

Plano de Prevenção de Riscos de Gestão

Incluindo os Riscos de Corrupção
e Infrações Conexas





Ficha Técnica

Coordenação e Redação:

Direção de Risco e Compliance

Design: Direção de Comunicação, Imagem e Stakeholders

Data de edição: março de 2015



ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	5
1.1 ENQUADRAMENTO	5
1.2 ÂMBITO	6
2. GRUPO IP	7
2.1 IP - INFRAESTRUTURAS DE PORTUGAL, S.A.	7
2.1.1 VISÃO DA IP	7
2.1.2 ORGANOGRAMA DA IP	8
2.1.3 COMPOSIÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO EXECUTIVO	8
2.2 IP ENGENHARIA, S.A.	9
2.2.1 MISSÃO DA IPE	9
2.2.2 ORGANOGRAMA DA IPE	9
2.2.3 COMPOSIÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	10
2.3 IP PATRIMÓNIO – ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO IMOBILIÁRIA, S.A.	10
2.3.1 MISSÃO DA IPP	10
2.3.2 ORGANOGRAMA IPP	10
2.3.3 COMPOSIÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	10
2.4 IP TELECOM, SERVIÇOS DE TELECOMUNICAÇÕES, S.A.	11
2.4.1 MISSÃO DA IPT	11
2.4.2 ORGANOGRAMA DA IPT	11
2.4.3 COMPOSIÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	11
3. PLANO ESTRATÉGICO E MODELO ORGANIZACIONAL DO GRUPO IP	12
3.1 PLANO ESTRATÉGICO	12
3.2 MODELO ORGANIZACIONAL DO GRUPO IP	13
4. ÉTICA EMPRESARIAL	15
4.1 PRINCÍPIOS DE GESTÃO ÉTICA	15
4.2 POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO DE IRREGULARIDADES	15
5. PREVENÇÃO DE CONFLITOS DE INTERESSE	16
6. GESTÃO DO RISCO NO GRUPO IP	18
6.1 ANTECEDENTES: A GESTÃO DO RISCO NA REFER E NA EP	18
6.2 GESTÃO DO RISCO NA IP	18
6.3 MODELO DE GESTÃO DO RISCO	19
6.4 RESPONSABILIDADES	20
6.5 MODELO DE DEFESA	22
6.6 CATEGORIAS DO RISCO	23
6.7 IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DO RISCO	23
6.8 ACOMPANHAMENTO E MONITORIZAÇÃO	26
7. RISCOS DO GRUPO IP EM 2015	27



8. MAPA DOS RISCOS DO GRUPO IP	30
8.1 ACADEMIA (ACD)	31
8.2 AUTORIDADE DE SEGURANÇA DA EXPLORAÇÃO (ASE)	33
8.3 DIREÇÃO DE AUDITORIA INTERNA (DAI)	35
8.4 DIREÇÃO DE ASSUNTOS JURÍDICOS (DAJ)	38
8.5 DIREÇÃO DE <i>ASSET MANAGEMENT</i> (DAM)	40
8.6 DIREÇÃO DE ACESSIBILIDADE, TELEMÁTICA E ITS (DAT)	45
8.7 DIREÇÃO DE CAPITAL HUMANO (DCH)	50
8.8 DIREÇÃO DE COMPRAS E LOGÍSTICA (DCL)	54
8.9 DIREÇÃO COMERCIAL E DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIO (DCN)	61
8.10 DIREÇÃO DE GESTÃO DAS CONCESSÕES (DCO)	65
8.11 DIREÇÃO DE COMUNICAÇÃO, IMAGEM E <i>STAKEHOLDERS</i> (DCS)	80
8.12 DIREÇÃO DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL (DDO)	82
8.13 DIREÇÃO DE FINANÇAS, MERCADOS E REGULAÇÃO (DFM)	85
8.14 DIREÇÃO DE GESTÃO DA CIRCULAÇÃO (DGC)	89
8.15 DIREÇÃO DE GESTÃO DE EMPREENDIMENTOS FERROVIÁRIOS (DGF)	94
8.16 DIREÇÃO DE GESTÃO DE EMPREENDIMENTOS RODOVIÁRIOS (DGR)	103
8.17 DIREÇÃO DE MARKETING ESTRATÉGICO (DME)	113
8.18 DIREÇÃO DE PLANEAMENTO CORPORATIVO E CONTROLO DE GESTÃO (DPC)	117
8.19 DIREÇÃO DE PLANEAMENTO RODOFERROVIÁRIO (DPL)	119
8.20 DIREÇÃO DE RISCO E <i>COMPLIANCE</i> (DRC)	124
8.21 DIREÇÃO DE GESTÃO DA REDE FERROVIÁRIA (DRF)	126
8.22 DIREÇÃO DE GESTÃO DA REDE RODOVIÁRIA (DRR)	131
8.23 DIREÇÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO (DSI)	140
8.24 DIREÇÃO DE SEGURANÇA E SUSTENTABILIDADE RODOFERROVIÁRIA (DSS)	144
8.25 REPRESENTAÇÃO INTERNACIONAL (RIT)	152
8.26 SECRETARIA GERAL (SGR)	153
8.27 IP ENGENHARIA (IPE)	155
8.28 IP PATRIMÓNIO (IPP)	164
8.29 IP TELECOM (IPT)	170



1. INTRODUÇÃO

1.1 ENQUADRAMENTO

O Conselho de Prevenção da Corrupção (CPC), criado pela Lei n.º 54/2008, de 4 de Setembro, é uma entidade administrativa independente, que funciona junto do Tribunal de Contas, e desenvolve uma atividade de âmbito nacional no domínio da prevenção da corrupção e infrações conexas.

Considerando que “a atividade de gestão e administração de dinheiros, valores e patrimónios públicos, seja qual for a natureza da entidade gestora – de direito público ou de direito privado, administrativa ou empresarial – deve nos termos da Constituição da República e da lei pautar-se por princípios de interesse geral, nomeadamente de prossecução do interesse público, da igualdade, da proporcionalidade, da transparência, da justiça, da imparcialidade, da boa-fé e da boa administração”, o CPC aprovou uma Recomendação, em 1 de julho de 2009, sobre “Planos de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas”, nos termos da qual os órgãos máximos das entidades gestoras de dinheiros, valores ou patrimónios públicos, seja qual for a sua natureza, devem elaborar planos de gestão de riscos e infrações conexas.

Tais planos devem conter, nomeadamente, os seguintes elementos:

- a) Identificação, relativamente a cada área ou departamento, dos riscos de corrupção e infrações conexas;
- b) Com base na referida identificação de riscos, indicação das medidas adotadas que previnam a sua ocorrência, quando assim se justifique (por exemplo, mecanismos de controlo interno, segregação de funções, definição prévia de critérios gerais e abstratos, designadamente na concessão de benefícios públicos e no recurso a especialistas externos, nomeação de júris diferenciados para cada concurso, programação de ações de formação adequadas, etc.);
- c) Definição e identificação dos vários responsáveis envolvidos na gestão do plano, sob a direção do órgão dirigente máximo;
- d) Elaboração anual de um relatório sobre a execução do plano.



1.2 ÂMBITO

O ano de 2015 foi marcado pelo processo de fusão entre a EP - Estradas de Portugal, S.A. e a REFER – Rede Ferroviária Nacional, E.P.E. do qual resultou a IP - Infraestruturas de Portugal, S.A. (IP)¹, sendo que, até 1 de junho, coexistiram, em separado, dois modelos de gestão do risco desenvolvidos para controlar os principais riscos inerentes às atividades geridas por cada empresa e permitiram assegurar o cumprimento da obrigação de elaboração e divulgação dos respetivos Planos de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas (PGRCIC)².

Por seu turno, o presente Plano de Prevenção de Riscos de Gestão decorre da implementação de um novo modelo de gestão do risco numa ótica integrada de grupo, compila e sistematiza as principais conclusões relativas à gestão do risco do Grupo IP no decurso do 2º semestre de 2015, e visa:

- a) Garantir o cumprimento das recomendações do Conselho de Prevenção da Corrupção (CPC)³, firmando o compromisso de gestão do Grupo IP no princípio da “prossecução do interesse público, da igualdade, da proporcionalidade, da transparência, da justiça, da imparcialidade, de boa-fé e da boa administração”;
- e,
- b) Divulgar os riscos relativamente aos quais o Grupo IP está exposto na prossecução da sua missão e as medidas para prevenção e mitigação dos mesmos.

Pelo exposto, e tendo presente que as áreas corporativas⁴ e de serviços partilhados da IP suportam e enquadram as Participadas, afigura-se pertinente que o presente Plano de Prevenção de Riscos de Gestão seja igualmente elaborado numa ótica de Grupo, que reflita o modelo de gestão implementado e as sinergias que o mesmo potencia.

¹ Decreto-Lei n.º 91/2015, de 29 de maio.

² Os PGRCIC da ex-REFER e da ex-EP encontram-se disponíveis para consulta no *site* da Infraestruturas de Portugal: <http://www.infraestruturasdeportugal.pt/sobre-nos/historico/refer/documentacao/plano-de-prevencao-de-riscos-de-gestao> <http://www.infraestruturasdeportugal.pt/sobre-nos/historico/ep/documentacao>

³ Destacando-se as Recomendações do CPC de 1 de julho de 2009, de 7 de abril de 2010, de 7 de novembro de 2012 e de 1 de julho de 2015.

⁴ Incluindo, designadamente um modelo de Gestão do Risco integrado e coordenado pela Direção de Risco e *Compliance* da IP cuja atribuição primordial é “implementar, monitorizar e rever o processo de gestão de risco do Grupo IP”.



2. GRUPO IP

O Grupo IP, constituído pela Infraestruturas de Portugal, S.A. (IP) e pelas suas participadas IP Engenharia, S.A. (IPE), IP Património – Administração e Gestão Imobiliária, S.A. (IPP) e IP Telecom, Serviços de Telecomunicações, S.A. (IPT), incorpora o saber técnico necessário ao bom desempenho da infraestrutura rodoviária e dispõe dos recursos, das competências e da experiência para cooperar e prestar assessoria e serviços, nas mais variadas áreas, numa lógica de transferência de conhecimento e de *know-how*.

As empresas Participadas são centros de lucro que visam otimizar as receitas não *core* do Grupo IP, rentabilizando a capacidade excedentária dos ativos não utilizada nas atividades principais.

2.1 IP - INFRAESTRUTURAS DE PORTUGAL, S.A.

Na prossecução do objetivo previsto no Plano Estratégico dos Transportes e Infraestruturas (PET13+), “o Governo consagrou a fusão entre a Rede Ferroviária Nacional — REFER, E.P.E. e a EP - Estradas de Portugal, S.A., com o objetivo de criar uma única empresa de gestão de infraestruturas de transportes em Portugal, numa visão integrada das infraestruturas ferroviárias e rodoviárias (...)” promotora da “(...) Intermodalidade e da complementaridade entre os dois modos” capaz de sustentar “a existência de um modelo de negócio financeiramente sustentável”⁵.

A partir de 1 de junho de 2015, as infraestruturas rodoviárias e ferroviárias passaram a ser geridas por uma única empresa, com uma estratégia conjunta, integrada e complementar, sob a tutela do Ministério do Planeamento e das Infraestruturas.

A IP tem a seu cargo o financiamento, a construção, a conceção, o projeto, a conservação, a exploração, requalificação, alargamento e modernização das redes rodoviária e ferroviárias nacionais, incluindo o comando e controlo da circulação ferroviária, prosseguindo os valores da eficiência, do rigor e transparência com a sociedade em geral e o acionista em particular.

2.1.1 VISÃO DA IP

Posicionar a Infraestruturas de Portugal como gestora de mobilidade multimodal, potenciando o *asset management*, as sinergias e as novas receitas para garantir a prestação de um serviço sustentável, seguro e eficiente.

⁵ Decreto-Lei nº 91/2015 de 29 de maio.

2.1.2 ORGANOGRAMA DA IP

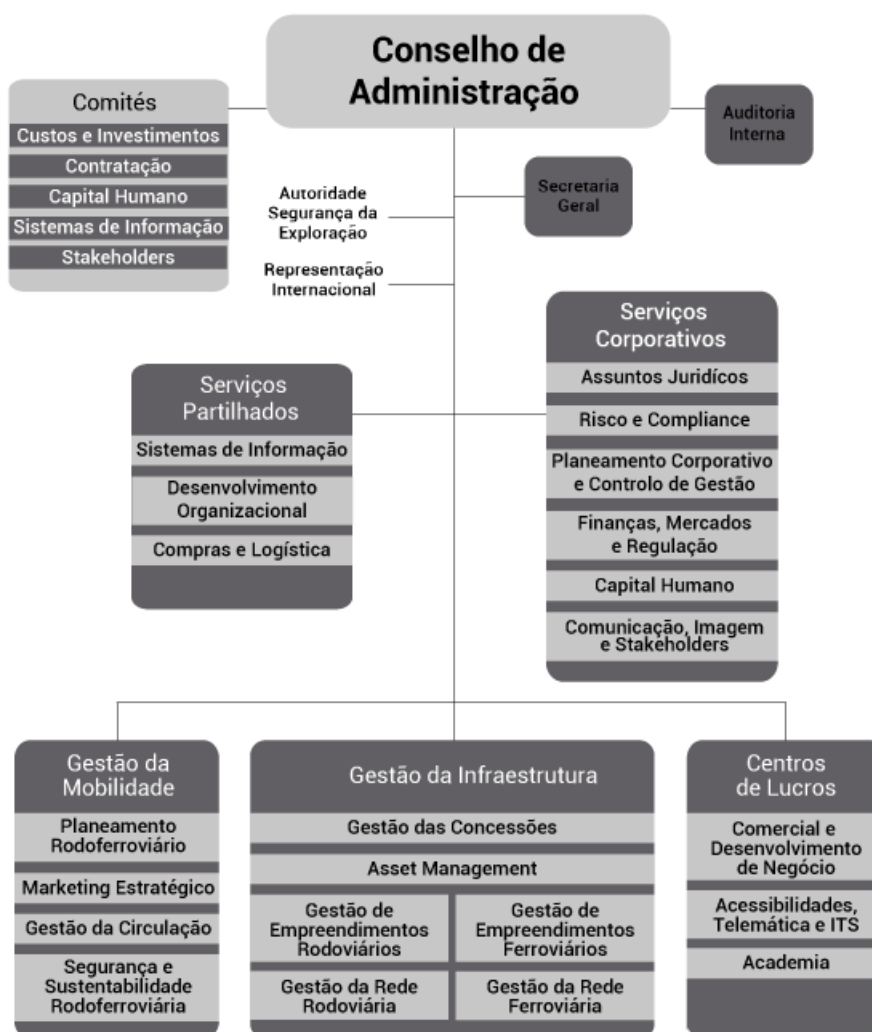


Figura 1 - Organograma da IP

2.1.3 COMPOSIÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO EXECUTIVO

- António Manuel Palma Ramalho, Presidente;
- José Serrano Gordo, Vice-Presidente;
- José Luís Ribeiro dos Santos; Vice-Presidente;
- Vanda Cristina Loureiro Soares Nogueira, Vogal;
- Alberto Manuel de Almeida Diogo, Vogal;
- Adriano Rafael de Sousa Moreira, Vogal;
- José Carlos de Abreu e Couto Osório, Vogal



2.2 IP ENGENHARIA, S.A.

A IP Engenharia (IPE) dedica-se à consultoria e à engenharia de transportes especializada no setor rodoviário, sendo detentora de uma longa e consolidada experiência e recursos próprios especializados. Abrange desde a conceção e desenvolvimento detalhado de soluções até à gestão integrada da construção e fiscalização, incluindo as componentes de segurança, qualidade e ambiente.

2.2.1 MISSÃO DA IPE

Prestar serviços de engenharia de transportes de suporte à atividade da IP e em projetos multidisciplinares rodoviários e/ou ferroviários, fornecendo soluções de mobilidade com um elevado nível de integração, quer ao nível nacional quer internacional.

2.2.2 ORGANOGRAMA DA IPE

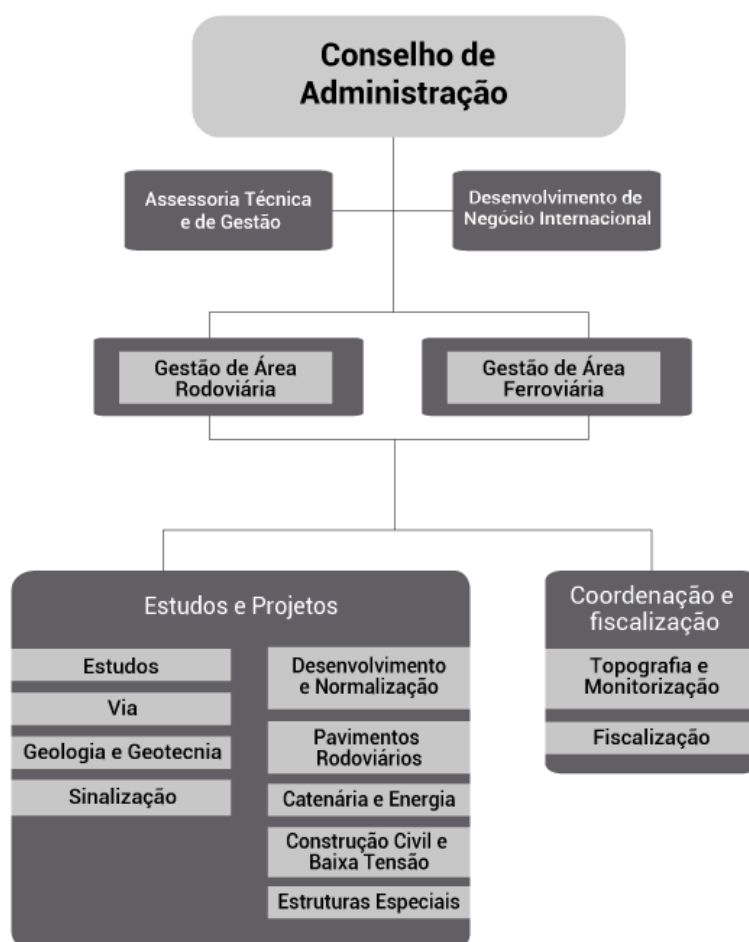


Figura 2 - Organograma da IPE



2.2.3 COMPOSIÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

- José Luís Ribeiro dos Santos, Presidente;
- Adriano Rafael de Sousa Moreira, Vogal;
- Amílcar Álvaro de Oliveira Ferreira Monteiro, Administrador Delegado.

2.3 IP PATRIMÓNIO – ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO IMOBILIÁRIA, S.A.

A IP Património (IPP) é a empresa do Grupo IP responsável pela gestão do património imobiliário com experiência na exploração comercial da rede de estações e interfaces de transporte, garantindo a sua eficiente utilização, valorização e rentabilização.

2.3.1 MISSÃO DA IPP

Atuar no âmbito da aquisição, expropriação, atualização cadastral e alienação de bens imóveis ou constituição de direitos sobre os mesmos, bem como na rentabilização dos ativos afetos à concessão ou ao património autónomo do Grupo IP e ainda na gestão e exploração de estações e equipamentos associados, incluindo a respetiva gestão operacional.

