo de alienação de materiais (o qual está integrado no macro-plano de gestão de stocks).</p> |
| | | <p>Riscos comuns a várias actividades da Direcção de Contratualização, Serviços Partilhados e Logística</p> | | Baixa | Baixa | Reduzido | <p>Cumprir os princípios e normas éticas inerentes às funções. Garantir o acompanhamento e supervisão das actividades pelos responsáveis.</p> |
| | | <p>Questão de valores de natureza ética</p> | | Baixa | Alto | Moderado | <p>Realizar a troca sistematizada de opiniões. Garantir o acesso controlado ao arquivo ético, supervisionado pelos responsáveis.</p> |
| | | <p>Entorno dos documentos processados</p> | | Baixa | | | |

| Direcção-Geral de Exploitação da Fita-estrutura | | | | | | |
|--|--|---|-------|---------|----------|--|
| Missão | Principais actividades | Riscos Identificados | Prob. | Impacto | Risco | Medidas de Prevenção |
| Assegurar a exploração da infra-estrutura de fita-estrutura com as seguintes características: - Disponibilidade; - Continuidade; - Desempenho; - Segurança; - Qualidade; - Desenvolvimento aprofundado do conhecimento das suas várias componentes; e - numa adequada estratégia de articulação entre a circulação e a manutenção/conservação, respeitando as particularidades de cada qualificação. | Inspeção e Diagnóstico à Fita-estrutura Execução da Manutenção | Risco de execução inadequada ou informação errada a nível de manutenção da fita-estrutura | Baixa | Alto | Moderado | Foram definidas novas medidas de prevenção para implementar no decorrer do ano de 2011, a saber: (i) prestação de serviços de manutenção dos sistemas eléctricos de monitorização e comunicação das vulnerabilidades encontradas nas agendas locais das inspeções de campo e de diagnóstico; implementação de medidas correctivas; acompanhamento e supervisão por parte dos responsáveis. |
| | | Risco de omissões na execução e registo da informação | Baixa | Alto | Moderado | As medidas previstas foram implementadas de forma regular e sistemática no âmbito do plano de manutenção, em não sendo indicadas as seguintes: - Realização de inventários das actividades de manutenção e controlo dos trabalhos de manutenção. |
| | Comando e controlo da circulação | Risco de incorrecto planeamento dos trabalhos na fita-estrutura | Baixa | Médio | Reduzido | As medidas previstas foram implementadas de forma regular e sistemática no decorrer do exercício de 2010. Adicionalmente deve-se referir a implementação do Sistema de Controlo de Faltas na Infra-estrutura (ferramenta de apoio ao planeamento das acções de manutenção) e a definição de modelos de designação de via (projeção em curso a ser desenvolvida em parceria com o IEL). Por último, no que concerne ao SIGMA, apesar de este já estar a ser utilizado por todos os equipas da DGEI, continua em curso a activação da totalidade das suas funcionalidades, a qual será concluída no final do 1º trimestre. |
| | | Risco de ocorrência de erros humanos no comando e controlo | Baixa | Alto | Moderado | As medidas previstas foram implementadas de forma regular e sistemática no decorrer do exercício de 2010. |
| | Estudos e Produção de Horários | Risco de existência de erros nos sistemas de apoio à gestão de circulação | Baixa | Alto | Moderado | As medidas previstas foram implementadas de forma regular e sistemática no decorrer do exercício de 2010. De referir que no Sistema de Controlo de Manutenção e Registo, entre outras melhorias, a evidência da execução dos trabalhos, desvios temporais, observações financeiras, inspeções, intervenções, pelo que contribui para um controlo e monitorização eficaz e eficiente, mitigando assim o risco de deficiente execução de trabalhos realizados, quer por equílibrio interno, quer externo. |
| | | Risco de "Crash" nos sistemas de apoio à gestão de circulação | Baixa | Alto | Moderado | As medidas previstas foram implementadas de forma regular e sistemática no decorrer do exercício de 2010. |
| | Gestão da segurança do planeamento com operadores e outros clientes. | Risco de ocorrência de acidentes e incidentes ferroviários. | Baixa | Médio | Reduzido | As medidas previstas foram implementadas de forma regular e sistemática no decorrer do exercício de 2010. |
| | | Risco de ocorrência de acidentes e incidentes ferroviários. | Baixa | Médio | Reduzido | As medidas previstas foram implementadas de forma regular e sistemática no decorrer do exercício de 2010. |