2.3.2 ORGANOGRAMA IPP

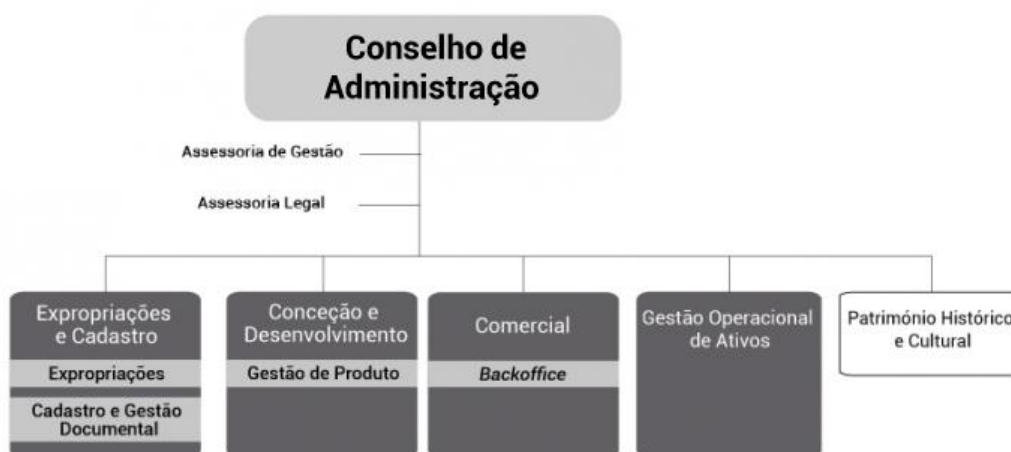


Figura 3 - Organograma da IPP

2.3.3 COMPOSIÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

- José Carlos de Abreu Couto Osório, Presidente;
- Adriano Rafael de Sousa Moreira, Vogal;
- Maria Teresa Afonso Vitorino, Administradora Delegada.



2.4 IP TELECOM, SERVIÇOS DE TELECOMUNICAÇÕES, S.A.

A IP Telecom (IPT) tem como objeto o estabelecimento, gestão e exploração de infraestruturas e sistemas de telecomunicações, a prestação de serviços de telecomunicações bem como o exercício de quaisquer atividades que sejam complementares, subsidiárias ou acessórias daquelas diretamente ou através de constituição ou participação em sociedades.

2.4.1 MISSÃO DA IPT

Assegurar a gestão eficaz da infraestrutura de telecomunicações concessionada, garantindo-lhe a excelência no fornecimento e a prestação de serviços de Sistemas e Tecnologias de Informação e Comunicações, baseado em soluções inovadoras com foco nas tecnologias *Cloud* e *Segurança* e na principal infraestrutura nacional de telecomunicações, assente em fibra ótica e canal técnico rodoviário, para o Mercado Empresarial e Organismos Públicos.

2.4.2 ORGANOGRAMA DA IPT

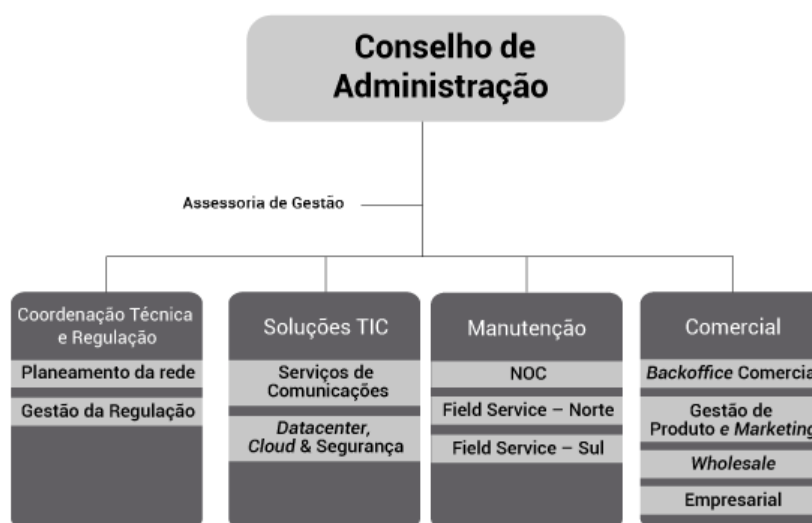


Figura 4 - Organograma da IPT

2.4.3 COMPOSIÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

- Vanda Cristina Loureiro Soares Nogueira, Presidente;
- Alberto Manuel de Almeida Diogo, Vogal;
- Rui Pedro Nobre Ribeiro, Administrador Delegado.



3. PLANO ESTRATÉGICO E MODELO ORGANIZACIONAL DO GRUPO IP

3.1 PLANO ESTRATÉGICO

O Plano Estratégico da IP foi desenvolvido tendo por base a estratégia e os grandes objetivos da fusão, que passam pelo desenvolvimento integrado da rede rodoferroviária, pelo incremento das receitas (*core* e não *core*), pela captura de sinergias internas e externas (*escala* e *know-how*), pela articulação da presença regional, sempre numa perspetiva de assegurar uma gestão sustentável das infraestruturas rodoviárias e ferroviárias Nacionais.

Neste enquadramento, o Plano Estratégico traça o caminho para posicionar a IP como uma empresa gestora de mobilidade multimodal potenciando o *asset management*, as sinergias e as novas receitas para garantir uma prestação de serviço sustentável, segura e eficiente.

Para o efeito foram definidos cinco eixos estratégicos que se pretendem ver convertidos em impactos quantitativos:





Para o desenvolvimento de cada um destes eixos, foram definidos programas de ação, cujos objetivos se sintetizam de seguida:

- **Mobilidade Sustentável**
 - Promoção de um modelo remuneratório sustentável, adequado aos serviços de mobilidade prestados pela empresa e que permita consolidar o plano de investimentos rodoferroviários;
 - Planeamento integrado e racional da rede;
 - Desenvolvimento da gestão de mobilidade multimodal.
- **Eficiência TOTEX das Infraestruturas / Asset Management**
 - Otimização do custo do ciclo de vida dos ativos;
 - Otimização da execução do PETI3+.
- **Sinergias de Estrutura / Integração**
 - Estabilização da nova organização e do capital humano;
 - Evolução do modelo de *procurement* e *smart sourcing*;
 - Integração dos sistemas de gestão, processos e sistemas de informação.
- **Lucros Complementares / Centros de Lucro**
 - Reforço do enfoque comercial;
 - Potenciação de serviços de Acessibilidade, Telemática e ITS;
 - Monetização dos ativos e serviços de fibra ótica, canal técnico rodoviário e *data centers*;
 - Valorização e exploração comercial de ativos imobiliários.
- **Autonomia Financeira**
 - Capacidade de financiamento, capitalização e valorização.

3.2 MODELO ORGANIZACIONAL DO GRUPO IP

Fixadas as linhas de orientação estratégica para o Grupo IP, foi concebido um modelo de organização que permita de forma contínua, integrada e sustentada disponibilizar um produto de qualidade seja ao cliente interno através da partilha de serviços especializados, seja na prestação de serviços de mobilidade e acessibilidade aos utilizadores das redes rodoviária e ferroviária.

Preconizando a racionalidade e a eficiência organizacional, este modelo distingue e delimita as atividades críticas e específicas do “negócio” das que lhe dão suporte de forma transversal e indiferenciada, e que se refletem nas atribuições que permitem caracterizar as diversas Unidades Orgânicas (UO) do Grupo IP.

A macroestrutura do Grupo é assim constituída por:

- Direções⁶ e Funções⁷ de apoio direto ao Conselho de Administração Executivo (CAE) ou Conselho de Administração (CA), no caso das Participadas;
- Comitês: instrumentos de ligação e de gestão de *interfaces*, com representação do CAE e das Direções;

⁶ O modelo contempla 3 níveis hierárquicos: Direção, Departamento e Unidade.

⁷ Conjunto de responsabilidades especiais evidenciadas na estrutura sob a denominação de “Função”.



- Serviços Partilhados;
- Serviços Corporativos;
- Áreas de Negócio: gestão da mobilidade; gestão da infraestrutura; gestão de centros de lucro (incluem as Participadas).

Tal como já referido, as áreas corporativas e de serviços partilhados da IP suportam e enquadram as Participadas que se focalizam nas suas atividades core, sem contemplarem essas valências nos seus modelos orgânicos.

O organograma geral é, assim, o que se apresenta na figura seguinte:

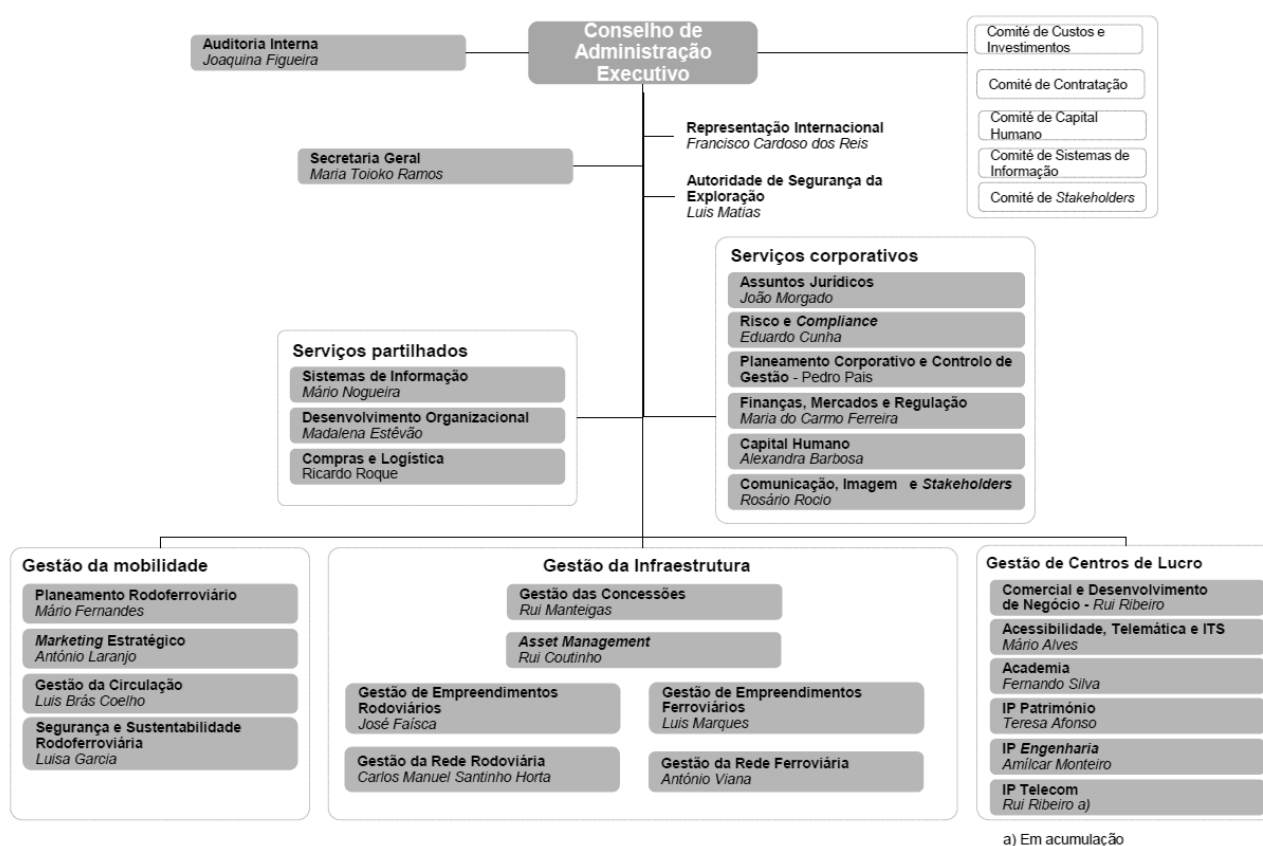


Figura 5 - Organograma do Grupo IP



4. ÉTICA EMPRESARIAL

4.1 PRINCÍPIOS DE GESTÃO ÉTICA

A Ética Empresarial é assumida pela IP como um princípio basilar de gestão, cuja prossecução valoriza e dignifica as empresas do Grupo IP e o universo dos seus colaboradores e *stakeholders*.

Em rigor, e tal como preconizado pelo regime jurídico do sector público empresarial, as empresas devem adotar ou aderir “(...) a um código de ética que contemple exigentes comportamentos éticos e deontológicos, procedendo à sua divulgação por todos os seus colaboradores, clientes, fornecedores e pelo público em geral.”

Neste particular e sem prejuízo da coexistência, em 2015, dos Códigos de Ética das empresas das quais resultou a IP⁸, foi aprovado, no decurso do 1º trimestre de 2016, o novo Código de Ética do Grupo IP.

4.2 POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO DE IRREGULARIDADES

Em linha com as recomendações do Instituto Português de Corporate Governance foi aprovada e divulgada, em fevereiro de 2016, a Política de Comunicação de Irregularidades do Grupo IP, e respetivo Procedimento, sob a gestão e supervisão da Direção de Auditoria Interna (DAI).

Da implementação da referida política resulta, designadamente, a disponibilização, aos interessados, de um canal direto, idóneo e confidencial, para a comunicação de situações passíveis de consubstanciar irregularidades ao quadro normativo aplicável.

⁸ Disponíveis para consulta em:

<http://www.infraestruturasdeportugal.pt/sobre-nos/historico/refer/documentacao/governo-da-sociedade>
<http://www.infraestruturasdeportugal.pt/sobre-nos/historico/ep/documentacao>



5. PREVENÇÃO DE CONFLITOS DE INTERESSE

No âmbito dos mecanismos adotados com vista à prevenção de conflitos de interesse destacam-se, desde logo, os aplicáveis aos membros do Conselho de Administração das empresas do Grupo IP constantes (i) do Estatuto do Gestor Público⁹, (ii) do regime jurídico do Setor Público Empresarial¹⁰, (iii) do regime jurídico de incompatibilidades e impedimentos a que ficam sujeitos os titulares de cargos políticos e altos cargos públicos¹¹, e (iv) do diploma que estabelece o controlo público da riqueza dos titulares de cargos políticos¹², designadamente:

- Abstenção de intervenção nas decisões que envolvam os seus próprios interesses, designadamente na aprovação de despesas por si realizadas, nos termos do disposto no artigo 51.º do Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro, na sua redação atual;
- Declaração de quaisquer participações e interesses patrimoniais que detenham, direta ou indiretamente, na empresa ou em qualquer outra, assim como quaisquer relações que mantenham com os seus fornecedores, clientes, instituições financeiras ou quaisquer outros parceiros de negócio, suscetíveis de gerar conflitos de interesse, nos termos do previsto no n.º 9 do artigo 22.º do Decreto-Lei n.º 71/2007, de 27 de março, na sua redação atual, e no artigo 52.º do Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro, na sua redação atual;
- Declaração de inexistência de incompatibilidades ou impedimentos, nos termos do disposto no n.º 8 do artigo 22.º do Decreto-Lei n.º 71/2007, de 27 de março, na sua redação atual, e no n.º 1 do artigo 11.º da Lei n.º 64/93, de 26 de agosto, na sua redação atual;
- Declaração, no início de funções, sobre o valor de património e rendimentos, nos termos do artigo 1.º da Lei nº 4/83, de 2 de Abril, na sua redação atual;
- Declaração, na cessação das funções, sobre o valor de património e rendimentos, refletindo a evolução patrimonial durante o mandato a que respeita, nos termos dos n.ºs 1 e 4 do artigo 2.º da Lei n.º 4/83, de 2 de abril, na sua redação atual.

Neste particular, importa igualmente realçar que o novo Código de Ética do Grupo IP, também caracteriza e regula situações passíveis de consubstanciar conflito de interesses, a saber:

- a) Entende-se existir conflito de interesses sempre que os colaboradores, no exercício das suas funções, sejam chamados a intervir em processos de tomada de decisão que envolvam, direta ou indiretamente, entidades com as quais mantiveram ou mantêm ligações profissionais, entidades de que sejam sócios ou membros dos respetivos órgãos sociais, ou que tenham entre si relações familiares ou equivalentes;

→ Quando se encontrem numa das situações descritas, os colaboradores devem declarar-se impedidos e comunicar, de imediato, ao superior hierárquico a existência dessas ligações, devendo

⁹ Decreto-Lei n.º 71/2007, de 27 de março, na sua redação atual.

¹⁰ Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro, na sua redação atual.

¹¹ Lei nº 64/93, de 26 de Agosto, na sua redação atual.

¹² Lei nº 4/83, de 2 de Abril, na sua redação atual.



colaborar com a Empresa na tomada de medidas necessárias para suprimir tal situação;

- b) É vedado aos colaboradores o exercício de qualquer atividade profissional externa, remunerada ou não, que interfira com as suas atribuições profissionais e/ou com a atividade ou interesses do Grupo IP, salvo nos casos expressamente previstos na lei ou em situações devidamente justificadas e aprovadas pelo Conselho de Administração Executivo.
- c) Os colaboradores estão obrigados a comunicar, nos termos da Política de Comunicação de Irregularidades em vigor, qualquer situação de potencial conflito de interesses que tenham conhecimento.



6. GESTÃO DO RISCO NO GRUPO IP

6.1 ANTECEDENTES: A GESTÃO DO RISCO NA REFER E NA EP

Na REFER, e até 1 de junho de 2015, a implementação do processo de gestão do risco foi assegurada pela Direção de Desenvolvimento Organizacional, sendo que o mesmo era intrínseco ao Sistema de Gestão Integrado (SGI) o qual, por seu turno, preconizava uma estratégia corporativa de gestão integrada e transversal dos principais (macro)processos do Grupo REFER.

Neste âmbito e em articulação com os responsáveis dos principais processos mapeados no âmbito do SGI, procedeu-se à identificação e análise dos riscos inerentes à atividade de cada processo quanto ao impacto e probabilidade de ocorrência e, com base nesse trabalho, foi elaborado o Plano de Prevenção de Riscos de Gestão da REFER¹³, relativo a 2014, que englobava 153 riscos identificados.

Por seu turno, na EP, o modelo de gestão do risco conduzido pelo Departamento de Gestão do Risco e Compliance, visou os riscos conexos com os objetivos e principais atividades das diversas Unidades Orgânicas as quais, em articulação com o referido Departamento, também procederam à identificação, análise, avaliação e definição de propostas de tratamento para os principais riscos que geriam.

Do referido processo, resultou a elaboração do Plano de Gestão de Riscos da EP¹⁴, relativo a 2014, do qual resultaram 277 riscos identificados.

6.2 GESTÃO DO RISCO NA IP

Assumindo-se a gestão do risco empresarial como um instrumento determinante para criação e preservação de valor e, como tal, intrinsecamente associada à sustentabilidade do negócio, a IP, beneficiando da sinergia decorrente da fusão, definiu em linha com as recomendações nacionais e internacionais e com os objetivos de negócio, uma estratégia corporativa de gestão dos riscos para o Grupo.

No modelo de governação e organização do Grupo IP, a promoção do processo de gestão dos riscos corporativos está formalmente atribuída à Direção de Risco e *Compliance* (DRC), órgão na dependência direta do Conselho de Administração Executivo.

Efetivamente, a DRC tem como missão *“implementar e dinamizar a gestão do risco e monitorizar o cumprimento das obrigações decorrentes do quadro normativo aplicável à atividade das empresas do Grupo IP”*¹⁵, sendo que, no que concerne às atribuições específicas da Unidade de Gestão do Risco da DRC, se destacam as seguintes:

- a) Implementar, monitorizar e rever o processo de gestão de risco do Grupo IP;

¹³ Disponível para consulta no *site* da Infraestruturas de Portugal:

<http://www.infraestruturasdeportugal.pt/sobre-nos/historico/refer/documentacao/plano-de-prevencao-de-riscos-de-gestao>

¹⁴ Disponível para consulta no *site* da Infraestruturas de Portugal:

<http://www.infraestruturasdeportugal.pt/sobre-nos/historico/ep/documentacao>

¹⁵ Fonte: Manual da Organização da Infraestruturas de Portugal, S.A. e das suas Participadas, aprovado em 19/11/2015.



- b) Apoiar as Unidades Orgânicas (UO) na identificação, análise, avaliação e elaboração de propostas de medidas de tratamento dos riscos inerentes à sua atividade;
- c) Construir, monitorizar e divulgar a(s) matriz(es) de riscos das empresas do Grupo IP;
- d) Elaborar, com uma periodicidade anual, o relatório de execução do Plano de Gestão de Riscos das empresas do Grupo IP, incluindo os de corrupção e infrações conexas;
- e) Colaborar na elaboração de procedimentos internos conexos com a gestão do risco.

O início formal do processo de gestão do risco do Grupo IP, ainda no decurso do 2º semestre de 2015, ocorreu com a aprovação e divulgação do Procedimento¹⁶ que veio definir a metodologia de gestão do risco.

6.3 MODELO DE GESTÃO DO RISCO

A metodologia adotada na implementação do processo de gestão do risco foi definida com base na NP ISO 31000:2013, e que contribuiu, designadamente para:

- a) Definir e alocar as principais responsabilidades assumidas na gestão do risco no Grupo IP;
- b) Identificar os princípios e categorias do risco;
- c) Descrever as fases e respetivas atividades do processo de gestão do risco.

As fases do processo de gestão de risco estão ilustradas no quadro seguinte:

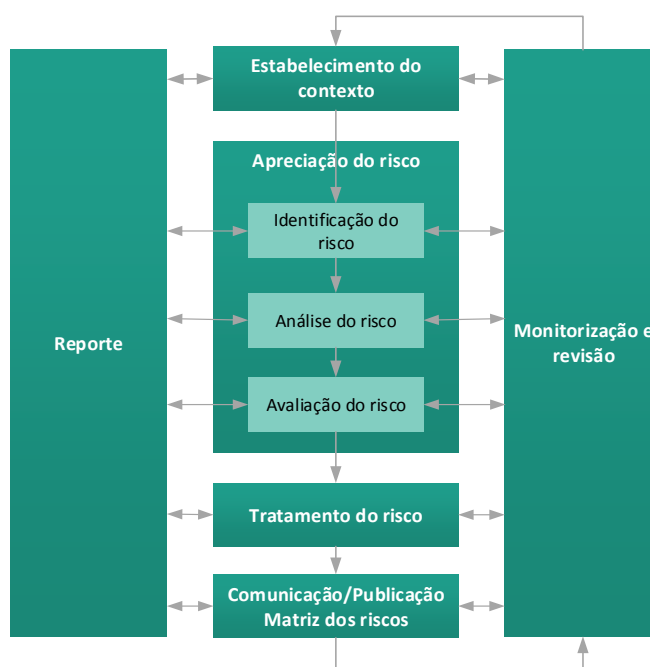


Figura 6 - Processo de gestão do risco (ISO 31000:2013)

¹⁶ Procedimento GR.PR.006 - gestão do risco, aprovado pelo CAE da IP em 24/9/2015, aplicável transversalmente a todas as UO do Grupo IP.



Por seu turno, as referidas fases englobam as seguintes atividades:

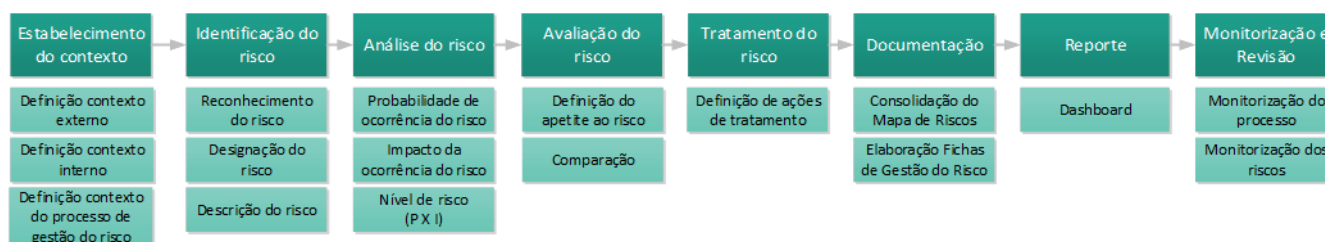


Figura 7 - Principais atividades do processo de gestão do risco

6.4 RESPONSABILIDADES

A alocação de responsabilidades dos principais intervenientes no processo de gestão do risco está descrita no quadro seguinte:

Entidade / Interveniente	Responsabilidade
CAE	Aprova a documentação produzida no âmbito da gestão do risco (planeamento da implementação do processo; procedimento de gestão do risco; matriz do risco; etc.); Aprova as propostas de tratamento do risco; Aprova o Plano de Gestão de Riscos das empresas do Grupo IP, incluindo os de corrupção e infrações conexas.
DRC	Coordena a gestão do risco no Grupo IP, assegurando que a mesma é efetuada em alinhamento com os objetivos estratégicos; Define e promove a metodologia e instrumentos específicos para implementar, monitorizar e rever o processo de gestão do risco do Grupo IP; Apoia o Dono do Risco no processo de apreciação do risco, identificação das propostas de tratamento e monitorização; Reporta/Divulga os riscos (construir e comunicar a(s) matriz(es) de riscos das empresas do Grupo IP); Monitoriza o processo de gestão do risco; Elabora, com uma periodicidade anual, o relatório de execução do Plano de Gestão de Riscos das empresas do Grupo IP, incluindo os de corrupção e infrações conexas; Dinamiza a promoção de uma cultura de gestão do risco em todo o Grupo IP.
Dono do Risco	Identifica, analisa e avalia os riscos e propõe as respetivas medidas de tratamento (gestão diária do risco); Implementa as medidas de tratamento; Monitoriza a eficácia das medidas de tratamento e reporta os resultados à DRC.

Tabela 1 - Matriz de Responsabilidades

Importa igualmente destacar o papel da DAI no que concerne à prerrogativa de auditoria aos processos de gestão do risco, controlo e governação, conforme previsto na missão e atribuições desta Unidade Orgânica.



Em linha com o *supra* exposto, foram identificados os seguintes “Donos do Risco” na estrutura do Grupo IP:

Unidade Orgânica / Empresa	Dono do Risco
Academia	Fernando Jorge Castro Moreira Silva
Autoridade de Segurança da Exploração	Luís Manuel Martins Matias
Direção de Auditoria Interna	Maria Joaquina Rosado Figueira
Direção de Assuntos Jurídicos	João Carlos Gonçalves Morgado
Direção de <i>Asset Management</i>	Rui Miguel Alves de Oliveira Coutinho
Direção Acessibilidade, Telemática e ITS	Mário David Esteves Alves
Direção de Capital Humano	Alexandra Sofia Vieira Nogueira Barbosa
Direção de Compras e Logística	Ricardo Jorge de Sousa Roque
Direção Comercial e Desenvolvimento de Negócio	Rui Pedro Nobre Ribeiro
Direção de Gestão das Concessões	Rui Manuel Esteves Costa Manteigas
Direção Comunicação, Imagem e <i>Stakeholders</i>	Maria do Rosário Delícias Ferreira Rocio
Direção de Desenvolvimento Organizacional	Maria Madalena Marques Estêvão
Direção de Finanças Mercados e Regulação	Maria do Carmo Almiro do Vale Duarte Ferreira
Direção de Gestão da Circulação	Luís Filipe Brás Coelho
Direção de Gestão de Empreendimentos Ferroviários	Luís Manuel Ferreira da Silva Marques
Direção de Gestão de Empreendimentos Rodoviários	José Manuel Santinho Faisca
Direção de Marketing Estratégico	António Laranjo
Direção de Planeamento Corporativo e Controlo de Gestão	Pedro Gonçalo Albuquerque Almeida Pais
Direção de Planeamento Rodoferroviário	Mário João Alves Fernandes
Direção de Risco e <i>Compliance</i>	Eduardo Cabral de Abreu Cunha
Direção de Gestão da Rede Ferroviária	António Manuel Rodrigues Viana
Direção de Gestão da Rede Rodoviária	Carlos Manuel Cruz Santinho Horta
Direção de Sistemas de Informação	Mário Miguel Paiva Marques Nogueira
Direção de Segurança e Sustentabilidade Rodoferroviária	Maria Luísa Ribeiro Garcia
Representação Internacional	Francisco Cardoso dos Reis
Secretaria Geral	Maria Toioko Morishita Ramos
IP Engenharia - Estudos e Projetos	Luís Miguel Cipriano Ferreira
IP Engenharia - Coordenação e Fiscalização	João Carlos Lopes Rebelo
IP Engenharia - Comercial	Daniela Cristina Carreira do Nascimento
IP Património	Maria Teresa Afonso Vitorino
IP Telecom	Rui Pedro Nobre Ribeiro

Tabela 2 - Donos do Risco do Grupo IP

6.5 MODELO DE DEFESA

O modelo de gestão do risco do Grupo IP incorpora o denominado modelo de “3 linhas de defesa”¹⁷, conforme se ilustra na figura seguinte:



Figura 8 - Linhas de defesa da gestão do risco

Efetivamente, e tal como decorre do *supra* exposto, o modelo implementado contém três “linhas de defesa” asseguradas, respetivamente, pelos “Donos dos Riscos”, pela Direção de Risco e *Compliance* e pela Direção de Auditoria Interna, com um conjunto de responsabilidades que decorrem das próprias atribuições e do Processo de gestão do risco do Grupo IP, designadamente:

- “Donos dos Riscos”¹⁸ (1ª linha de defesa): No 1º nível encontram-se as Unidades Orgânicas às quais compete a gestão primária do risco nas operações quotidianas (nomeadamente, identificar, analisar e avaliar o risco e propor e implementar medidas de controlo dos mesmos);
- DRC (2ª linha de defesa): Unidade Orgânica responsável por implementar, monitorizar e rever o Processo de gestão de risco do Grupo IP;
- DAI (3ª linha de defesa): Unidade Orgânica responsável por assegurar a conformidade, o funcionamento e a adequação dos processos de gestão do risco, controlo e governação.

Por último, refira-se ainda que o papel da gestão do topo no modelo de “linhas de defesa” é fundamental, sendo a principal parte interessada, atendida por este modelo, e a que se encontra melhor posicionada para garantir que o mesmo é aplicado aos processos de gestão de riscos e controle da organização.

¹⁷ Referencial internacional recomendado para estabelecer Sistemas de Gestão de Risco e de Controlo Interno e respetivas “Funções-Chave”.

¹⁸ Por regra, o responsável de primeiro nível de cada órgão.



6.6 CATEGORIAS DO RISCO

Os riscos identificados no Grupo IP foram agrupados em 6 categorias relevantes, a saber:

Financeiro	Riscos associados ao mercado financeiro, liquidez, taxa de juro e de crédito
Negócio	Riscos associados a planeamento, conceção, execução, monitorização e controlo, nas áreas que contribuem para o negócio das Empresas do Grupo
Operacional	Riscos associados a processos internos, infraestruturas, capital humano e recurso ao <i>outsourcing</i>
Regulação e Compliance	Riscos associados a leis, regulamentação, normas, contratos, códigos de conduta, práticas instituídas ou princípios éticos
Reputacional	Riscos associados à percepção da imagem pública da instituição por parte de acionistas, clientes, fornecedores, colaboradores, órgãos de imprensa, opinião pública em geral e demais <i>stakeholders</i>
Tecnológico	Riscos associados a infraestruturas tecnológicas críticas, de segurança de informação, de integridade e flexibilidade dos sistemas

Tabela 3 - Categorias do risco

6.7 IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DO RISCO

O estabelecimento do contexto, interno e externo, foi realizado pela DRC na fase inicial do processo, tendo sido igualmente definida a matriz de funções, responsabilidades e métricas (probabilidade e vertentes de impacto).

No âmbito da atividade de identificação dos riscos, a DRC, em colaboração com os responsáveis das várias Unidades Orgânicas, analisou os aspetos relacionados com as atividades do Grupo IP que podem originar riscos. Posteriormente os “Donos do Risco”¹⁹ reconheceram e caracterizaram os riscos que poderiam ter impacto na concretização dos objetivos do Grupo IP, assim como nos seus processos e principais atividades.

Na sequência da identificação do risco, o Dono do Risco procedeu à análise do risco, através da determinação do respetivo nível de risco, tendo em consideração a sua probabilidade de ocorrência e o seu potencial impacto/consequências na organização.

¹⁹ Sem prejuízo das responsabilidades do Dono do Risco relativamente à identificação, análise, avaliação e tratamento dos riscos, a DRC também poderá, pontualmente, identificar riscos não apresentados pelo Dono do Risco.



Assim, a probabilidade de ocorrência de cada risco identificado foi analisada de acordo com os seguintes critérios:

		IMPROVÁVEL	REMOTA	OCASIONAL	PROVÁVEL	MUITO PROVÁVEL
CLASSIFICAÇÃO		1	2	3	4	5
Descrição	Qualitativa	A ocorrência do risco é praticamente impossível	A ocorrência do risco é remota, mas concebível	A ocorrência do risco pode verificar-se ocasionalmente	A ocorrência do risco é provável	É quase certo que o risco vai ocorrer
	Intervalos de probabilidade	0,00* ≤ P < 0,05 (*não se prevê ocorrência)	0,05* ≤ P < 0,15 (*ocorre 1 vez em cada 20 anos em média)	0,15* ≤ P < 0,35 (*ocorre 1 vez em cada 7 anos em média)	0,35* ≤ P < 0,65 (*ocorre 1 vez em cada 3 anos em média)	0,65* ≤ P < 1 (*ocorre pelo menos 1 vez em cada 1,5 ano em média)

Tabela 4 - Critérios para a análise da probabilidade (escala de classificação do risco quanto à probabilidade de ocorrência)

O impacto de cada risco foi analisado em 4 vertentes, conforme evidenciado no quadro seguinte:

		MUITO BAIXO	BAIXO	MÉDIO	ALTO	MUITO ALTO
CLASSIFICAÇÃO		1	2	3	4	5
Impacto financeiro ⁽¹⁾ (custo)		I ≤ €6.000	€6.000 < I ≤ €30.000	€30.000 < I ≤ €150.000	€150.000 < I ≤ €750.000	I > €750.000
Impacto na vida humana		Sem impacto (sem lesões corporais)	Lesões sem qualquer tipo de incapacidade	Lesões com incapacidade temporária	Lesões com incapacidade permanente	Vítima mortal
Impacto legal ⁽¹⁾ (Coimas/Juros)		I ≤ €500	€500 < I ≤ €2.500	€2.500 < I ≤ €5.000	€5.000 < I ≤ €20.000	I > €20.000
Impacto Reputacional ⁽¹⁾	Qualitativa	Sem impacto	Afeta ligeiramente a imagem da IP	Afeta de forma considerável a imagem da IP	Afeta muito a imagem da IP	Má reputação
	Quantitativa	• Sem Projeção mediática negativa	• Projeção mediática negativa a nível regional inferior a 10 dias	• Projeção mediática negativa a nível regional durante 10 ou mais dias	• Projeção mediática negativa a nível nacional inferior a 10 dias	• Projeção mediática negativa a nível internacional • Projeção mediática negativa a nível nacional durante 10 ou mais dias

(1) Os montantes indicados reportam-se sempre ao somatório de todos os impactos que potencialmente possam ocorrer durante um ano.

Tabela 5 - Critérios para a análise do impacto (escala de classificação do risco quanto ao impacto)

O impacto final do risco foi apurado com base na classificação atribuída a cada uma das quatro vertentes de impacto, conforme fórmula seguinte:

$$\text{Impacto Final} = \frac{\text{Impacto Financeiro} + \text{Impacto na Vida Humana} + \text{Impacto Legal} + \text{Impacto Reputacional}}{4}$$

A aplicação conjunta da classificação da probabilidade e do impacto final determinou o nível de risco, de acordo com a fórmula seguinte:

$$\text{Nível de Risco} = \text{Probabilidade} \times \text{Impacto Final}$$



No âmbito da avaliação do risco e tal como ilustrado na figura seguinte, foi igualmente definida uma matriz dos riscos com uma escala de quatro níveis:

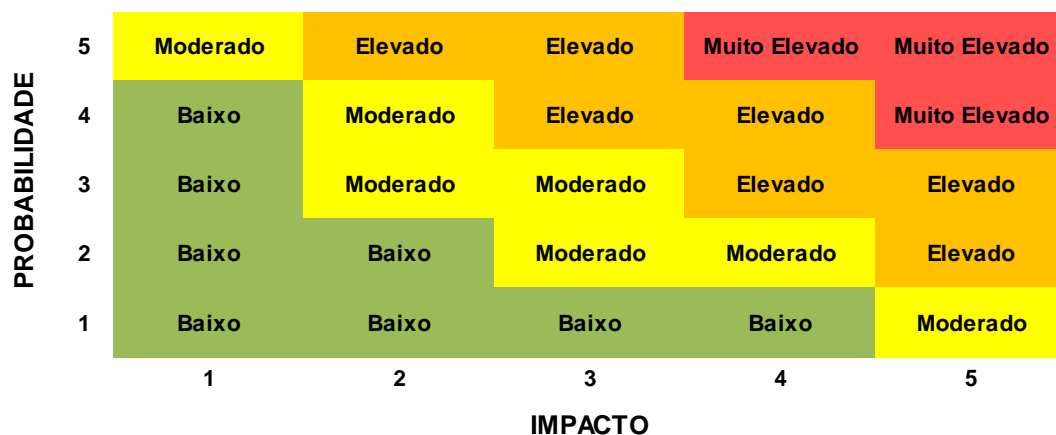


Figura 9 - Matriz de Gestão do Risco

Por sua vez, os pressupostos aplicados no tratamento do risco estão definidos no quadro seguinte:

Intervalos	Nível do Risco	Resposta ao Risco
[1 ; 4]	Baixo	Aceitar - Não é identificada nenhuma ação para alterar a probabilidade ou o impacto do risco. São aceites as consequências do risco, caso este ocorra, com base numa decisão informada ⁽¹⁾
[5 ; 9]	Moderado	Mitigar - São definidas ações para reduzir a probabilidade do risco, o seu impacto ou ambos e/ou
[10 ; 16]	Elevado	Partilhar - São determinadas ações para reduzir a probabilidade ou o impacto do risco pela transferência ou partilha do mesmo ou de parte com terceiro(s)
[17 ; 25]	Muito Elevado	
Qualquer intervalo	Qualquer nível de risco	Evitar - São eliminadas as atividades que dão origem ao risco (decisão de não iniciar ou não continuar a atividade portadora do risco)

⁽¹⁾ Exceto nos casos em que o risco tiver impacto de nível de 5 em alguma das quatro vertentes consideradas.

Tabela 6 - Respostas ao risco



O tratamento do risco incluiu igualmente a descrição das propostas a implementar, a identificação dos respetivos responsáveis, custos e prazos previstos de implementação e a determinação do risco residual esperado após a implementação.

No que concerne à documentação, a DRC procede à estruturação final de toda a informação gerada neste processo no Mapa Global de registo dos riscos (todos os riscos devidamente identificados, classificados e com as respetivas ações de tratamento definidas), submetendo o mesmo à aprovação do CAE e posteriormente comunicado à empresa.

6.8 ACOMPANHAMENTO E MONITORIZAÇÃO

A monitorização é um processo contínuo de supervisão do desempenho ao nível da gestão do risco, que representa um dos fatores críticos para a obtenção dos objetivos de qualquer processo de gestão do risco de uma organização.

Neste âmbito, o Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os riscos de corrupção e infrações conexas, é um documento dinâmico, objeto de acompanhamento e revisão.