| | Controlo da segurança da exploração | Risco de falhas na informação operacional | Baixa | Alto | Moderado | Com o objectivo de melhorar o desempenho das actividades, que concernem para o controlo da segurança da circulação ao longo do ano de 2010 o desenvolvimento e implementação de um Sistema de Controlo da Segurança do Espaço Interferência (SIC) com funcionalidade específica para a circulação de comboios, o qual está a ser desenvolvido pela DGEI, DGC e DCCD, estando prevista a conclusão da sua implementação, ainda no decorrer do 1º trimestre de 2011. |
| | | Risco de ocorrência de acidentes e incidentes ferroviários. | Baixa | Alto | Moderado | As medidas previstas foram implementadas de forma regular e sistemática no decorrer do exercício de 2010. Participação na organização das acções de formação sobre as alterações indicadas no Manual de Circulação Ferroviária. |
| | Controlo de Controlos | Risco de anulações ou incumprimentos legais | Baixa | Alto | Moderado | Monitorização do cumprimento dos actos e formalidades constantes no Manual Interno de Controlo. Documentação local para os vários procedimentos de adjudicação, contratação, de funções e responsabilidade de funções. Implementação do sistema de gestão de manutenção e de gestão de activos. Coordenação na partilha de informação através da plataforma electrónica de contratação. Partilha de conhecimentos e de experiências através de acções de formação específicas sobre gestão de projectos e sobre processos de contratação, planeamento e execução de actividades. Realização de auditorias internas e externas em áreas críticas e normas técnicas definidas no código de ética e código de conduta. Supervisão em todos os procedimentos e operações pelos diligentes. |
| | | Risco de ocorrência de desvios de prazos e custos na execução dos contratos | Baixa | Alto | Moderado | Implementação do Sistema de Controlo de Manutenção e Controlo de Activos. Realização do supervisão regular (mensal) de acordo com critérios previamente estabelecidos. Definição de acções correctivas. Verificações presenciais (inspeções técnicas) |
| | Orçamento e Controlo Orçamental | Risco de ineficiências na elaboração das estimativas orçamentais. | Média | Alto | Elevado | |
| | | Risco de ineficiências na monitorização e controlo da execução orçamental. | Média | Alto | Elevado | |

| Direcção-Geral de Exploração da Infra-estrutura | | | | | | |
|---|-----------------------------------|--|-------|---------|----------|---|
| Missão | Principais actividades | Riscos Identificados | Prob. | Impacto | Risco | Medidas de Prevenção |
| | Cessão de Materiais e equipamento | Risco de indisponibilidade de materiais e equipamento. | Baixa | Alto | Moderado | <p>Realização de um diagnóstico a situação actual ao nível do ciclo de vida dos materiais, o Supervisão do processo de abastecimento e fornecimento de materiais, realizado pelo Apoio Implementações referentes a 2010. melhoria a nível de produção e logística, fundamentação e registo das decisões de aquisição de material.</p> <p>Organização e implementação do plano de manutenção. Com a finalidade de melhorar a organização, processos e sistemas de informação que venham de subsidiar a gestão operacional. Identificação de oportunidades de melhoria a nível de produção e logística, fundamentação e registo das decisões de aquisição de material.</p> <p>Realização de um diagnóstico a situação actual ao nível do ciclo de vida dos materiais, o Supervisão do processo de abastecimento e fornecimento de materiais, realizado pelo Apoio Implementações referentes a 2010. melhoria a nível de produção e logística, fundamentação e registo das decisões de aquisição de material.</p> <p>Organização e implementação do plano de manutenção. Com a finalidade de melhorar a organização, processos e sistemas de informação que venham de subsidiar a gestão operacional. Identificação de oportunidades de melhoria a nível de produção e logística, fundamentação e registo das decisões de aquisição de material.</p> <p>Realização de um diagnóstico a situação actual ao nível do ciclo de vida dos materiais, o Supervisão do processo de abastecimento e fornecimento de materiais, realizado pelo Apoio Implementações referentes a 2010. melhoria a nível de produção e logística, fundamentação e registo das decisões de aquisição de material.</p> |