Adicionalmente, a DRC procederá ao acompanhamento da implementação das medidas de tratamento propostas no presente Plano através de uma monitorização com a seguinte periodicidade:

Nível do risco	Base Temporal de Monitorização
Baixo	Anual
Moderado	Semestral
Elevado	Semestral
Muito Elevado	Trimestral



7. RISCOS DO GRUPO IP EM 2015

Da implementação do modelo de gestão do risco anteriormente descrito, resultou, para o ano de 2015, a apreciação de um total de 630 riscos, com a seguinte distribuição:

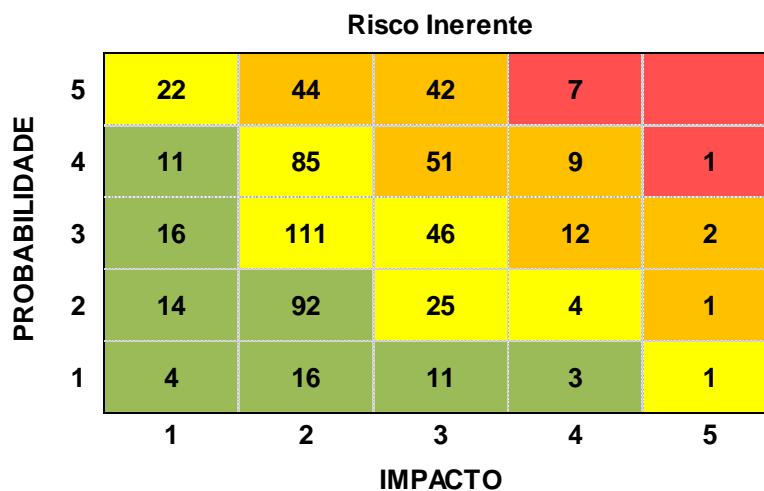


Figura 10 - Matriz do Risco do Grupo IP

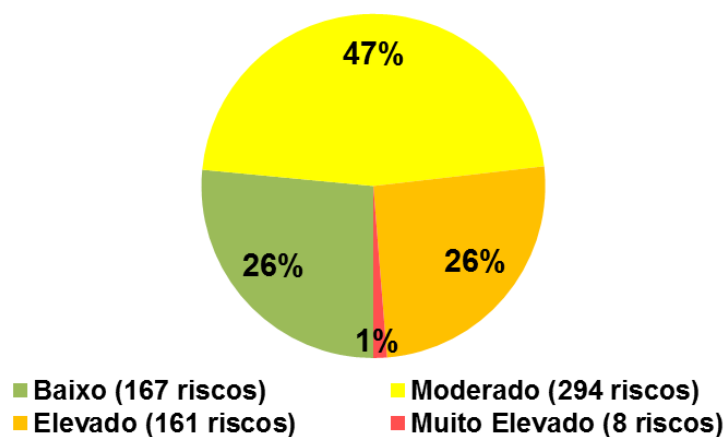


Gráfico 1 - Distribuição do nível de risco no Grupo IP

A probabilidade média dos riscos identificados ocorrer é de 3,3 valores²⁰, sendo o impacto final médio é de 2,3 valores.

De entre as 4 vertentes analisadas, aquela que apresenta uma média mais elevada é a vertente financeira, com uma média de 2,9 valores.

Seguem-se as vertentes “Reputacional”, com uma média de 2,6 valores, “Legal” com 1,9 valores e, por fim, a vertente “Vida humana” com 1,3 valores (544 do total de riscos sem qualquer impacto nesta vertente).

²⁰ Numa escala de 1 a 5 valores.

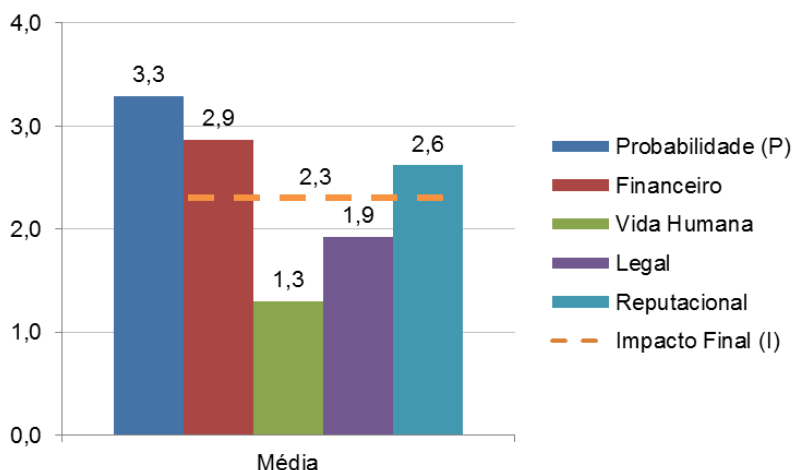


Gráfico 2 - Média da probabilidade, impacto final e impacto das 4 vertentes analisadas

A distribuição detalhada dos riscos por UO / Empresa, pode ser consultada no quadro seguinte:

Risco Inerente (RI)						
UO	Baixo	Moderado	Elevado	M. Elevado	Total	Média RI
ACD	7	3	2		12	4,7
ASE	4	2			6	5,3
DAI	4	4			8	4,9
DAJ	1	1	8		10	11,4
DAM	1	15	8	1	25	9,6
DAT	14	10	5		29	6,3
DCH	5	8	4		17	6,8
DCL	8	6	12		26	7,9
DCN	10	7	5		22	6,8
DCO	11	30	18	2	61	8,3
DCS		6	1		7	8,0
DDO	4	4	3		11	5,7
DFM	9	2	1		12	5,2
DGC	7	14	4		25	6,6
DGF	1	27	14		42	9,3
DGR	39	18			57	4,5
DME	6	7	3		16	6,1
DPC	3	6	1		10	6,9
DPL	3	15	5		23	7,6
DRC	1	1	3		5	8,0
DRF	3	7	14	2	26	11,2
DRR		20	12		32	9,3
DSI	4	8	11		23	9,0
DSS	8	15	8	1	32	8,1
RIT	2	1			3	4,0
SGR	2	4	2		8	7,1
IPE	3	21	7	2	33	9,0
IPP	4	21	7		32	7,7
IPT	3	11	3		17	6,6
TOTAL	167	294	161	8	630	7,6

Tabela 7 - Número de riscos, respetivo nível e valor médio por UO / Empresa do Grupo IP



Em face do exposto, resulta que o número médio de riscos por UO / Empresa é de 22, com um valor médio de 7,6 (numa escala de 1 a 25²¹), e um desvio padrão de 1,9.

O Gráfico seguinte ilustra a posição relativa das UO da IP e das Empresas Participadas no que se refere ao valor médio do risco inerente²²:

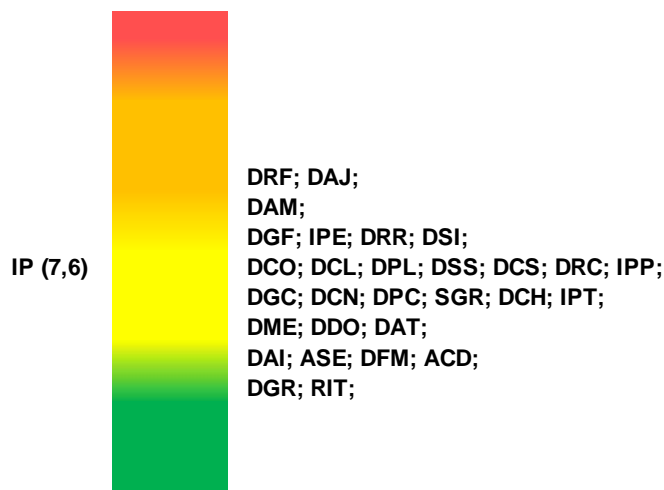


Gráfico 3 - Posição relativa das UO / Empresas Participadas

No que concerne à categoria dos riscos²³, destaca-se o facto de os riscos Operacionais representarem mais de metade do total dos riscos mapeados (54%), seguindo-se os riscos de Regulação e Compliance com aproximadamente metade daquele valor (27%):

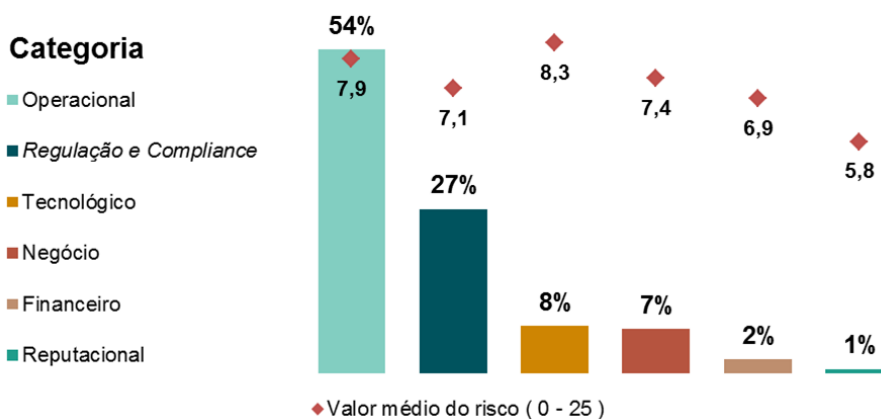


Gráfico 4 - Distribuição por categorias do risco e valor médio

Sem considerar os riscos Reputacionais (com um valor substancialmente baixo), as restantes categorias apresentam valores médios do risco inerente similares, destacando-se ligeiramente a categoria dos riscos “Tecnológicos” com 8,3 de valor médio (face a 7,6).

²¹ Esta escala não é contínua, com efeito, a aplicação da fórmula da Probabilidade x Impacto apenas permite 14 resultados: 25 e 20 para nível “Muito Elevado”; 16, 15, 12 e 10 para nível “Elevado”; 9, 8, 6 e 5 para nível “Moderado”; 4, 3, 2 e 1 para nível “Baixo”.

²² Entende-se por “risco inerente”, o risco atual (antes da implementação das propostas de medidas de tratamento do risco).

²³ Conforme definidas no Procedimento de Gestão do Risco do Grupo IP.



8. MAPA DOS RISCOS DO GRUPO IP

Tendo presente o *supra* exposto, apresenta-se, de seguida, a síntese da informação do Mapa Global dos Riscos do Grupo IP relativo a 2015, contendo designadamente:

- Unidade Orgânica/Empresa Participada e respetiva Missão;
- Dono do Risco;
- Número do risco;
- Designação do risco;
- Detalhe do Risco;
- Consequências do Risco;
- Medida(s) Implementada(s);
- Categoria do Risco;
- Valor do Risco Inerente (RI = Probabilidade x Impacto Final);
- Nível do Risco;
- Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar.



8.1 ACADEMIA (ACD)

Missão: Conceber, programar, organizar e realizar as ações previstas no Plano de Formação do Grupo IP e promover a gestão do conhecimento crítico na empresa.

Dono do Risco: Fernando Jorge Castro Moreira Silva

Baixo	7
Moderado	3
Elevado	2
Muito elevado	0
Valor Médio do Risco	4,7

UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
ACD	1	Absentismo dos colaboradores à ação de formação	Os formandos não comparecem às ações de formação nas quais estão inscritos	- Incumprimento do Plano de Formação - Não desenvolvimento de competências	- Afetação criteriosa dos formandos às ações de formação - Sensibilização à hierarquia	Operacional	2	Baixo	
ACD	2	Indisponibilidade dos colaboradores para as ações de formação	- Falta de inscrições. - A estrutura da IP não promove a formação dos colaboradores	- Incumprimento do Plano de Formação - Não desenvolvimento de competências	- Divulgação mensal das ações - Desenvolvimento de programas formativos alinhados com as necessidades e em tempo oportuno - Envolvimento das chefias no acompanhamento dos colaboradores e gestão do desempenho	Operacional	5	Moderado	- Melhorar a divulgação e a oferta formativa - Aplicação do Regulamento da Formação
ACD	3	Indisponibilidade dos formadores	Indisponibilidade dos formadores internos	Incumprimento do Plano de Formação	- Desenvolvimento da bolsa de formadores - Organização atempada da formação e afetação de formadores internos	Operacional	8	Moderado	- Gestão da Bolsa de Formadores - Mecanismos de valorização - Definição de plafond de horas anuais por Empresa/Direção
ACD	4	Falta de qualidade da formação ministrada	Pela qualidade insuficiente da entidade/formador, solução e abordagem	- Falta de eficácia da formação - Não desenvolvimento de competências	Avaliação da formação e plano de ações corretivas	Operacional	2	Baixo	
ACD	5	Desajustamento da oferta formativa às necessidades identificadas	Deficiente levantamento de necessidades	- Falta de resposta às necessidades organizacionais - Falta de eficácia da formação - Não desenvolvimento de competências	Utilização de modelo de levantamento de necessidades adequado	Negócio	2	Baixo	
ACD	6	Incumprimento da legislação em vigor	Não cumprimento da meta legal das 35 horas de formação por colaborador, por ano	Aplicação pela Autoridade para as Condições do Trabalho de penalidades pelo incumprimento	Aumento volume de formação per capita em linha com objetivos corporativos da ACD	Regulação e Compliance	10	Elevado	Aumentar o volume de formação per capita em linha com os objetivos da ACD



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
ACD	7	Perda da certificação como entidade formadora - Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT)	Incumprimento das condições e requisitos definidos como critério de certificação	A ACD deixa de estar certificada para desenvolver a atividade de formação profissional	- Desenho de processos e procedimentos de gestão da formação - Auditorias internas ao processo da formação	Regulação e Compliance	2	Baixo	
ACD	8	Não existência de procura externa para as ações de formação em portfólio	Não haver clientes para comprar formação	Não cumprimento do objetivo de venda definido	- Certificação - Divulgação no mercado - Oferta formativa adequada às necessidades do mercado	Negócio	10	Elevado	Divulgar no mercado oferta formativa adequada às necessidades do mercado
ACD	9	Não desenvolvimento de uma aplicação informática de gestão da formação integrada	Não desenvolvimento de uma aplicação informática de gestão da formação integrada.	- Perda de eficiência interna - Sobrecarga de recursos para colmatar necessidades da aplicação - Menor eficiência do processo de gestão da formação		Tecnológico	8	Moderado	Aquisição e desenvolvimento de plataforma informática de apoio à formação
ACD	10	Deficiente avaliação da formação	- Utilização de instrumentos inadequados à recolha de informação - Deficiente análise das respostas	- Deficiente qualidade e eficácia da formação - Deficiente plano de medidas corretivas	- Utilização de instrumentos adequados à recolha de informação - Adequada análise da informação recolhida - Implementação de medidas de melhoria contínua	Operacional	2	Baixo	
ACD	11	Incumprimento da legislação em vigor	As entidades formadoras devem manter permanentemente atualizada, no Sistema de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa (SIGO), a informação relativa às ações certificadas ministradas. Esta atualização pode não ser efetuada ou por: - Falta de disponibilidade da plataforma - Atraso na atualização pela ACD	Incumprimento dos critérios da certificação	- Formação de elementos da ACD para registo na aplicação - Estabelecimento de procedimento interno e monitorização	Regulação e Compliance	2	Baixo	
ACD	12	Perda de Gestores de formação qualificados nas áreas técnicas especializadas e certificadas	Perda de know-how nas áreas técnicas sob gestão da ACD	Perda da certificação de entidade formadora	- Planeamento previsional dos RH da ACD - Atualização e reforço das competências dos GF nas áreas técnicas - Implementação de Programas de gestão do conhecimento	Operacional	3	Baixo	



8.2 AUTORIDADE DE SEGURANÇA DA EXPLORAÇÃO (ASE)

Missão: Assegurar a coordenação de uma política de segurança coerente em todo o sistema ferroviário interagindo com os intervenientes internos e externos do setor, em cumprimento ao disposto nos Despachos n.º1094/98 e n.º4344/2000.

Dono do Risco: Luís Manuel Martins Matias

Baixo	4
Moderado	2
Elevado	0
Muito elevado	0
Valor Médio do Risco	5,3

UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
ASE	1	Falta de capacidade de resposta	Falta de capacidade de resposta considerando as atribuições definidas e os recursos humanos disponíveis.	- Não cumprimento das atribuições definidas - Atraso na realização das atribuições - Dificuldade de acompanhamento da atualização da regulamentação		Operacional	4	Baixo	
ASE	2	Descontinuidade da atividade da ASE	Ausência de redundância funcional. A ASE é constituída apenas por um técnico.	- Não cumprimento das atribuições definidas - Atraso na realização de apreciações e emissão de esclarecimentos		Operacional	8	Moderado	Dotar a ASE com mais um técnico especialista em segurança e regulamentação ferroviária
ASE	3	Insuficiência de coordenação e de acionamento de meios técnicos e humanos, mecanismos e ações a empreender em situações de emergência ferroviária	Incumprimento das atribuições em vigor pode levar a um desconhecimento da ASE de informação relevante para a adoção de medidas previstas.	- Não cumprimento das atribuições definidas - Atraso na realização das atribuições - Atraso/Não ativação do Gabinete de Crise		Operacional	4	Baixo	
ASE	4	Atraso/descoordenação no acionamento de meios técnicos e humanos, mecanismos e ações a empreender em situações de emergência ferroviária	- Atraso na disponibilização de informação interna e dos operadores - Falta de fiabilidade ou capacidade de intervenção prestada por terceiros	- Não cumprimento das atribuições definidas - Atraso na realização das operações de socorro		Operacional	9	Moderado	Equipar as sedes dos comboios de socorro ferroviário de meios mais eficazes, negociando ou contratando novos requisitos de prestação do serviço



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
ASE	5	Insuficiências no reporte de entidades internas e externas	- Atraso na disponibilização de informação pelos operadores/outros. - Falta de fiabilidade da informação prestada por terceiros.	- Não cumprimento das atribuições definidas - Atraso na publicação documental		Regulação e Compliance	4	Baixo	
ASE	6	Falta de articulação interna	Informação não reportada/desconhecimento de falha	Orientação ou normativo não elaborado		Operacional	3	Baixo	



8.3 DIREÇÃO DE AUDITORIA INTERNA (DAI)

Missão: Assegurar uma atividade de auditoria interna no Grupo IP, independente e objetiva, que induza valor às operações da organização e melhoria nos processos de gestão de risco, de controlo e de governação.

Dono do Risco: Maria Joaquina Rosado Figueira

Baixo	4
Moderado	4
Elevado	0
Muito elevado	0
Valor Médio do Risco	4,9

UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DAI	1	Quebra, pelos auditores, dos princípios deontológicos	Quebra dos deveres de sigilo / confidencialidade, independência, integridade, objetividade, competência, transparência e imparcialidade	- Violação do Código de Ética - Violação das Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna - Comprometimento da credibilidade e fiabilidade do trabalho de auditoria	- Estatutos de Auditoria Interna - Realização de auditorias em equipa	Regulação e Compliance	4	Baixo	
DAI	2	Acesso por terceiros a informação reservada / confidencial / sensível	Acesso indevido a informação, recolhida e produzida pelos auditores, por pessoas não autorizadas	- Reputação do Grupo IP - Comprometimento da credibilidade e fiabilidade do trabalho de auditoria	Arquivo digital com acesso reservado aos colaboradores afetos à DAI	Regulação e Compliance	4	Baixo	
DAI	3	Não focalização do Planeamento da Auditoria Interna nas áreas de maior risco	Elaboração do plano anual da auditoria interna: - sem atender ao grau de risco das atividades/processos da organização - por não se ter acesso à informação sobre o grau de risco das atividades/processos da organização	- Utilização ineficaz dos recursos - Pouca relevância do trabalho de auditoria - Necessidade de introdução de alterações ao planeamento da auditoria	Consulta do Plano de Gestão de Risco (REFER e EP)	Operacional	6	Moderado	Elaboração do Plano Anual de Auditoria Interna tendo por base informação a disponibilizar pela DRC



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DAI	4	Insuficiência de qualidade ou oportunidade dos relatórios de auditoria	<ul style="list-style-type: none"> - Incorreto planeamento e programação da auditoria a realizar - Falha na interpretação da informação pelos auditores - Dificuldade/impossibilidade dos auditores efetuarem a análise por incorreta/incompleta informação disponibilizada pelos auditados ou pelos peritos - Atraso na disponibilização da informação pelos auditados - Atraso na análise pelos auditores 	<ul style="list-style-type: none"> - Formulação de conclusões e recomendações incorretas ou não devidamente sustentadas - Inadequada comunicação dos resultados - Falta de oportunidade da comunicação dos resultados - Comprometimento da credibilidade e fiabilidade do trabalho de auditoria - Ineficácia das conclusões e recomendações apresentadas 	<ul style="list-style-type: none"> - Procedimentos/ instruções internas - Realização de auditorias em equipa - Formação 	Operacional	6	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> - Manual de Auditoria - Formação - Desenvolvimento de aplicação informática de suporte à gestão da atividade
DAI	5	Falha na deteção de indícios de fraude	Insuficiente identificação de indícios de fraude nos processos auditados, por: <ul style="list-style-type: none"> - défice de competências; - falha de imparcialidade; - falha de integridade dos auditores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Impacto negativo na reputação do Grupo IP - Danos financeiros para o Grupo IP - Comprometimento da credibilidade e fiabilidade do trabalho de auditoria - Incapacidade em propor medidas que contribuam para a minimização da fraude 	Realização de auditorias em equipa	Operacional	6	Moderado	Formação específica
DAI	6	Deficiente acompanhamento das recomendações aprovadas	<ul style="list-style-type: none"> - Não seguimento das recomendações aprovadas - Incorreto seguimento das recomendações aprovadas 	<ul style="list-style-type: none"> - Comprometimento da credibilidade e fiabilidade do trabalho de auditoria - Deficiente implementação das recomendações propostas 	Ações de follow-up integradas no Plano Anual de Auditorias	Operacional	3	Baixo	
DAI	7	Incumprimento do prazo estimado para a realização da auditoria	Não realização do número de ações de auditoria planeadas para o ano, por: <ul style="list-style-type: none"> - indisponibilidade de recursos - dificuldade/impossibilidade dos auditores efetuarem a análise - dificuldade no acesso à informação (transmitida pelos auditados, recolhida nos sistemas de informação ou recolhida em arquivo físico) 	<ul style="list-style-type: none"> - Não concretização do Plano Anual de Auditorias - Insuficiência de oportunidade dos relatórios de auditoria 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboração de um plano para cada ação de auditoria - Acompanhamento do plano para cada ação de auditoria - Necessidade de justificação de atrasos para aprovação do Diretor da DAI 	Operacional	4	Baixo	



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DAI	8	Fragilidade na independência da DAI face ao PCAE/CAE	Fragilidade da independência da DAI por reportar a órgão com competência executiva	Comprometimento da credibilidade e fiabilidade do trabalho de auditoria		Operacional	6	Moderado	DAI na dependência direta de uma Comissão de Auditoria ou do Conselho Geral e de Supervisão



8.4 DIREÇÃO DE ASSUNTOS JURÍDICOS (DAJ)

Missão: Apoiar a atividade do Grupo IP no âmbito da assessoria jurídica e no âmbito do contencioso geral.

Baixo 1

Médio 1

Elevado 8

Muito elevado 0

Dono do Risco: João Carlos Gonçalves Morgado

Valor Médio do Risco 11,4

UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DAJ	1	Atrasos na disponibilização da informação solicitada às unidades orgânicas	Incumprimento de prazos motivados por atrasos na disponibilização da informação solicitada às unidades orgânicas levam a (in)deferimento tácito	- Falta de resposta - (In)Deferimento tácito - Perdas financeiras / condenação (financeira e reputacional)		Operacional	15	Elevado	Ações de sensibilização aos órgãos (alertas aos órgãos via mail e realização de sessões de esclarecimento)
DAJ	2	Atrasos nas respostas/prestação de informação no interior da própria Direção	Incumprimento de prazos motivados por atrasos nas respostas/prestação de informação no interior da própria Direção	- Falta de resposta - (In)Deferimento tácito - Perdas financeiras / condenação (financeira e reputacional)		Operacional	15	Elevado	- Sistematização dos prazos - Aplicação informática (Kamaelei)
DAJ	3	Contagem errada de prazo	Contagem errada de prazo que se traduz no incumprimento do mesmo	- (In)Deferimento tácito - Perdas financeiras / condenação (financeira e reputacional), falta de resposta		Regulação e Compliance	15	Elevado	- Sistematização dos prazos - Aplicação informática (Kamaelei)
DAJ	4	Insuficiência de recursos face ao volume de trabalho	Deficiente instrução de processos, motivado por um elevado volume de trabalho	- Despesa com contratação externa - incumprimento de prazos - (in)deferimento, condenação e perdas financeiras		Operacional	10	Elevado	- Reforço dos recursos humanos - Contratação externa (prestação de serviços)
DAJ	5	Inadequação da instrução face à abrangência de matérias	Deficiente instrução de processos, motivado por uma grande abrangência de matérias	Despesa com contratação externa, condenação e perdas financeiras, (in)deferimento		Operacional	10	Elevado	- Formação - Contratação externa
DAJ	6	Informação instrutória inadequada das unidades orgânicas (deficiente ou insuficiente)	Deficiente instrução de processos, motivada por uma inadequada instrução dos processos pelas unidades orgânicas	Condenação e perdas financeiras, (in)deferimento		Operacional	15	Elevado	- Formação - Ações de sensibilização



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DAJ	7	Desconhecimento de processos judiciais externos antigos	Existência de processos contratados externamente desconhecidos da DAJ por não terem tido origem na DAJ	Reclamação financeira que requer uma análise minuciosa e com eventual pagamento de verbas não previstas/cabimentadas		Operacional	15	Elevado	Levantamento de todos os processos existentes
DAJ	8	Deficiente avaliação do risco nos processos judiciais	Em cada processo judicial o mandatário determina o risco associado ao processo	Impacto no valor das provisões/imparidades da empresa		Operacional	10	Elevado	- Reapreciação e atualização da avaliação de risco em função da evolução dos processos e com reporte semestral à DFM - Aplicação informática (Kamaelei)
DAJ	9	Quebra dos deveres profissionais pelos colaboradores da DAJ	Quebra do dever de sigilo e outros deveres funcionais e valores como a independência, integridade, responsabilidade, transparência e imparcialidade	Lesão dos interesses da empresa		Regulação e Compliance	4	Baixo	- Ações de sensibilização - Formação sobre ética e deontologia
DAJ	10	Inadequada gestão do arquivo jurídico	Dificuldades de gestão do arquivo sobretudo em fase de mudança de instalações.	Perda de processos por desaparecimento de documentos		Operacional	5	Moderado	Organização e concentração de arquivos



8.5 DIREÇÃO DE ASSET MANAGEMENT (DAM)

Missão: Conceber e implementar a Política de Gestão de Ativos no Grupo IP, assente no conhecimento do estado da infraestrutura e num modelo otimizado de custo, risco e desempenho para a obtenção de valor dos ativos.

Dono do Risco: Rui Miguel Alves de Oliveira Coutinho

Baixo	1
Moderado	15
Elevado	8
Muito elevado	1
Valor Médio do Risco	9,6

UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DAM	1	Falta de atualização ou de desenvolvimento de aplicações informáticas ou de interfaces	A falta de atualização sistemática ou de desenvolvimento de aplicações informáticas dificulta a evolução ou cumprimento de prazos de alguns projetos internos à direção.	Menor capacidade de exploração dos dados e de integração com outras aplicações ou atrasos no planeamento estimado		Tecnológico	8	Moderado	Definição de um procedimento que permita agilizar a priorização no que concerne a atualizações ou desenvolvimentos informáticos de curta duração
DAM	2	Ausência/insuficiente qualidade da informação	A ausência ou a qualidade insuficiente da informação é um fator crítico para a elaboração do Plano de Gestão de Ativos.	Planos de gestão de ativos de reduzida qualidade		Operacional	12	Elevado	Elaboração de Procedimento com definição de regras para melhorar a qualidade da informação a obter
DAM	3	Deficiente gestão da conservação das componentes da via rodoviária	Deficiente gestão da conservação das componentes da infraestrutura rodoviária, devido à inexistência de uma aplicação informática de gestão da conservação que permita o perfeito conhecimento das intervenções sobre os ativos.	Dificuldade na gestão da conservação por inexistência de informação sistematizada		Tecnológico	12	Elevado	Definir estrutura do portefólio de Ativos, integração com SAP e com aplicação de suporte à gestão de conservação
DAM	4	Insuficiente informação do cadastro técnico dos ativos da infraestrutura (IE)	Falta de atualização dos sistemas de informação com o cadastro de ativos que permita o registo e consulta de informação	Aumento do grau de incerteza na tomada de decisões		Operacional	8	Moderado	Definição de uma estratégia organizacional articulada entre as diversas unidades orgânicas para atualização do cadastro técnico da empresa
DAM	5	Inadequada articulação entre o Plano de Gestão de Ativos, o Plano estratégico e as unidades operacionais	A ausência de uma articulação adequada entre as unidades orgânicas que definem e elaboram diferentes planos pode conduzir à existência de informação redundante inclusive contraditória.	Existência de informação contraditória que pode inviabilizar uma correta tomada de decisão		Operacional	8	Moderado	Definição de plano de interfaces e assegurar a sua correta comunicação, entre os diversos interlocutores da Gestão de Ativos



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DAM	6	Incorreta ou insuficiente introdução de dados em sistemas	Utilização de informação com pouca fiabilidade que poderá levar a erros de análise.	Pouca fiabilidade da informação para apoio na tomada de decisão		Operacional	10	Elevado	Ações de monitorização, sensibilização e formação dos operacionais que carregam os dados na aplicação
DAM	7	Ausência de monitorização da aplicação informática SIGMA	Não monitorização dos dados existentes em SIGMA que permitam elaborar relatório para a manutenção.	Ausência de monitorização de dados importantes para avaliação da manutenção		Operacional	4	Baixo	
DAM	8	Ausência de monitorização da aplicação informática MR-SIG	Não monitorização dos dados existentes em MR-SIG que permitam elaborar relatório para a manutenção.	Ausência de monitorização de dados importantes para avaliação da manutenção		Operacional	8	Moderado	Definição de atribuições funcionais de monitorização da informação em sistema, conformidade técnica e reporting, à semelhança do realizado em SIGMA
DAM	9	Dificuldades de extração de dados referentes a custos desagregados para a análise do custo do ciclo de vida dos ativos	Os dados carregados em SAP não permitem uma extração direta dos custos desagregados por fases do ciclo de vida para cada um dos ativos.	Dificuldades de análise do custo do ciclo de vida dos ativos para apoio na tomada de decisão		Tecnológico	8	Moderado	Efetuar o carregamento e parametrização em SAP com a informação desagregada
DAM	10	Desconhecimento do valor atual dos ativos sob gestão da IP	A quantidade, diversidade e ausência de histórico pode não permitir o conhecimento do valor atual dos ativos que a empresa gere.	- Incorreta priorização e/ou tomada de decisões sobre as ações de manutenção e/ou de renovação tendo por base o valor dos ativos - Desconhecimento do real valor da empresa		Negócio	15	Elevado	Desenvolvimento de uma estratégia de valorização dos ativos existentes, a ser elaborada por empresa "consultora" a contratar externamente
DAM	11	Falha dos sistemas informáticos (hardware)	Dificuldades na produção de trabalho e no registo de dados e na programação de intervenções	- Constrangimentos/não realização das atividades - Possibilidade de perda de dados		Tecnológico	6	Moderado	Avaliação do parque informático por parte do DSI com vista à substituição atempada dos equipamentos
DAM	12	Ausência de Estratégia e Planeamento da contratação	Elevado tempo na definição de estratégia de contratação	Atraso da disponibilização de instrumentos contratuais com possibilidade de vazio de soluções para intervenção na infraestrutura		Operacional	12	Elevado	Definição de uma estratégia e plano de contratação adequados
DAM	13	Fraude na definição das especificações técnicas de caderno de encargos no âmbito de Estratégias de Contratação (ex. conluio com o prestador)	Por influência externa a preparação de peças concursais poderá não defender os superiores interesses da IP e do Estado.	Aumento de custos		Regulação e Compliance	8	Moderado	Realização de auditorias aleatórias a processos



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DAM	14	Falta de atualização dos dados de inventário e histórico reportados que permitam avaliar o estado das infraestruturas	Dificuldades na Gestão Integrada das Intervenções na rede e atividades correlacionadas.	- Análise e Conclusões inadequadas - Veiculação de informação extemporânea e/ou desajustada através do Relatório do Estado da Infraestrutura		Operacional	6	Moderado	Garantir o cumprimento dos planos de inspeção a atualização de dados de inventário e histórico reportado definindo uma instrução técnica para cumprimento
DAM	15	Falha ou ausência de equipamento de Inspeção	Incumprimento do Plano de Inspeções Principais (Pontes, Túneis, Via e Catenária, Aparelhos de Via, Pavimentos) por falha ou ausência de equipamento de Inspeção.	- Incapacidade de avaliar condições de segurança dos ativos - Ausência de dados para avaliação da condição e intervenção nos ativos - Falta de fiabilidade		Tecnológico	9	Moderado	Definição de uma estratégia/metodologia de substituição de equipamento/sistemas de inspeção por obsolescência dos existente
DAM	16	Indisponibilidade de viaturas por falta ou por motivos de avaria	Incumprimento do Plano de Inspeções Principais por indisponibilidade das viaturas por falta ou por motivos de avaria.	- Atraso na realização do plano no prazo estabelecido - Possibilidade de falta de dados para avaliação do estado de conservação da rede - Fiabilidade reduzida na identificação das necessidades de intervenção da rede		Operacional	8	Moderado	Definição de uma metodologia célere para o processo de reparação de viaturas e/ou equipamento
DAM	17	Desatualização da Aplicação informática de gestão de Aparelhos de Via (eAV)	Repositório de dados insuficiente, desatualização face ao normativo em vigor, elaboração deficiente de diagnóstico e inexistência de interfaces eficientes com restantes aplicações informáticas IP	Menor capacidade de exploração dos dados e elaboração diagnóstico, baixa produtividade no reporte de informação e desatualização cadastral		Tecnológico	6	Moderado	Aprovação de proposta de atualização pelo Comité de Informática
DAM	18	Não concretização da internalização da auscultação ultrassónica em contínuo por meios pesados devido a insuficiência de recursos humanos	Atrasos na implementação do projeto de internalização da auscultação ultrassónica de carril poderá originar falha de inspeção e diagnóstico do estado do carril	Incapacidade de cumprimento do roteiro, com o consequente aumento da degradação do ativo, redução do nível de qualidade de rede, e decréscimo do nível de serviço prestado		Operacional	15	Elevado	Monitorizar a implementação do plano para a internalização, assegurando para o efeito o recrutamento e formação de 1 técnico dedicado à atividade de inspeção ultrassónica de carris, através de mobilidade interna ou contratação externa/prestação de serviços, se possível
DAM	19	Não Concretização da calibração centralizada das réguas de bitola e escala	Atrasos na implementação do projeto de internalização da calibração dos equipamentos de monitorização e medição (EMM)	- Aumento de custos - Utilização de critérios não uniformes na aceitação dos equipamentos		Operacional	8	Moderado	Definição de um planeamento adequado para a internalização e monitorizar a sua implementação



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DAM	20	Ausência de uma atuação preventiva das obras de contenção	Insuficiência de recursos com competências técnicas específicas para a implementação de um sistema de inspeção de obras de contenção	<ul style="list-style-type: none"> - Incapacidade de implementação do sistema de gestão de obras de contenção (SGOC) - Potencial agravamento das condições de Segurança das obras de contenção - Falta de monitorização periódica das obras de contenção - Custos acrescidos a médio e longo prazo com a conservação deste tipo de estruturas, face a ausência da sua manutenção 		Operacional	20	Muito Elevado	Recrutamento e formação de recursos e equipas de inspeção com competências adequadas, através de mobilidade interna ou contratação externa/prestação de serviços, se possível
DAM	21	Falta de intervenção nas obras de arte rodoviárias, que eleva o estado de degradação	Agravamento do estado de conservação (EC) das obras de arte rodoviárias, por adiamento ou suspensão de projetos e empreitadas	Potencial agravamento das condições de Segurança Estrutural e redução do nível de serviço e aumento do esforço das equipas de inspeção na monitorização de estruturas degradadas		Operacional	12	Elevado	<ul style="list-style-type: none"> - A empresa deve garantir a existência de procedimentos e orçamento para fazer face à execução de projetos e empreitadas em obras de arte com Estado de Conservação de nível 4 (EC4) e Estado de Conservação de nível 5 (EC5) (ou equivalente) - Monitorização especial e focada para as obras de arte com Estado de Conservação de nível 4 (EC4) e Estado de Conservação de nível 5 (EC5) (ou equivalente)
DAM	22	Falta de intervenção nas obras de arte ferroviárias, que eleva o estado de degradação	Agravamento do EC das obras de arte ferroviárias, por adiamento ou suspensão de projetos e empreitadas	Potencial agravamento das condições de Segurança Estrutural e redução do nível de serviço e aumento do esforço das equipas de inspeção na monitorização de estruturas degradadas		Operacional	12	Elevado	<ul style="list-style-type: none"> - A empresa deve garantir a existência de procedimentos e orçamento para fazer face à execução de projetos e empreitadas em obras de arte com Estado de Conservação de nível 4 (EC4) e Estado de Conservação de nível 5 (EC5) (ou equivalente) - Monitorização especial e focada para as obras de arte com Estado de Conservação de nível 4 (EC4) e Estado de Conservação de nível 5 (EC5) (ou equivalente)



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DAM	23	Falha ou ausência de recursos para levantamento das necessidades de intervenção na rede	Incumprimento do Plano de Inspeções Principais (Pontes, Túneis , Via e Catenária , Aparelhos de Via , Pavimentos) por reduzida capacidade de atuação.	- Incapacidade de implementação dos Sistemas de Gestão de Ativos - Potencial agravamento das condições de Segurança dos ativos - Falta de monitorização periódica dos ativos - Custos acrescidos a médio e longo prazo, face a ausência da sua manutenção		Operacional	6	Moderado	Recrutamento e formação de recursos em número adequado e/ou contratação de prestação de serviços
DAM	24	Falta de fiabilidade no levantamento das necessidades de intervenção na rede rodoviária	Insuficiência de recursos com competências técnicas específicas para a realização adequada das atividades de inspeção, diagnóstico, revisão e monitorização, associadas ao sistema de gestão de ativos (infraestruturas rodoviárias).	Tomada de decisão com base em informação com pouca fiabilidade		Operacional	9	Moderado	Recrutamento e formação de recursos em número adequado e/ou contratação de prestação de serviços
DAM	25	Falta de fiabilidade no levantamento das necessidades de intervenção na rede ferroviária	Insuficiência de recursos com competências técnicas específicas para a realização adequada das atividades de inspeção e diagnóstico, associadas ao sistema de gestão de ativos (infraestruturas ferroviárias).	Tomada de decisão com base em informação com pouca fiabilidade		Operacional	9	Moderado	Recrutamento e formação de recursos em número adequado e/ou contratação de prestação de serviços



8.6 DIREÇÃO DE ACESSIBILIDADE, TELEMÁTICA E ITS (DAT)

Missão: Assegurar o desenvolvimento e a operacionalidade dos sistemas e redes de suporte às atividades core da IP, nomeadamente a Gestão da Mobilidade Rodoferroviária. Monetizar soluções de acessibilidade, telemática e Intelligent Transport Systems (ITS).