| Direcção de Coordenação de Economia e Finanças | | | | | | |
|--|--|--|-------|---------|----------|--|
| Missão | Principais actividades | Riscos identificados | Prob. | Impacto | Risco | Medidas de Prevenção |
| Assegurar a gestão económica e financeira da Refor, em apoio do Conselho de Administração e dentro das políticas por este definidas, em cooperação com todos os órgãos da estrutura, no âmbito da normalização de procedimentos, e da optimização da utilização dos recursos financeiros. Assegurar o controlo financeiro de toda a actividade da empresa. | Operações de tesouraria | Risco de falhas na aplicação de normas, procedimentos e regulamentos de natureza financeira. | Baixa | Alto | Moderado | Continuidade da informação intermédia e final. Acompanhamento e controlo da execução das medidas previstas nas normas de controlo interno. Segregação de funções e responsabilidades das operações. Acompanhamento e supervisão da actividade pelos responsáveis. Parecer da Comissão de Fiscalização. Auditorias internas e externas. Certificação legal de Contas. Aplicações informáticas que permitam a auditorabilidade de processos, suportes, documentos e responsabilidades. Procedimentos de circularização interdepartamental para conferência e validação de operações. |
| | Produção de informação contabilística e prestação de informação ao exterior. | Risco de afectação da qualidade da prestação de contas e da informação contabilística e de deficiente qualidade da informação prestada ao exterior. | Baixa | Médio | Reduzido | Continuidade da informação intermédia e final. Segregação de funções e responsabilidades das operações. Medidas de controlo de prazos, acompanhamento e supervisão da actividade pelos responsáveis. Aplicações informáticas que permitam a auditorabilidade de processos, suportes, documentos e responsabilidades. Parecer da Comissão de Fiscalização. Auditorias internas e externas. Certificação legal de Contas. Procedimentos de circularização interdepartamental para conferência e validação de operações. |
| | Gestão de recursos financeiros e patrimoniais. | Risco de perda de valores activos. | Baixa | Alto | Moderado | Continuidade da informação intermédia e final. Segregação de funções e responsabilidades das operações. Acompanhamento e supervisão das actividades pelos responsáveis. Parecer da Comissão de Fiscalização. Auditorias internas e externas. Certificação legal de Contas. |
| | Revisão de metodologias. | Risco de não adopção de novas metodologias; risco de falta de uniformidade das metodologias adoptadas. | Baixa | Médio | Reduzido | Continuidade da informação intermédia e final. Segregação de funções e responsabilidades das operações. Acompanhamento e supervisão dos projectos; Promoção de acções de sensibilização e de formação. |
| | Apoio ao Planeamento/ Orçamento e controlo da sua execução | Risco de deficiência no controlo das diversas fases do sistema de planeamento; Temporalidade, Recolha e tratamento dos dados e fiabilidade dos sistemas de informação de apoio ao Plano de Actividades e Orçamentos. | Baixa | Alto | Moderado | Continuidade da informação intermédia e final. Segregação de funções e responsabilidades das operações. Acompanhamento e supervisão dos projectos; Promoção de acções de sensibilização e de formação. |
| | Execução de directivas e normas internas, contabilísticas e fiscais. | Risco de falhas de uniformização na aplicação das normas, métodos e técnicas de análise. | Baixa | Médio | Reduzido | Uniformização de guias auxiliares de aplicação das normas, Comunicação e divulgação da informação técnica interdepartamental. Parecer da Comissão de Fiscalização. Auditorias internas e externas. Certificação legal de Contas. |
| | Articulação interdepartamental de controlo. | Risco de falhas de articulação entre os vários departamentos de controlo. | Baixa | Médio | Reduzido | Uniformização de guias auxiliares de aplicação das normas, Comunicação e divulgação da informação técnica interdepartamental. Parecer da Comissão de Fiscalização. Auditorias internas e externas. Certificação legal de Contas. |