Dono do Risco: Mário David Esteves Alves

Baixo	14
Moderado	10
Elevado	5
Muito elevado	0
Valor Médio do Risco	6,3

UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DAT	1	Deficiente fundamentação do Critério Material	Não estão identificadas as entidades que estão reconhecidas para emitir documentos sobre os fornecedores. Por exemplo: documento que evidenciava a exclusividade dos serviços prestados por um dado fornecedor	- Demora no processo de contratação - Perda de fundos comunitários - Inconformidades detetadas em auditorias externas e internas		Regulação e Compliance	12	Elevado	Revisão dos termos de suporte ao critério material em estrita articulação com as entidades auditoras (por exemplo: Programa Operacional Valorização do Território (POVT))
DAT	2	Deficiente definição dos requisitos contratuais (empreitada ou prestação de serviços)	Inadequada definição dos requisitos/ especificações técnicas do contrato da empreitada/prestação de serviços devido à deficiente preparação do processo de contratação	- Deficiente execução da obra (desvios de qualidade e/ou custo e/ou prazo) - Trabalhos a mais		Operacional	4	Baixo	
DAT	3	Prazos no processo de contratação superiores ao planeado	Atraso na realização dos empreendimentos devido a períodos de tempo elevados no processo de contratação	- Reputação do Grupo IP - Perda de fundos - Custos decorrentes da entrada em serviço tardia		Operacional	15	Elevado	Definição de service-level agreement (SLA) e planeamento integrado
DAT	4	Dependência de fornecedores	Dependência de fornecedores de tecnologia, que pela sua representatividade nas soluções em serviço implica perda de poder negocial.	- Incapacidade de negociação - Atraso na reparação/disponibilidade dos Sistemas - Aumento do custo associado		Tecnológico	8	Moderado	- Robustecer os modelos de contratação (ex.: Contrato Quadro) - Garantir a procura de soluções abertas - Desenvolver arquiteturas suportadas em soluções "abertas"



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DAT	5	Inadequação dos adjudicatários selecionados	Adjudicatários com falta de capacidade técnica ou financeira selecionados devido aos critérios de avaliação não serem suficientemente robustos e adequados ao procedimento	- Deficiente execução da obra - Desvios na qualidade, custo e prazo da obra - Trabalhos a mais - Projeção negativa da imagem da IP		Operacional	4	Baixo	
DAT	6	Definição fraudulenta das especificações técnicas dos cadernos de encargos	Definição fraudulenta das especificações técnicas do caderno de encargos (ex.: conclusão)	- Afeta a reputação da empresa - Aumento dos custos da empreitada, prestações de serviços, materiais - Atraso na conclusão dos trabalhos por erros e omissões do projeto - Não aplicação de penalidades		Regulação e Compliance	2	Baixo	
DAT	7	Deficiente formação do preço base	- Nomeadamente nos ajustes diretos. - Desconhecimento do mercado. - Sistema de avaliação de fornecedores inexistente/pouco desenvolvido.	Aumento do custo associado		Operacional	4	Baixo	
DAT	8	Saída de recursos humanos com competências técnicas específicas	Colaboradores com know how técnico que deixam o Grupo IP ou que foram alocados a outras unidades orgânicas do Grupo IP	- Perda de know-how - Constrangimentos no provimento de postos de trabalho		Operacional	10	Elevado	- Criação de condições de fixação dos Recursos Humanos existentes - Analisar possibilidade de recrutamento interno e externo se legalmente admissível - Identificação de Planos de Sucessão
DAT	9	Acesso de informação reservada / confidencial / sensível	- Acesso indevido a informação por pessoas não autorizadas - Transmissão de informação confidencial a pessoas não autorizadas	- Reputação da IP - Divulgação de dados confidenciais ou sensíveis		Regulação e Compliance	4	Baixo	
DAT	10	Inconformidades nas auditorias efetuadas pelas autoridades setoriais	Não cumprimento de Diretivas Europeias	- Reputação do Grupo IP - Pagamento de coimas		Regulação e Compliance	4	Baixo	
DAT	11	Não obtenção de certificações/homologações	Não é efetuado o pedido de obtenção de certificação/licença/homologação às autoridades sectoriais	- Reputação do Grupo IP - Dificuldades operacionais		Regulação e Compliance	2	Baixo	



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DAT	12	Incumprimento das diretivas de interoperabilidade ferroviária da Comunidade Europeia (GSM-R)	Incumprimento técnico. Incumprimento na implementação da rede de suporte à interoperabilidade internacional (GSM-R) impedindo a circulação do material/equipamento internacional na RFN.	Não conformidade da rede para garantir a interoperabilidade internacional		Regulação e Compliance	4	Baixo	
DAT	13	Incumprimento da diretivas Europeia relativa a Sistemas e Serviços Inteligentes de Transporte (ITS)	Inexistência de um ponto único de contacto/Ponto de Acesso Nacional	- Incumprimento legal - Reputação do Grupo IP		Regulação e Compliance	6	Moderado	Preparação/adaptação dos sistemas e processos para assumir a posição de Ponto de Acesso Nacional (Grupo de trabalho interno em articulação com concessionários/parceiros)
DAT	14	Incumprimento do prazo global dos contratos adicionais de empreitadas para envio ao Tribunal de Contas	Atraso no envio dos adicionais ao Tribunal de Contas	- Incumprimento legal - Aplicação de multas - Impacto reputacional		Regulação e Compliance	4	Baixo	
DAT	15	Gestão fraudulenta de contratos	Deficiente gestão de contratos devido a atuação fraudulenta	- Incumprimento legal - Impacto reputacional - Desvios na qualidade, custo e prazo		Regulação e Compliance	2	Baixo	
DAT	16	Falhas/Erros na gestão de contratos	Deficiente gestão de contratos de empreendimentos por saída de recursos humanos com atribuições / competências na gestão de contratos	- Desvio no planeamento - Desvios na qualidade, custo e prazo		Operacional	8	Moderado	- Identificação de Planos de sucessão - Criação de condições de fixação dos Recursos Humanos existentes - Analisar possibilidade de recrutamento interno e externo se legalmente admissível - Formação
DAT	17	Falhas/Erros na gestão dos contratos	Deficiente gestão de contratos de empreendimentos por insuficiente definição e aplicação de normativos	Desvios na qualidade, custo e prazo		Regulação e Compliance	8	Moderado	- Produção de normativos de suporte - Formação
DAT	18	Erros/falhas no planeamento de substituição de sistemas obsoletos	Deficiente renovação dos sistemas por insuficiente definição de políticas de gestão de ativos	- Atraso na identificação e recuperação de falhas - Indisponibilidade dos sistemas - Reputação do Grupo IP		Tecnológico	6	Moderado	Elaborar Plano de Gestão de Ativos



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DAT	19	Falhas/erros na supervisão/monitorização dos sistemas	- Inexistência de ferramentas para a deteção de falhas nos sistemas de acessibilidade, telemática e Serviços Inteligentes de Transporte (ITS) - Incapacidade ou demora na deteção de falhas	- Atraso na identificação e recuperação de falhas - Indisponibilidade dos sistemas - Reputação do Grupo IP		Operacional	4	Baixo	
DAT	20	Cyberataque	- Violação do acesso informático - Acesso indevido a informação confidencial/sensível - Intrusão em sistemas operacionais - Acidente - Interrupção da circulação	- Indisponibilidade dos sistemas - Reputação do Grupo IP		Tecnológico	12	Elevado	- Revisão da arquitetura dos sistemas - Procedimentos de segurança para acesso à informação - Enquadramento organizacional (atribuição de responsável pela cibersegurança) - Auditorias de segurança - Formação - Integração dos Sistemas Rodoviários na Arquitetura de Rede de Suporte aos Sistemas Ferroviário
DAT	21	Não realização de auditorias técnicas internas aos sistemas	Falta de recursos para planeamento e execução, nomeadamente MPS.	- Degradação do serviço - Incapacidade de gestão do ciclo de vida dos ativos		Operacional	4	Baixo	
DAT	22	Não atualização do cadastro	- Inexistência de plataforma normalizada - Inexistência de procedimentos de carregamento	Dificuldade em gerir o desenvolvimento, operação e manutenção		Operacional	8	Moderado	- Definição de normativo para cadastro - Implementação de procedimento de suporte à atualização de cadastro - Revisão contratual (subconcessões) obrigando à atualização de cadastro e identificando procedimento de auditoria e controle
DAT	23	Inadequada estratégia para a manutenção dos sistemas	Contratos em curso desajustados do cumprimento dos níveis de serviço pretendidos	- Incapacidade em cumprir os indicadores objetivo da Direção - Degradação da Qualidade de Serviço		Operacional	8	Moderado	Revisão das condições dos contratos de suporte à atividade de manutenção
DAT	24	Não clarificação de interfaces	Existência de indefinição de responsabilidades nos interfaces	- Morosidade nos processos em que há interação da DAT com outras unidades orgânicas - Duplicação de funções	Clarificação de atribuições quando se justifique, com a intervenção da DDO	Operacional	4	Baixo	



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DAT	25	Não cumprimento de service-level agreement (SLA)	Obsolescência de sistemas ou inexistência de contratos de manutenção	- Indisponibilidade dos sistemas - Reputação do Grupo IP		Operacional	6	Moderado	- Implementação de Plano de Gestão de Ciclo de Vida por Sistema (inclui preparação dos contratos de manutenção de suporte) - Formação Técnica - Desenvolvimento de Plataformas de Supervisão
DAT	26	Inexistência de service-level agreement (SLA) entre unidades orgânicas	A inexistência de SLA entre os órgãos da IP dificulta o planeamento e a execução das atividades da DAT.	- Indisponibilidade dos sistemas - Reputação do Grupo IP - Não cumprimento dos objetivos da Direção		Operacional	5	Moderado	Estabelecimento de níveis internos com service-level agreement (SLA) para a prestação de serviços
DAT	27	Incapacidade de repor níveis mínimos de serviço	Por ausência de Business Continuity Plan (BCP) que abranja todos os sistemas de exploração	- Indisponibilidade dos sistemas - Reputação do Grupo IP - Não cumprimento dos objetivos da Direção	Business Continuity Plan (BCP) "manual" para as áreas de negócio mais críticas	Negócio	12	Elevado	Desenvolvimento e Implementação de Processo de Business Continuity Plan (BCP) (desenvolvimento de redundância automática em sistema)
DAT	28	Não cumprimento das receitas previstas com serviços de acessibilidade, telemática e Serviços Inteligentes de Transporte (ITS)	- Contração dos mercados - Deficiente oferta ou capacidade de concretização de oportunidades	Incumprimento dos objetivos estratégicos e da Direção		Operacional	4	Baixo	
DAT	29	Solicitações não planeadas de trabalho	Dificuldade em gerir as cargas de trabalho, tendo em consideração os recursos humanos disponíveis e as exigências em termos de inovação	- Dificuldade no planeamento da atividade - Incumprimento dos objetivos estratégicos e da Direção		Operacional	8	Moderado	Implementação do "Planeamento Global Integrado" (PGI)



8.7 DIREÇÃO DE CAPITAL HUMANO (DCH)

Missão: Desenvolver, valorizar e gerir o Capital Humano, promovendo o seu alinhamento com a estratégia do Grupo IP, definindo as políticas, programas que potenciem o reconhecimento, a produtividade e a meritocracia e gerindo a relação com as Organizações Representativas dos Trabalhadores (ORT).

Dono do Risco: Alexandra Sofia Vieira Nogueira Barbosa

Baixo	5
Moderado	8
Elevado	4
Muito elevado	0
Valor Médio do Risco	6,8

UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DCH	1	Erro e/ou omissões no processamento de salários dos colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> - Falhas de parametrização da aplicação - informação incorreta transmitida pelas unidades orgânicas - Desconhecimento das hierarquias relativamente ao Acordo da Empresa e normativos internos - Desatualização do cadastro - Desconformidade no carregamento de informação - Desconhecimento das regras associadas à prestação de trabalho e respetivo carregamento Por parte de colaboradores de órgãos descentralizados 	<ul style="list-style-type: none"> - Processamento indevido de salários - Atraso no processamento - Ausência de processamento - Falhas/Erros nos descontos tributários e contributivos dos colaboradores - Coimas 	<ul style="list-style-type: none"> - Mecanismos de conferência com níveis diferenciados de auditoria - Harmonização de códigos de abonos e descontos - Segregação de funções e acessos - Rotatividade de atividades e passagem de conhecimento - Informação reiterada à Estrutura - Alteração de parametrização dos ficheiros de remunerações a enviar à Segurança Social - Implementação do novo sistema de processamento salarial - GESVEN GRH 	Operacional	6	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> - Auditorias internas e externas - Alteração de parametrização dos ficheiros de remunerações a enviar à Autoridade Tributária e Aduaneira (ATA) - Formação - Automatização de recolha de informação para efeitos de abonos e descontos
DCH	2	Inadequada seleção de candidatos	<ul style="list-style-type: none"> - Inadequada identificação do perfil técnico e comportamental do candidato a selecionar - Ausência de candidatos: base de recrutamento limitado 	Preenchimento da vaga por um colaborador com perfil não totalmente ajustado ao posto de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - Uso de ferramentas e técnicas de recrutamento e seleção disponíveis para cada caso específico - Formação orientada para o posto de trabalho a ocupar - Divulgação a todas as empresas do Grupo IP das vagas existentes 	Operacional	8	Moderado	Trabalho conjunto entre a DCH e o órgão que recruta, para definição do perfil da função a prover
DCH	3	Dificuldade na seleção de candidatos	<ul style="list-style-type: none"> - Condições do posto de trabalho pouco atrativas para os candidatos existentes - Procura reduzida no mercado de trabalho para a vaga a preencher 	<ul style="list-style-type: none"> - Atraso no preenchimento da vaga - Não preenchimento da vaga - Preenchimento da vaga por um colaborador com perfil não totalmente ajustado ao posto de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> - Uso de ferramentas e técnicas de recrutamento e seleção disponíveis para cada caso específico - Formação orientada para o posto de trabalho a ocupar 	Operacional	6	Moderado	No caso de recrutamento externo, utilização de meios de divulgação de oferta com muita amplitude (comunicação social, redes sociais)



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DCH	4	Não desenvolvimento de um sistema de gestão integrado	Existência de aplicações não integradas de vencimentos e gestão de cadastro, de controlo de assiduidade, entre outras	<ul style="list-style-type: none"> - Perda de informação - Ineficiência - Incumprimento de deveres e obrigações no âmbito do registo de trabalho dos colaboradores - Sobreposição de atividades - Informação insuficiente ou incorreto registo de dados de colaboradores 		Tecnológico	3	Baixo	
DCH	5	Saída de trabalhadores do Grupo IP, com competências críticas		<ul style="list-style-type: none"> - Perda de know-how - Constrangimentos no provimento de postos de trabalho em áreas/funções específicas - Dificuldade no cumprimento dos objetivos do Grupo IP 		Operacional	10	Elevado	Recrutamento interno e/ou externo tendentes ao provimento de postos de trabalho comprovadamente críticos e devidamente enquadrados nas exceções permitidas na Lei do Orçamento de Estado
DCH	6	Constrangimentos no provimento de postos de trabalho em áreas/funções específicas	Pela impossibilidade de recrutamento externo	Dificuldade no cumprimento dos objetivos do Grupo IP	Análise e eventual utilização de processos de reconversão profissional, compatíveis com o enquadramento legal, dirigidos a colaboradores que apresentam o perfil da função a prover	Operacional	10	Elevado	Recrutamento interno e/ou externo tendentes ao provimento de postos de trabalho comprovadamente críticos e devidamente enquadrados nas exceções permitidas na Lei do Orçamento de Estado e/ou contratação de prestação de serviços
DCH	7	Coexistência de diferentes enquadramentos e regimes profissionais	Na sequência da fusão, coexistem no Grupo IP diferentes regimes laborais	<ul style="list-style-type: none"> - Impacto negativo no clima laboral e social - Contencioso laboral 		Regulação e Compliance	10	Elevado	Harmonização dos benefícios sociais
DCH	8	Incumprimento da legislação laboral	<ul style="list-style-type: none"> - Desadequação do normativo interno em matéria do foro laboral - Processamento de penhoras na remuneração dos trabalhadores solicitadas por entidades externas 	<ul style="list-style-type: none"> - Reputação do grupo IP - Clima / paz social - Condenação em processos judiciais e contraordenacionais 	<ul style="list-style-type: none"> - Projeto de revisão dos normativos internos - Redundância na distribuição de trabalho de investigação e atualização legislativa 	Regulação e Compliance	9	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> - Revisão do normativo interno - Aumento da formação dos trabalhadores da Unidade - Aumentar procedimentos de controlo interno na própria unidade - Aumento da formação dos trabalhadores das empresas



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DCH	9	Divulgação de informação reservada / confidencial / sensível	- Acesso indevido a informação por pessoas não autorizadas - Transmissão de informação confidencial a pessoas não autorizadas	- Reputação do Grupo IP - Divulgação de dados confidenciais ou sensíveis	- Bloqueio de acesso à distribuição de ficheiros com informação de Capital Humano - Centralização da autorização de divulgação de informação de Capital Humano no Responsável da Unidade "Assessoria Técnica e de Gestão"	Regulação e Compliance	4	Baixo	
DCH	10	Interrupção do clima de paz social	Trabalhadores que aderem à greve	- Greve - Impacto reputacional - Interrupção da circulação - Diminuição da produtividade - Perda de receitas	- Existência de colaborador responsável pelo diálogo constante com os Sindicatos e Comissão de Trabalhadores - Promoção de reuniões mensais com os Sindicatos e Comissão de Trabalhadores	Operacional	15	Elevado	Obs: em virtude da opção de aceitar o risco (em sede de apetite ao risco), não se exige a identificação de propostas de medidas de tratamento
DCH	11	Inadequado alinhamento dos objetivos individuais com os objetivos estratégicos da Empresa/Direção	- Objetivos individuais mal identificados - Dificuldade em transpor os objetivos estratégicos da Empresa/Direção para objetivos individuais	- Inadequada avaliação de desempenho, quanto ao contributo individual - Impacto negativo nos resultados da avaliação - Desmotivação	- Monitorização dos processos de fixação de objetivos pela DCH - Ações de formação/sensibilização - Divulgação de informação relevante sobre o sistema de avaliação de desempenho (manual, normativos, fichas com exemplos) - Homologação de resultados pelo Comité de Capital Humano - Validação dos objetivos individuais pelo Diretor de Direção	Operacional	5	Moderado	- Definir para os Diretores um objetivo /meta que reflita o alinhamento dos objetivos individuais dos seus colaboradores com os objetivos da Direção - Não desenvolvimento de aplicação tecnológica de apoio à gestão do desempenho
DCH	12	Inadequação de perfis de competências face à função que se pretende caracterizar	- Dificuldades na caracterização da função, no que respeita às suas competências críticas - Alargamento e/ou redução do campo de atividade de algumas funções por motivo de decisões superiores, quanto à forma de organização da Empresa (incluindo funções core)	- Inadequada avaliação de desempenho - Impacto negativo no alinhamento dos colaboradores com as suas necessidades de formação - Impacto negativo sobre outros sistemas que dependem dos perfis (Desempenho, Recrutamento e Seleção, etc.) - Impacto negativo no desempenho dos colaboradores - Inadequada seleção dos candidatos	- Validação das competências "estratégicas"/críticas pela gestão de topo - Análise pela DCH e validação de perfis técnicos pelos órgãos competentes para o efeito	Operacional	4	Baixo	



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DCH	13	Inadequação do diagnóstico de necessidades de desenvolvimento	Inadequada avaliação de competências e/ou desempenho pelas hierarquias	<ul style="list-style-type: none"> - Desajustamento do plano de formação às necessidades de desenvolvimento dos colaboradores - Desajustamento dos Planos de Desenvolvimento Individual - Dificuldade em obter um Plano de Desenvolvimento alinhado com a estratégia da empresa 	Estreita articulação entre a DCH e a ACD no sentido de analisar criticamente o diagnóstico das necessidades	Operacional	4	Baixo	
DCH	14	Incumprimento de legislação específica relativa ao Infantário	Incumprimento de regras de funcionamento e segurança	<ul style="list-style-type: none"> - Interrupção do funcionamento ou encerramento do Infantário - Coimas - Falta de segurança e bem-estar dos utentes do Ninho 	<ul style="list-style-type: none"> - Plano de Segurança - Renovação anual dos pedidos de autorização de funcionamento, junto do Ministério da Educação, da Segurança Social e da Câmara Municipal de Almada 	Regulação e Compliance	6	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> - Formação em segurança - Formação em primeiros socorros, específica para crianças - Formação em pedagogia
DCH	15	Mau desempenho do concessionário do refeitório	Incumprimento de regras de segurança e de legislação específica por parte do concessionário do refeitório	<ul style="list-style-type: none"> - Interrupção do funcionamento ou encerramento do Refeitório - Falta de segurança alimentar para os utentes do Refeitório 	<ul style="list-style-type: none"> - O Caderno de Encargos da prestação de serviços de "Aquisição de Serviços de Restauração" define as obrigações do Adjudicatário relacionadas com as condições higieno-sanitárias de refeições/géneros alimentares servidos no refeitório e prevê operações de verificação sanitária por parte da EP (agora IP) e, caso de justifique, pelos competentes organismos oficiais - Monitorização das obrigações legais a que o prestador de serviços está sujeito - Desinfestações periódicas 	Regulação e Compliance	4	Baixo	
DCH	16	Falhas e incorreções na elaboração e/ou monitorização da execução do orçamento de pessoal	<ul style="list-style-type: none"> - Erros/Falhas da DCH na elaboração do orçamento - Incerteza jurídica na aplicação das normas /orientações 	<ul style="list-style-type: none"> - Suborçamentação que pode resultar no não pagamento de salários (situação limite) - Não deteção atempada de desvíos 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboração do orçamento: controlo do valor final feito por um segundo elemento - Monitorização da Execução: tarefa feita por duas pessoas 	Operacional	6	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> - Incorporação das empresas do Grupo REFER e EP num só modelo - Construção de um novo modelo de orçamentação, feito de raiz, contemplando as regras salariais a que todos os trabalhadores estão sujeitos
DCH	17	Inadequado reporte de informação às entidades competentes	<ul style="list-style-type: none"> - Entrega de Informação fora de Prazo - Entrega de informação com erros 	<ul style="list-style-type: none"> - Reputação do Grupo IP - Coimas 	<ul style="list-style-type: none"> - Antecipar o pedido de inquérito regular - Construção de automatismos de resposta 	Regulação e Compliance	6	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> - Melhorar os automatismos de controlo de erros - Revisão dos pressupostos a considerar no orçamento tendo em conta a nova realidade da empresa



8.8 DIREÇÃO DE COMPRAS E LOGÍSTICA (DCL)

Missão: Assegurar a cadeia de abastecimento, assente num modelo de contratação uniforme para o Grupo IP e numa gestão eficiente dos materiais e outros bens e serviços, que garanta de forma continuada e equilibrada a prossecução das atividades da organização.