| | Guarda e Conservação de documentos. | Risco de extravio de documentos, ou sua inutilização por acção humana ou causas naturais. | Baixa | Médio | Reduzido | Reuniões interdepartamentais periódicas. Parilha de conteúdos e experiências, sobre novos procedimentos, métodos de trabalho, suportes documentais e responsabilidades. |
| | Apoio a outras unidades orgânicas | Risco de perda de qualidade da informação prestada e do apoio técnico e administrativo às unidades orgânicas. | Baixa | Médio | Reduzido | Acções regulares de verificação do cumprimento das regras de manuseamento e utilização dos documentos contabilísticos e de formalização documental. Aplicações informáticas que permitam a auditorabilidade de processos, suportes, documentos e responsabilidades. |
| | | | | Baixa | Médio | Reduzido |

| Principais actividades | | Riscos Identificados | | | Probabilidade | Impacto | Risco | Medidas de prevenção, deteção e correcção adoptadas/ implementadas em 2010 (descrição sumária) | Medidas de Prevenção |
|--|---|----------------------|-------|-----------|---|---|---|--|----------------------|
| Gestão Comercial Coordenar exploração comercial Identificar oportunidades rentabilização e novos serviços | Risco de prestação de informações, o risco de prestação de informações, de inadequadas. | Baixa | Alto | Moderado | No âmbito de uma acção de auditoria interna aos procedimentos de controlo de custos com FSE (água e energia eléctrica) foi identificado um conjunto de insuficiências no cumprimento do modelo de gestão adoptado sobre esta matéria. Concretamente, foram identificadas falhas ao nível do processo de organização e monitorização da respectiva execução bem como no implementação de medidas correctivas (contatos de concessão, reactualização e terceiros, etc). Consequentemente esta Direcção definiu um plano de acção para implementação e reforço dos seus mecanismos de controlo interno e supervisão de estações concessionadas e análise sobre a possibilidade de contabilizar novas concessões. | As medidas previstas foram implementadas de forma regular e sistemática no decurso do exercício de 2010. | acompanhamento pelos responsáveis e reporte aos mesmos das matérias questionadas. | | |
| | Risco de prestação de informações inadequadas. | Baixa | Alto | Moderado | Além deste âmbito, o Conselho de Administração, decidiu no início de 2011, agregar as Direcções de Património e da Gestão de Estações, numa única direcção a ser integrada no Grupo Reitor, pelo facto das suas atribuições serem complementares. Deste modo pretende-se melhorar a sustentabilidade do Grupo Reitor, através do crescimento dos rendimentos não core, tal como previsto no quadro de Objectivos fixados pela Juleta. | As medidas previstas foram implementadas de forma regular e sistemática no decurso do exercício de 2010. | acompanhamento pelos responsáveis e reporte aos mesmos das matérias questionadas. | | |
| Definir oferta comercial | Risco de prestação de informações inadequadas. | Baixa | Alto | Moderado | As medidas previstas foram implementadas de forma regular e sistemática no decurso do exercício de 2010. | acompanhamento pelos responsáveis e reporte aos mesmos das matérias questionadas. | | | |
| | Risco de prestação de informações inadequadas. | Baixa | Alto | Moderado | No âmbito de uma acção de auditoria interna aos procedimentos de controlo de custos com FSE (água e energia eléctrica) foi identificado um conjunto de insuficiências no cumprimento do modelo de gestão adoptado sobre esta matéria. Concretamente, foram identificadas falhas ao nível do processo de organização e monitorização da respectiva execução bem como na implementação de medidas correctivas (contatos de concessão, reactualização e terceiros, etc). Consequentemente esta Direcção definiu um plano de acção para implementação e reforço dos seus mecanismos de controlo interno e supervisão de estações concessionadas e análise sobre a possibilidade de contabilizar novas concessões. | As medidas previstas foram implementadas de forma regular e sistemática no decurso do exercício de 2010. | Medidas de segurança no acesso dos processos e às bases de dados. Rigoroso cumprimento dos princípios e normas éticas inerentes às funções. Mecanismos de acesso e acompanhamento restrito dos processos, nos seus diferentes factos. Declaração ética anual sobre conflito de interesses. Existência de canal de denúncia directa à comissão de Ética. Acompanhamento pelos responsáveis e reporte aos mesmos das matérias questionadas. | | |
| Identificar novas áreas estacionamento | Risco de acesso indevido às informações e quebra de sigilo. | Baixa | Alto | Moderado | Além neste âmbito, o Conselho de Administração, decidiu no início de 2011, agregar as Direcções de Património e da Gestão de Estações, numa única direcção a ser integrada no Grupo Reitor, pelo facto das suas atribuições serem complementares. Deste modo pretende-se melhorar a sustentabilidade do Grupo Reitor, através do crescimento dos rendimentos não core, tal como previsto no quadro de Objectivos fixados pela Juleta. | As medidas previstas foram implementadas de forma regular e sistemática no decurso do exercício de 2010. | acompanhamento pelos responsáveis e reporte aos mesmos das matérias questionadas. | | |
| | Risco de prestação de informações inadequadas. | Baixa | Alto | Moderado | As medidas previstas foram implementadas de forma regular e sistemática no decurso do exercício de 2010. | acompanhamento pelos responsáveis e reporte aos mesmos das matérias questionadas. | | | |
| Estratégias, Imagem e Mobilização Tipificação de estações e serviços | Risco de prestação de informações inadequadas. | Baixa | Médio | Realizado | As medidas previstas foram implementadas de forma regular e sistemática no decurso do exercício de 2010. | Promoção de troca de informação interna e externa. Preparação atempada e exaustiva das matérias a abordar, dada a potencial diversidade. Acompanhamento pelos responsáveis e reporte aos mesmos das matérias questionadas. Segregação de funções no tratamento da informação. | | | |
| | Risco de promoção inadequada da imagem da empresa. | Baixa | Alto | Moderado | As medidas previstas foram implementadas de forma regular e sistemática no decurso do exercício de 2010. | Promoção de troca de informação interna e externa. Preparação atempada e exaustiva das matérias a abordar, dada a potencial diversidade. Acompanhamento pelos responsáveis e reporte aos mesmos das matérias questionadas. Segregação de funções no tratamento da informação. | | | |
| Imagem e sinalética | Risco de prestação de informações inadequadas. | Baixa | Alto | Moderado | As medidas previstas foram implementadas de forma regular e sistemática no decurso do exercício de 2010. | Promoção de troca de informação interna e externa. Preparação atempada e exaustiva das matérias a abordar, dada a potencial diversidade. Acompanhamento pelos responsáveis e reporte aos mesmos das matérias questionadas. Segregação de funções no tratamento da informação. | | | |
| | Risco de prestação de informações inadequadas. | Baixa | Alto | Moderado | As medidas previstas foram implementadas de forma regular e sistemática no decurso do exercício de 2010. | Promoção de troca de informação interna e externa. Preparação atempada e exaustiva das matérias a abordar, dada a potencial diversidade. Acompanhamento pelos responsáveis e reporte aos mesmos das matérias questionadas. Segregação de funções no tratamento da informação. | | | |
| Definir níveis de qualidade de serviço | Risco de prestação de informações inadequadas. | Baixa | Alto | Moderado | As medidas previstas foram implementadas de forma regular e sistemática no decurso do exercício de 2010. | Promoção de troca de informação interna e externa. Preparação atempada e exaustiva das matérias a abordar, dada a potencial diversidade. Acompanhamento pelos responsáveis e reporte aos mesmos das matérias questionadas. Segregação de funções no tratamento da informação. | | | |
| | Risco de prestação de informações inadequadas. | Baixa | Alto | Moderado | As medidas previstas foram implementadas de forma regular e sistemática no decurso do exercício de 2010. | Promoção de troca de informação interna e externa. Preparação atempada e exaustiva das matérias a abordar, dada a potencial diversidade. Acompanhamento pelos responsáveis e reporte aos mesmos das matérias questionadas. Segregação de funções no tratamento da informação. | | | |
| Gestir reclamações | Risco de promoção inadequada da imagem da empresa. | Baixa | Alto | Moderado | As medidas previstas foram implementadas de forma regular e sistemática no decurso do exercício de 2010. | Promoção de troca de informação interna e externa. Preparação atempada e exaustiva das matérias a abordar, dada a potencial diversidade. Acompanhamento pelos responsáveis e reporte aos mesmos das matérias questionadas. Segregação de funções no tratamento da informação. | | | |