Dono do Risco: Ricardo Jorge de Sousa Roque

Baixo	8
Moderado	6
Elevado	12
Muito elevado	0
Valor Médio do Risco	7,9

UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DCL	1	Atraso na tramitação dos procedimentos inerentes à formação dos contratos	<ul style="list-style-type: none"> - Falhas no planeamento - Informação incompleta (peças procedimentais incompletas/incorrectas) - Atraso na elaboração das especificações técnicas dos cadernos de encargos - Atraso na informação transmitida pelas unidades orgânicas - Atraso na validação de documentos de habilitação necessários à celebração de contrato - Obtenção de compromissos 	<ul style="list-style-type: none"> - Atraso/Dificuldade no desenvolvimento do procedimento e celebração do respetivo contrato - Atraso no início da empreitada/prestação de serviços/fornecimento de materiais - Atraso na execução do Plano de Atividades das unidades orgânicas - Falta de entrega de materiais 	<ul style="list-style-type: none"> - Definição de templates - Ficha IP Best Practices 	Operacional	6	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> - Uniformização de procedimentos - Reformulação do Manual Interno de Contratação - Plano de contratação
DCL	2	Incumprimento dos limites máximos do Ajuste Direto	Não cumprimento dos limites máximos, nos Ajustes Diretos celebrados com um determinado fornecedor, referidos no artigo 113º do Código dos Contratos Públicos (CCP).	<ul style="list-style-type: none"> - Perdas Financeiras - Reputação do Grupo IP - Atraso na execução do Plano de Atividades das unidades orgânicas -Inadequada escolha de entidades durante as fases do processo de contratação -Indemnizações a concorrentes 	O novo eContratos já efetua o controlo automático do cumprimento dos limites máximos dos Ajustes Diretos, de acordo com o art.º 113º do Código dos Contratos Públicos (CCP).	Regulação e Compliance	2	Baixo	Reformulação do Manual Interno de Contratação
DCL	3	Incumprimento legal dos prazos definidos para envio de adicionais ao Tribunal de Contas	Atraso no envio dos contratos adicionais ao Tribunal de Contas	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicação de multas - Reputação do Grupo IP 		Regulação e Compliance	12	Elevado	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento de uma norma / instrução que regule o procedimento a adotar nos casos dos adicionais com visto do Tribunal de Contas - Acompanhamento e monitorização dos adicionais



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DCL	4	Incumprimento legal dos prazos definidos para envio dos contratos iniciais ao Tribunal de Contas	Atraso no envio dos contratos iniciais ao Tribunal de Contas	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicação de multas - Reputação do Grupo IP - Perda de Fundos Comunitários 		Regulação e Compliance	3	Baixo	Desenvolvimento de uma norma / instrução que regule o procedimento a adotar nos casos dos contratos iniciais com visto do Tribunal de Contas
DCL	5	Recusa de visto a contratos sujeitos a fiscalização prévia do Tribunal de Contas	Não cumprimento das regras técnicas, jurídicas e financeiras afetas à contratação	<ul style="list-style-type: none"> - Impedimento de execução do contrato/adicional - Reputação do Grupo IP - Atraso nos procedimentos contratuais - Atraso na execução do Plano de Atividades das unidades orgânicas e do Plano de Atividades e Orçamento(PAO) 		Regulação e Compliance	3	Baixo	Implementar as recomendações do Tribunal de Contas e cumprimentos das regras inerentes à contratação
DCL	6	Atraso no envio de respostas a pedidos de esclarecimento do Tribunal de Contas	Não cumprimento dos prazos máximos legais para o envio de respostas a pedidos de esclarecimento do Tribunal de Contas	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicação de multas - Reputação do Grupo IP - Atraso nos procedimentos contratuais - Atraso na execução do Plano de Atividades das unidades orgânicas 		Regulação e Compliance	2	Baixo	Desenvolvimento de uma norma / instrução que regule o procedimento a adotar nos casos dos adicionais com visto do Tribunal de Contas
DCL	7	Não desenvolvimento de um sistema de qualificação e avaliação de fornecedores	Inexistência de histórico do desempenho dos fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> - Convidar entidades, por Ajuste Direto, que não ofereçam garantias de boa execução do contrato - Seleção inadequada de entidades a convidar/adjudicatários - Fraca rotatividade/concorrência na escolha/convite de fornecedores - Inadequação dos fornecedores selecionados para consulta (contratos DCL) 		Operacional	6	Moderado	Implementação de sistema de qualificação e avaliação de fornecedores



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DCL	8	Falta/erro de planeamento atempado de necessidades de materiais	<ul style="list-style-type: none"> - Necessidades transmitidas pelas unidades orgânicas desajustadas dos trabalhos previstos no período em referência - Atraso na transmissão das necessidades de materiais a adquirir (unidades orgânicas não consideram o tempo consumido pelo processo de contratação, quando aplicável) - Alterações frequentes das necessidades pelas unidades orgânicas 	<ul style="list-style-type: none"> - Indisponibilidade de materiais necessários na execução dos trabalhos - Atraso na execução do Plano de Atividades das unidades orgânicas - Acumulação de stock não necessário 	<ul style="list-style-type: none"> - Definição de interface e prazos em conjunto com a DRF/DAM (Ex-DMN) - Início da definição de política de stocks com a ex-DMN (agora DRF e DAM) 	Operacional	15	Elevado	<ul style="list-style-type: none"> - Definição de política de stocks com os vários órgãos da empresa após fusão - Definição de procedimentos de gestão das necessidades - Adaptação da ferramenta eMateriais para gerir o interface de planeamento - Desenvolvimento de contratos plurianuais e/ou prorrogação de prazos, quando possível - Plano anual de Aquisição de Materiais (resulta do Plano de Intervenções na Rede (PIR) e do Plano de Atividades e Orçamento (PAO), com um horizonte temporal de 3 anos, sendo atualizado anualmente. Deverá ser aprovado pelo Comité de Contratação (CCT) até final do mês de setembro de 2016).
DCL	9	Desarticulação entre o plano e as necessidades de materiais identificadas	<ul style="list-style-type: none"> - Plano de trabalhos assumido pelas unidades orgânicas (no qual estão identificadas as necessidades de materiais) não cumprido; - Surgimento de ações prioritárias imprevistas, que podem implicar a utilização de outros materiais que não os planeados; - Cortes orçamentais que obrigam a alterar as prioridades das ações previstas, e consequentemente o planeamento de necessidades de materiais 	<ul style="list-style-type: none"> - Diminuição do Orçamento disponível para aquisições - Incumprimento dos objetivos assumidos com a Unidade orgânica - Acumulação de stock desnecessário - Atraso na execução do Plano de Atividades das unidades orgânicas 	<ul style="list-style-type: none"> - Definição de interface e prazos em conjunto com a DRF/DAM (Ex-DMN) - Início da definição de política de stocks com a ex-DMN (agora DRF e DAM) 	Operacional	15	Elevado	<ul style="list-style-type: none"> - Definição de política de stocks com os vários órgãos da empresa após fusão - Definição de procedimentos de gestão das necessidades - Adaptação da ferramenta eMateriais para gerir o interface de planeamento - Desenvolvimento de contratos plurianuais e/ou prorrogação de prazos, quando possível - Plano anual de Aquisição de Materiais (resulta do Plano de Intervenções na Rede (PIR) e do Plano de Atividades e Orçamento (PAO), com um horizonte temporal de 3 anos, sendo atualizado anualmente. Deverá ser aprovado pelo Comité de Contratação (CCT) até final do mês de setembro de 2016). - Aquisição de alguns materiais na prestação de serviços/empreitada, após devidamente analisado entre DCL e DAM/DRF/DGF



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DCL	10	Divulgação de informação reservada / confidencial, enquanto decorre o processo pré-contratual	<ul style="list-style-type: none"> - Favorecimento de fornecedores na fase de seleção - Transmitir informação decisiva de forma informal 	<ul style="list-style-type: none"> - Reputação do Grupo IP - Inviabilizar o processo concursal por violação dos princípios de contratação pública - Atraso na execução do Plano de Atividades das unidades orgânicas e Plano de Atividades e Orçamento (PAO) - Aplicação de sanções 	Política interna de não contacto informal com fornecedores, mantendo apenas os estritamente formais e no âmbito dos procedimentos.	Regulação e Compliance	3	Baixo	
DCL	11	Carregamentos indevidos de materiais	<ul style="list-style-type: none"> - Carregamento de materiais não identificados ou indevidamente identificados - Falhas na segregação dos materiais 	<ul style="list-style-type: none"> - Reputação do Grupo IP - Danos financeiros para o Grupo IP 	<ul style="list-style-type: none"> - Visitas prévias, com marcação dos materiais a alienar - Registo na aplicação eMUR - Acompanhamento do carregamento pelo OD 	Regulação e Compliance	12	Elevado	<ul style="list-style-type: none"> - Envio, sempre que adequado, dos resíduos valorizáveis para o Complexo Logístico do Entroncamento (CLE), permitindo, desta forma, a sua prévia quantificação - Elaboração de relatórios de visita prévia, com validação das tipologias de resíduos e respetivas quantidades pelas unidades orgânicas detentoras
DCL	12	Perdas e quebras de material em stock	<ul style="list-style-type: none"> - Dispersão territorial dos materiais - Atraso e erros na informação transmitida pelas unidades orgânicas - Falta de meios humanos para inventariação - Furto 	<ul style="list-style-type: none"> - Danos financeiros para o Grupo IP - Indisponibilidade dos materiais e equipamentos para aplicar nas atividades quando necessário - Atraso na realização das atividades 	Plano Diretor do Complexo Logístico do Entroncamento(CLE), com vedação do espaço de armazenagem	Operacional	10	Elevado	<ul style="list-style-type: none"> - Implementação de câmaras para vídeo vigilância dos espaços (CCTV) no Complexo Logístico do Entroncamento (CLE) - Definição de regras de funcionamento de depósitos de materiais dispersos pelo país - Implementação do Sistema de Gestão de Armazéns (SGA)
DCL	13	Não cumprimento de critérios de verificação no processo de receção de materiais e equipamentos	Não é efetuada a comprovação de conformidade entre as especificações técnicas e os materiais adquiridos/transformados	Receção indevida de materiais	Instrução RF.IT.GLO.001	Regulação e Compliance	6	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> - Adoção da instrução RF.IT.GLO.001 para materiais rodoviários - Aplicação da RF.IT.GLO.001 a materiais fornecidos no âmbito de empreitadas/Prestações de serviços, por via da inclusão nos termos do caderno de encargos.



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DCL	14	Incapacidade em responder aos pedidos de entrega de materiais	A dispersão territorial dos materiais implica a dificuldade de distribuição/transporte dos mesmos	Atraso na execução do Plano de Atividades das unidades orgânicas	Procedimento para pedido de carga de materiais- Prestador de Serviços (IT.BSU.010)	Operacional	10	Elevado	- Procedimento para pedido de carga de materiais, equipas Internas - Análise de Política de Transportes - Implementação do SGA (Sistema de Gestão de Armazéns)
DCL	15	Material usado mal classificado quando entregue no Compleco Logístico do Entroncamento (CLE)	- Informação em falta ou errada relativa aos materiais usados - Incumprimento da "PR.Via.002 Inspeção e classificação de materiais de via aplicados na rede, e condições a observar com vista à sua reaplicação" - Erros no preenchimento da aplicação eMur	- Material com potencial de reaplicação classificado como resíduo ou vice-versa - Custos financeiros de mão de obra e materiais - Falta de registos na aplicação eMur		Regulação e Compliance	10	Elevado	- Reformulação da aplicação eMur - Desenvolvimento de aplicação para gestão de usados
DCL	16	Materiais registados em stock virtual SAP não correspondem aos materiais existentes em stock físico	- Materiais não utilizados devolvidos fisicamente das obras, mas que em sistema SAP estão identificados como aplicados na obra - Erros de registo no sistema SAP - Falta de nomenclatura de material no sistema SAP	- Aquisição desnecessária de materiais - Incumprimento legal perante a Autoridade Tributária - Atraso na execução do Plano de Atividades das unidades orgânicas		Operacional	10	Elevado	- Definição de procedimentos de gestão de materiais - Adaptação da ferramenta SAP ao Sistema de Gestão de Armazéns (SGA) para permitir registos online - Contagens regulares de material
DCL	17	Atraso ou incapacidade de aquisição, locação de bens ou prestação de serviços	- A pedidos de alojamento - Na marcação de viagens - Na disponibilização de serviços de telecomunicações - Na disponibilização de serviços de limpeza - Na disponibilização de viaturas especiais - Dificuldades administrativas em compras em regime simplificado	Dificuldade e/ou inoperacionalidade dos serviços		Operacional	5	Moderado	Revisão dos processos e avaliação do dimensionamento da equipa
DCL	18	Constrangimentos com a gestão de viaturas	- Atrasos na devolução das viaturas - Deslocações em atividades não autorizadas - Envelhecimento da frota - Danos na frota - Contratos de AOV com condições desajustadas à realidade - A prorrogação sucessiva de contratos AOV	- Deslocalização de viaturas - Fluxo administrativo e operacional adicional - Aumento dos custos sem capacidade de intervenção no fator preço - Períodos de imobilização prolongada com inerentes custos - Desvios contratuais	- Acompanhamento das indisponibilidades temporárias e monitorização da utilização - Acompanhamento de proximidade nos danos com as viaturas -Substituição de algumas viaturas constantes no imobilizado - Aplicação Gestão da Frota - Levantamento de necessidades - Preparação de nova compra	Regulação e Compliance	10	Elevado	- Melhorar acompanhamento - Existência de contratos de seguros com danos próprios que reduzem a exposição da IP a custos imprevistos de danos/perdas na frota - Alteração em futuros contratos de Aluguer Operacional de Viaturas (AOV) - Substituição progressiva da frota - Lançamento de iniciativa mais adaptada às necessidades efetivas



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DCL	19	Deficiente avaliação de riscos seguráveis	Avaliação incompleta dos riscos	Ausência de cobertura	Assessorias externas	Operacional	4	Baixo	Aumento e diversificação de assessorias externas
DCL	20	Gestão fraudulenta de contratos (contratos DCL)	Deficiente gestão de contratos devido a atuação fraudulenta	- Incumprimento legal - Impacto reputacional - Desvios na qualidade, custo e prazo	- Segregação de Funções - Tomada de decisões em equipa	Regulação e Compliance	4	Baixo	
DCL	21	Falhas nos equipamentos	Dependência de equipamentos que em caso de falha obrigam a interromper ações no Complexo Logístico do Entroncamento (CLE)	- Desvios na qualidade, custo e prazo - Indisponibilidade da infraestrutura		Operacional	3	Baixo	
DCL	22	Variação abrupta do Mercado de Matéria-Prima	Diminuição imprevista da valorização dos materiais a alienar	- Anulação de alienações em curso - Diminuição da receita prevista no Plano de Atividades e Orçamento (PAO)		Financeiro	6	Moderado	Procedimentos contratuais de alienação com valorização associada aos índices de mercado de Matéria-Prima
DCL	23	Dependência de fornecedores/prestadores de serviço	Monopólios / Oligopólios	- Desvios/incumprimento dos Plano de Investimentos e Plano Estratégico dos Transportes e Infraestruturas (PET3+) - Desvios na qualidade, custo e prazo		Operacional	12	Elevado	Estudo de soluções técnicas alternativas com todas as unidades orgânicas que têm competência de elaborar as Cláusulas e Especificações Técnicas
DCL	24	Inadequada definição dos requisitos/ especificações técnicas	- Definição fraudulenta das especificações técnicas dos cadernos de encargos - Definição insuficiente das especificações técnicas dos cadernos de encargos (por exemplo, especificações elaboradas com base em informação técnica de um único fornecedor conhecido) - Insuficiente definição dos requisitos contratuais - Dificuldade na obtenção de dados para formação do preço base - Limitação/inadequação dos fornecedores selecionados	- Aumento dos custos - Atraso na conclusão dos trabalhos - Deficiente execução dos contratos - Reputação do grupo IP	Prestação de Serviços com IPE para normalização de especificações técnicas de materiais.	Regulação e Compliance	16	Elevado	- Estudo de soluções técnicas alternativas com todas as unidades orgânicas que têm competência de elaborar as Cláusulas e Especificações Técnicas - Desenvolver Smart sourcing



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DCL	25	Conluio entre fornecedores/prestadores de serviço/empregados	Apresentação de propostas em conluio (ou a concertação de propostas)	Aumento dos preços ou diminuição da qualidade dos bens e serviços	Adoção de procedimentos mais transparentes	Regulação e Compliance	8	Moderado	Estabelecer normas mínimas para a contratação pública, incluindo princípios de defesa da concorrência, como a transparência e a não discriminação
DCL	26	Deficiente gestão de contratos	<ul style="list-style-type: none">- Atraso ou na identificação de problemas (erros/omissões) na execução de contratos (problemas internos ou do fornecedor)- Falta de controlo de faturação/receção (dispersão por diversos órgãos)- Dispersão da comunicação com o fornecedor- Impunidade no incumprimento de prazos de entrega (especialmente em fornecedores com monopólio)- Alteração de necessidades que implicam alterações nos contratos e prorrogações	Incumprimento dos contratos em termos de qualidade, custos e/ou prazos	- Identificação de um colaborador para agregar a informação sobre os principais contratos	Operacional	12	Elevado	<ul style="list-style-type: none">- Definição de procedimento de comunicação e interação com fornecedores- Redesenho e divulgação do processo "gerir contratos" (ficha Best Practice)



8.9 DIREÇÃO COMERCIAL E DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIO (DCN)

Missão: Criar, inovar e rendibilizar um portefólio de produtos e serviços direta ou indiretamente associados à infraestrutura gerida pela empresa, através dos serviços de gestão central e regional da IP, garantindo um serviço de valor acrescentado ao cliente e adequado ao seu perfil e natureza, quer ela seja individual, empresarial ou pública.