| | Risco de prestação de informações inadequadas. | Baixa | Alto | Moderado | As medidas previstas foram implementadas de forma regular e sistemática no decurso do exercício de 2010. | Promoção de troca de informação interna e externa. Preparação atempada e exaustiva das matérias a abordar, dada a potencial diversidade. Acompanhamento pelos responsáveis e reporte aos mesmos das matérias questionadas. Segregação de funções no tratamento da informação. | | | |
| Elaborar com o GO os planos anuais de manutenção | Risco de falhas no registo da informação nas bases de dados. | Baixa | Alto | Moderado | As medidas previstas foram implementadas de forma regular e sistemática no decurso do exercício de 2010. | Promoção de troca de informação interna e externa. Preparação atempada e exaustiva das matérias a abordar, dada a potencial diversidade. Acompanhamento pelos responsáveis e reporte aos mesmos das matérias questionadas. Segregação de funções no tratamento da informação. | | | |
| | Risco de prestação de informações inadequadas. | Baixa | Alto | Moderado | As medidas previstas foram implementadas de forma regular e sistemática no decurso do exercício de 2010. | Promoção de troca de informação interna e externa. Preparação atempada e exaustiva das matérias a abordar, dada a potencial diversidade. Acompanhamento pelos responsáveis e reporte aos mesmos das matérias questionadas. Segregação de funções no tratamento da informação. | | | |

| Direcção de Gestão de Estações | | | | | | |
|---|--|---|---------------|---------|----------|---|
| Principais actividades | | Riscos Identificados | Probabilidade | Impacto | Risco | Medidas de prevenção, detecção e correcção adoptadas/ implementadas em 2010 (descrição sumária) |
| | | | | | | Medidas de Prevenção |
| Gest. contratos com prestadores de serviços (internos e externos) | Risco de assumpção de encargos ou custos para a empresa fora do âmbito das competências e sem a obtenção dos pareceres da empresa. | Risco de assumpção de encargos ou custos para a empresa fora do âmbito das competências e sem a obtenção dos pareceres da empresa. | Média | Médio | Moderado | No âmbito de uma acção de auditoria interna aos procedimentos de controlo de custos com ISE (água e energia eléctrica) foi identificado um conjunto de ineficiências no cumprimento do modelo de gestão adoptado sobre esta matéria. Concretamente, foram identificadas falhas, ao nível do processo de documentação e melhoria da respectiva execução bem como na implementação de medidas correctivas (contratos de concessão, reactualização e revisão dos seus mecanismos de controlo interno e definição de planos de acção para implementação e análise sobre a possibilidade de contratuar novas concessões, supervisão de estações concessionadas e relatório de administração, decidida no início de 2011, agrupar as Palermas e da Gestão de Estações, numa única direcção a ser integrada no Grupo Refer, pelo facto das suas atribuições serem complementares. Desta modo pretende-se melhorar a sustentabilidade do Grupo Refer, através do crescimento dos rendimentos, não core, tal como previsto no quadro de Objectivos fixados pela Luíla. |
| | | Risco de existência de encargos ou custos para a empresa fora do âmbito das competências e sem a obtenção dos pareceres da empresa. | Média | Médio | Moderado | |
| | | Risco de existência de encargos ou custos para a empresa fora do âmbito das competências e sem a obtenção dos pareceres da empresa. | Média | Médio | Moderado | |
| Gest. Operacional Norte, Centro, sul | Risco de incumprimento dos objectivos (estratégia, utilização das estações, operacionais) da Direcção (serviços, condomínio). | Risco de prestação de informações inadequadas. | Baixa | Médio | Reduzido | A) medidas previstas foram implementadas de forma regular e sistemática no decurso do exercício de 2010. |
| | | Risco de prestação de informações inadequadas. | Baixa | Médio | Reduzido | A) medidas previstas foram implementadas de forma regular e sistemática no decurso do exercício de 2010. |
| | | Risco de incumprimento dos objectivos operacionais da Direcção | Baixa | Médio | Reduzido | A) medidas previstas foram implementadas de forma regular e sistemática no decurso do exercício de 2010. |
| Análise e resolução das reclamações recebidas. | Risco de prestação de informações inadequadas. | Risco de incumprimento dos objectivos operacionais da Direcção | Baixa | Médio | Reduzido | Segregação de funções e responsabilidades; Definição de prazos e respectiva monitorização. Acompanhamento e supervisão da actividade pelos responsáveis e reporte aos mesmos das matérias questionadas. |
| | | Risco de prestação de informações inadequadas. | Baixa | Médio | Reduzido | Segregação de funções e responsabilidades; Definição de prazos e respectiva monitorização. Acompanhamento e supervisão da actividade pelos responsáveis e reporte aos mesmos das matérias questionadas. |

| Direcção de Património Imobiliário | | | | | | |
|---|---|--|-------|---------|----------|--|
| Missão | Principais actividades | Riscos identificados | Prob. | Impacto | Risco | Medidas de prevenção, detecção e correcção adoptadas/ implementadas em 2010 (descrição sumária) |
| Assegurar a disponibilização do registo catastral dos bens do DPF que nos termos do DL 104/97, se encontram sob a gestão do REFER, EPE, e também dos bens que integram o seu domínio privado | Assesora o tratamento em conformidade com o DL 274/03 dos processos que apresentam qualquer litigação do DPF (licitações, licençamentos, pedidos de indemnização privada, autos de notificação de obrigações, entre outros) | Dar tratamento aos pedidos no âmbito do Regime Jurídico de Urbanizações e Edificações, Regime Jurídico de Ordenamento do Território e Medidas Preventivas da Alta Velocidade, Dar resposta a pedidos de informação interna e externa | Média | Média | Moderado | As medidas previstas foram implementadas de forma regular e sistemática no decurso do exercício de 2010. O Conselho de Administração, decidiu, no início de 2011, agregar as Direcções de Património e da Gestão de Estações, numa única Direcção, prosseguindo com o plano de reestruturação do Grupo Refer, pelo facto das suas atribuições serem complementares. Deste modo pretende-se melhorar a sustentabilidade do Grupo Refer, através do crescimento dos rendimentos <i>non core</i> , tal como previsto no Quadro de Objectivos fixados pela tutela. |
| Assegurar que o património que não se encontra ao serviço da ferrovia, e que não se integre em planos de utilização futura, tenha um rentabilização adequada tendo em conta as diversas condicionantes presentes. | Manutenção e conservação do património | Risco de incumprimento do DL 276/03, que pode ter como consequência: <ul style="list-style-type: none"> • Constituição que colocam em causa a segurança da infra-estrutura e da exploração ferroviária, • Invasão do Domínio Público Ferroviário • Inviabilização de projectos da REFER. | Baixa | Média | Reduzido | Adequação do controlo administrativo dos processos que entram na REFER (por utilização do sistema de gestão documental SAP/DMS), implementação de um sistema de controlo de cadastro do património imobiliário que centraliza esta informação (sistema georreferenciado), articulação sistemática entre os diversos intervenientes, Acompanhamento e supervisão por parte dos responsáveis. |
| | | Risco de ocupações ilegais. | Baixa | Alto | Moderado | Preparação de planos de conservação e manutenção com adequada monitorização em articulação com as Unidades Operacionais, Articulação sistemática com a Direcção de Segurança no sentido de identificar situações de ocupação ilegal bem como implementar medidas de resolução das situações identificadas. |
| | | Risco de degradação do património. | Baixa | Alto | Moderado | Definição e revisão de critérios de valorização, identificação do património susceptível de valorização e rentabilização, Elaboração e actualização de um plano de valorização imobiliária do património, Monitorização permanente desse mesmo plano, Definição de modelo de relacionamento preferencial com a Investor (empresa do grupo Refer que presta serviços de valorização patrimonial), Acompanhamento e supervisão por parte dos responsáveis. |
| | Identificação do património susceptível de valorização e rentabilização | Risco de disadecuada valorização do património. | Baixa | Média | Reduzido | |