Baixo	10
Moderado	7
Elevado	5
Muito elevado	0
Valor Médio do Risco	6,8

Dono do Risco: Rui Pedro Nobre Ribeiro

UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DCN	1	Deficiente interpretação do Estatuto das Estradas da Rede Rodoviária Nacional (EERRN) e falta de uniformização de procedimentos associados ao negócio da infraestrutura	Deficiente uniformização de procedimentos associado ao negócio da infraestrutura, devido à recente publicação do novo Estatuto da Rede Rodoviária Nacional, de que resultam dificuldades e dúvidas na interpretação da legislação.	- Quebras de receita - Litigância	Formação promovida pela DAJ e pelo CN-NI	Regulação e Compliance	12	Elevado	Formação e normalização de procedimentos
DCN	2	Falta de Portaria a regulamentar a publicidade visível da estrada	Falta de publicação pelo Governo de portaria que regulamenta a instalação de publicidade visível da estrada.	- Quebras de receita		Regulação e Compliance	15	Elevado	Comunicação, a preparar pela DCN, à Tutela da urgência da publicação da portaria
DCN	3	Deficiente interpretação da legislação em vigor para o setor ferroviário	Incumprimento da legislação em vigor, no âmbito do licenciamento, para o setor ferroviário.	- Quebras de receita - Litigância	Afetação de um colaborador da ex-REFER à unidade orgânica "Gestão do Negócio de infraestruturas" desta Direção.	Regulação e Compliance	12	Elevado	Formação sobre Legislação Ferroviária e afetação de colaboradores da área ferroviária
DCN	4	Desarticulação entre a atividade de licenciamento e a fiscalização da rede rodoviária	Desarticulação entre a atividade de licenciamento e a de fiscalização da rede rodoviária (a gestão do processo de licenciamento e a fiscalização de rede estão alocadas a três Direções diferentes, respetivamente a DCN, DRR e DRF.	- Quebras de receita - Litigância	- Utilização de Quadro de controlo partilhado entre as 2 direções - Reuniões periódicas entre Gestão Regional (GR) / Centro Operacional (CO)	Operacional	4	Baixo	- Harmonização de procedimentos entre a unidade orgânica "Coordenação Regional" (CN-CR) e a DRR e DRF - Objetivos/Indicadores partilhados - Definição de service-level agreement (SLA)



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DCN	5	Erro de registo de processos na aplicação " Gestão do Licenciamento Rodoviário" (SGL)	Erro de registo de processos na aplicação "Gestão do Licenciamento Rodoviário" (SGL) devido a fator humano.	- Quebras de receita - Litigância	Supervisão de processos de Licenciamento	Operacional	4	Baixo	Formação
DCN	6	Erro no processo de cálculo de taxas em processos de licenciamento rodoviário	Erro no processo de cálculo de taxas em processos de licenciamento rodoviário devido a fator humano.	- Quebras de receita - Litigância	Supervisão de processos de Licenciamento	Operacional	4	Baixo	Formação
DCN	7	Desadequação da atual aplicação " Gestão do Licenciamento Rodoviário" (SGL)	Desadequação da atual aplicação " Gestão do Licenciamento Rodoviário" (SGL) face à entrada em vigor de nova legislação (Estatuto da Rede Rodoviária Nacional e Código Procedimento Administrativo - CPA)	- Quebras de receita - Litigância		Tecnológico	15	Elevado	Upgrade/Substituição da aplicação de acordo com a nova legislação
DCN	8	Deficiente informação prestada a entidades externas no âmbito do licenciamento Rodoferroviário	- Análise errada e/ou insuficiente instrução dos processos de licenciamento relativos ao setor rodoferroviário; - Falta de fiabilidade da informação prestada a entidades externas	- Quebras de receita - Litigância	Supervisão de processos de Licenciamento e Formação	Negócio	4	Baixo	- Formação - Supervisão de processos de Licenciamento - Divulgação no site da IP dos elementos instrutórios, legislação e regulamentos
DCN	9	Incompatibilidade de legislação relativa ao licenciamento rodoviário e restante legislação nacional	Incoerência entre distintos regimes legais aplicáveis ao licenciamento de instalações elétricas	- Perda de receita relativa a infraestruturas de energia elétrica - Litigância		Regulação e Compliance	15	Elevado	Obs: em virtude da opção de aceitar o risco (em sede de apetite ao risco), não se exige a identificação de propostas de medidas de tratamento
DCN	10	Incumprimento de prazos nos processos de licenciamento relativos ao setor rodoferroviário	Os prazos de resposta impostos pelo Código Procedimento Administrativo (CPA) e pelos indicadores internos da IP nem sempre são compatíveis com a complexidade dos processos.	- Litigância	Controlo mensal do indicador	Regulação e Compliance	4	Baixo	



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DCN	11	Falta e/ou inadequada competências dos recursos humanos face às atividades na unidade orgânica " Gestão Regional"	Deficiente capacidade de resposta das Gestões Regionais (GR) devido à insuficiência/inadequada competência dos recursos humanos.	<ul style="list-style-type: none"> - Quebras de receita - Litigância - Falhas nas respostas - Atrasos nas respostas - Projeção negativa da imagem da empresa - Incumprimentos de normativos internos 	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliação de desempenho - Propostas de reabertura de recrutamento interno 	Operacional	9	Moderado	Reforço das competências existentes nas unidades orgânicas " Gestão Regionais" através de formação e/ou Reafetação de outros recursos
DCN	12	Incumprimento de prazo de resposta a pedidos de informação e reclamações	Incumprimento de prazo de resposta a pedidos de informação e reclamações no âmbito da Gestão do Cliente.	Projeção negativa da imagem da empresa	Sistema de alarmística e ações de sensibilização na organização	Reputacional	6	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboração de relatório geral da atividade desenvolvida pelas unidades orgânicas no "Gestor de Cliente", com publicação na Intranet - Elaboração de relatórios específicos por unidade orgânica e envio para o diretor da área
DCN	13	Respostas desarticuladas/duplicadas	Deficiente prestação de informação no âmbito do setor rodoferry, devido à existência de vários canais a tratar de um mesmo assunto de forma desarticulada.	Poderá haver diferentes posicionamentos da IP relativamente à mesma matéria, com consequentes conflitos e prejuízo da imagem da IP	Implementação do registo único	Reputacional	8	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> - Publicação de ficha Best Practice, RIS (Reclamações, Informações e Sugestões) - Dinamização de reuniões com as unidades orgânicas - Sessões de esclarecimentos (tipo cross training)
DCN	14	Inadequada informação prestada	Inadequada informação prestada ao cliente, devido à informação transmitida pelas unidades orgânicas ser muito técnica, complexa e pouco acessível.	Difícil compreensão da informação por parte dos clientes, de que resulta prejuízo para a imagem da IP	Reforço da interlocução com as unidades orgânicas que propõem respostas	Reputacional	3	Baixo	
DCN	15	Integração incompleta do setor ferroviário na plataforma "Gestor do Cliente"	Falta de integração de algumas unidades orgânicas da ferrovia na aplicação " Gestão do Cliente".	<ul style="list-style-type: none"> - Falhas nas respostas - Atrasos nas respostas 	Processo de integração das unidades orgânicas do setor ferroviário na aplicação " Gestão do Cliente"	Tecnológico	8	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> - Integração das plataformas "DMS" e "Gestor de Cliente" - Revisão do processo e Best Practice (RIS)
DCN	16	Erro de registo de processos na plataforma "Gestão do Cliente"	Erro de registo de processos na plataforma "Gestão do Cliente" devido a fatores humanos.	<ul style="list-style-type: none"> - Perda de oportunidade de resposta - Falhas nas respostas 	Formação	Tecnológico	6	Moderado	Formação contínua
DCN	17	Ausência de parceiro tecnológico	Inviabilização de projeto por falta de parceiro tecnológico no âmbito do setor Rodoferry.	- Não candidatura para desenvolvimento	- Identificação de parceiros por tipologias de áreas de interesse e capacidades	Negócio	1	Baixo	Reuniões com Universidades e Empresas com perfil para apoio a I&D



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DCN	18	Deficiente execução dos projetos de inovação por falta de envolvimento das unidades orgânicas nos processos I&D	A execução dos projetos transversais de inovação estão dependentes do desempenho/envolvimento por parte de equipas multidisciplinares oriundas de várias Direções da IP.	- Não desenvolvimento de projetos inovadores - Quebra de receita - Falta de retorno dos projetos de I&D	- Sessões de cultura Inovação e vantagens para a empresa	Negócio	8	Moderado	- Integrar indicadores de projetos de inovação nos indicadores de gestão das Direções da IP e nos objetivos individuais - Sessões IPInova e ações de comunicação interna
DCN	19	Falta de comprometimento dos stakeholders na atividade de inovação	Incumprimento dos objetivos da atividade da Inovação por diminuição do comprometimento dos stakeholders.	- falhas na execução dos projetos	Sensibilização de enquadramento de projetos e responsabilização de parceiros	Negócio	1	Baixo	Sensibilização da Gestão de Topo para as atividades da Inovação
DCN	20	Incumprimento dos procedimentos previstos para as candidaturas (documentação, prazos)	Incumprimento dos procedimentos previstos para as candidaturas a projetos de I&D com financiamento europeu ou nacional	Não obtenção de fundos	Validação prévia com Equipa de Fundos Comunitários, bem como validação com empresas especializadas	Regulação e Compliance	1	Baixo	Gestão de processos de candidaturas centralizado pela equipa e com parceria com Equipa de Fundos e Empresas parceiras
DCN	21	Quebra do dever de sigilo/ confidencialidade, independência, integridade, responsabilidade, transparência e imparcialidade		- Projeção negativa da imagem da empresa - Divulgação de informação confidencial	Código de ética	Regulação e Compliance	4	Baixo	
DCN	22	Procedimentos e preçários distintos para o licenciamento rodoviário e ferroviário	No licenciamento rodoviário são cobradas taxas enquanto no licenciamento ferroviário são cobrados serviços administrativos e fiscalização dos trabalhos	Poderá haver diferentes posicionamentos da IP relativamente à mesma matéria, com consequente prejuízo da imagem da IP	Promover a alteração da legislação ferroviária	Reputacional	6	Moderado	Preparar proposta de alteração legislativa sobre o domínio público ferroviário



8.10 DIREÇÃO DE GESTÃO DAS CONCESSÕES (DCO)

Missão: Desenvolver e gerir os contratos de concessão da rede rodoferroviária subconcessionada ou a subconcessionar, incluindo a exploração e manutenção da Ponte 25 de Abril, da rede de autoestradas e de terminais ferroviários com potencialidade de concessão.

Dono do Risco: Rui Manuel Esteves Costa Manteigas

Baixo	11
Moderado	30
Elevado	18
Muito elevado	2
Valor Médio do Risco	8,3

UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DCO	1	Desvios orçamentais na execução das obras ou dos contratos de conservação corrente/periódica	Ultrapassagem do orçamento inicial da empreitada, sem ter subjacente nenhuma necessidade superveniente, imperiosa e tecnicamente indissociável do contrato inicial.	Degradação financeira da empresa	- Rigor, independência e isenção na elaboração dos estudos e projetos que suportam decisões de investimento - Participação ativa na revisão e atualização anual das atividades em Plano de Investimento - Monitorização trimestral da execução financeira das empreitadas e respetivos desvios	Operacional	12	Elevado	- Participar/subscrever os Pareceres de Revisão dos projetos - Monitorizar trimestralmente a execução financeira das empreitadas e respetivos desvios
DCO	2	Custos acrescidos que derivam do clausulado dos caderno de encargos ou programa de concurso - Contratos subconcessão	Aumento de custos devido a deficiências de qualidade das especificações/clausulado do caderno de encargos e do programa de concurso nos Contratos de Subconcessões	Degradação financeira da empresa		Regulação e Compliance	12	Elevado	- Análise rigorosa dos documentos de concurso, em especial as grandes opções (traçado, nível de serviço, quem suporta o financiamento, com ou sem portagens, etc.) - Ter conhecimento da relação dos contratos a jusante da concessionária, em particular os de financiamento (e cobertura), com o ACE construtor e O&M - Articulação da IP com a UTAP, nos termos do estabelecido no Decreto-Lei n.º 111/2012, de 23 de maio
DCO	3	Deficiente definição do objeto do projeto - Contrato Empreitada	Deficiente qualidade do projeto devido à inadequada definição dos requisitos do projeto.	- Deficiente execução da obra (desvios de qualidade e/ou custo e/ou prazo) - Trabalhos a mais		Operacional	6	Moderado	Elaboração de informação/parecer sobre a adequação das Especificações Técnicas de suporte ao lançamento dos projetos, na sequência de auscultação a promover pela IPE



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DCO	4	Não deteção de erros no projeto Contrato Empreitada	Não deteção de erros no projeto devido a deficiente revisão do projeto.	- Deficiente execução da obra (desvios de qualidade e/ou custo e/ou prazo) - Trabalhos a mais		Operacional	6	Moderado	Participar /subscrever os Pareceres de Revisão dos projetos
DCO	5	Desfasamento temporal do projeto e da efetiva execução do empreendimento - Contrato Empreitada	Atraso ou não realização das ações de investimento devido à entrega não atempada do projeto de execução.	- Desvios/incumprimento dos planos - Reputação do Grupo IP - Devolução de verbas afetas		Operacional	6	Moderado	Revalidação dos Pareceres de Revisão dos projetos, caso a data de elaboração seja superior a 1 ano (relativamente ao lançamento do concurso)
DCO	6	Deficiente definição dos requisitos contratuais (Empreitada ou prestação de serviços)	Inadequada definição dos requisitos/ especificações técnicas do contrato da empreitada/prestação de serviços devido à deficiente preparação do processo de contratação.	- Deficiente execução da obra (desvios de qualidade e/ou custo e/ou prazo) - Trabalhos a mais		Operacional	4	Baixo	
DCO	7	Prazos no processo de contratação superiores ao planeado - Contrato Empreitada	Atraso na realização dos empreendimentos devido a períodos de tempo elevados no processo de contratação.	Desvios/incumprimento dos Planos		Operacional	4	Baixo	A composição do Júri de Concurso deve estar em linha com a complexidade e especificidade técnica-jurídica do procedimento
DCO	8	Inadequação dos adjudicatários selecionados	Adjudicatários com falta de capacidade técnica ou financeira selecionados devido aos critérios de avaliação não serem suficientemente robustos e adequados ao procedimento.	- Deficiente execução da obra - Desvios na qualidade, custo e prazo da obra - Trabalhos a mais - Projeção negativa da imagem da IP		Operacional	8	Moderado	Opção por concursos limitados com prévia qualificação (financeira e técnica), nas contratações estratégicas para a empresa
DCO	9	Definição fraudulenta das especificações técnicas dos cadernos de encargos - Contrato Empreitada	Definição fraudulenta das especificações técnicas do caderno de encargos (ex.: conluio).	- Afeta a reputação da empresa - Aumento dos custos da empreitada, prestações de serviços, materiais - Atraso na conclusão dos trabalhos por erros e omissões do projeto - Não aplicação de penalidades		Regulação e Compliance	3	Baixo	Júris de Concursos /Comissões de Análise de Propostas, compostas por elementos de pelo menos duas unidades orgânicas
DCO	10	Indisponibilidade financeira para grandes reparações nas Concessões do Estado	Indisponibilidade financeira para grandes reparações nas Concessões do Estado - Prorrogação da data de Intervenção.	Transferência para o Estado dos riscos das condições de circulação / acidentes / responsabilidade civil e criminal		Financeiro	12	Elevado	Monitorizar, prever e provisionar, revendo o orçamento anualmente



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DCO	11	Indisponibilidade financeira para aumento do número de vias nas Concessões do Estado		Transferência para o Estado dos riscos de incumprimento do nível de serviço / condições de circulação		Financeiro	6	Moderado	Monitorizar, prever e provisionar, revendo o orçamento anualmente
DCO	12	Indisponibilidade financeira para Grandes Reparações nas Subconcessões	Indisponibilidade financeira para Grandes Reparações nas Subconcessões. Prorrogação da data de Intervenção	Transferência para a IP dos riscos das condições de circulação / acidentes / cumprimento dos níveis de serviço do Plano de Controlo da Qualidade (PCQ)		Financeiro	12	Elevado	Monitorizar, prever e provisionar, revendo o orçamento anualmente
DCO	13	Indisponibilidade financeira para aumento do número de vias nas Subconcessionadas	Indisponibilidade financeira para aumento do número de vias nas Subconcessionadas - Prorrogação da data de Intervenção	- Transferência para a IP do risco de incumprimento do nível de serviço / condições de circulação - Incumprimento Contrato IP		Financeiro	6	Moderado	Monitorizar, Prever e provisionar, revendo o orçamento anualmente



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DCO	14	Deficiente acompanhamento do processo de Grandes Reparações e apuramento das respetivas poupanças nas Concessões do Estado e Subconcessões	Deficiente apuramento de poupanças das Grandes Reparações por parte das concessionárias e subconcessionárias	Aumento custos de Grandes Reparações para a adoção de soluções mais pesadas (diminuição das poupanças prevista no processo de renegociação)	<ul style="list-style-type: none"> - Início do processo de discussão com o Instituto da Mobilidade e dos Transportes (IMT) - Procedimento interno de Controlo do processo de Grandes Reparações das Concessões / Subconcessões - Procedimento interno de Controlo do Plano de Controlo da Qualidade (PCQ) das Subconcessões 	Operacional	15	Elevado	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecer com o Instituto da Mobilidade e dos Transportes (IMT) Protocolo de colaboração, ou outro instrumento equivalente, no sentido de serem estabelecidos as seguintes atribuições: <ul style="list-style-type: none"> i) A fiscalização do cumprimento do Manual de Operação e Manutenção (MOM) e Plano de Controlo da Qualidade (PCQ) das Concessões do Estado, nas matérias que afetam as estruturas do pavimento passem a ser da responsabilidade da IP e/ou sejam repartidas entre o IMT e a IP ii) A apreciação / coordenação do processo de Grandes - Sejam promovidos de imediato o desenvolvimento dos seguintes procedimentos: Controlo do Plano de Controlo da Qualidade (PCQ) das Subconcessões (este último com base no procedimento já existente) e Controlo do Manual de Operação e Manutenção (MOM) das Subconcessões, em que ficará estabelecida a articulação com as várias unidades orgânicas da empresa - Seja promovido de imediato o desenvolvimento do Procedimento de Controlo do Processo de Grandes Reparações das Subconcessões em que ficará estabelecida a articulação com as várias Unidades Orgânicas da empresa (com base no procedimento já existente) - Seja promovida a alteração / adaptação da aplicação "Sistema de Gestão de Subconcessões" (SGS) no sentido de serem introduzidas as alterações decorrentes dos contratos renegociados - Reforço de recursos e competências adequadas (recrutamento interno)



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DCO	15	Ineficiência do serviço de cobrança de portagem		Degradação financeira da empresa		Negócio	6	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> - Operacionalização do Revenue Assurance Portagens - Processo de análise e mitigação de riscos que envolve várias unidades orgânicas - Revisão periódica do Processo anterior com vista à análise da sua adequabilidade - Adequar as equipas em número e competências
DCO	16	Desajustamento dos estudos económico-financeiros para lançamento de subconcessões		Decisões estratégicas mal fundamentadas		Operacional	8	Moderado	Desenvolver uma competência crítica relativamente aos estudos económico financeiros
DCO	17	Desfasamento temporal entre a aprovação dos estudos e projetos e o lançamento das subconcessões		Projetos desatualizados /maior impacto financeiro / reposição do Equilíbrio Financeiro		Operacional	8	Moderado	Revisão da adequabilidade dos estudos aquando o lançamento do concurso, no caso de ultrapassar 3 anos da data dos mesmos
DCO	18	Não adjudicação por ultrapassagem do limite do orçamento previsto para novas subconcessões	Ocorre quando o valor dos concorrentes ultrapassa o valor orçamentado	Pagamento de indemnizações		Operacional	9	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> - Lançamento dos concursos antecidos de verificação /confirmação da disponibilidade orçamental no Plano de Investimentos - Fixar Preço base no Programa de Concurso e cabimentar a verba correspondente
DCO	19	Inadequação dos adjudicatários selecionados para novas subconcessões	Adjudicatários com falta de capacidade técnica e financeira	Desvios de custo, prazo e qualidade		Operacional	12	Elevado	<ul style="list-style-type: none"> - Adoção da tipologia de concurso mais adequada em sede de metodologia do processo de contratação - Melhoria dos critérios de seleção. Cabe à comissão analisar as propostas recebidas e adjudicar o contrato à empresa / grupo de empresas que melhor condições apresentem em termos técnicos / legais / financeiros - Articulação da IP com a Unidade Técnica de Apoio a Projetos (UTAP), nos termos do estabelecido no Decreto-Lei n.º 111/2012, de 23 de maio



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DCO	20	Deficiente avaliação do funcionamento dos equipamentos de contagem e classificação de tráfego	Deficiente validação do tráfego das vias subconcessionadas para efeitos de remuneração p/ serviço	Pagamentos indevidos às Subconcessionárias - Remuneração de serviço	- Operacionalização do Procedimento de Validação de Tráfego desenvolvido entre DCO/DPL/DCN - Submetido à comissão de negociações a oportunidade de clarificar no Plano de Controlo da Qualidade (PCQ) a metodologia de aferição da operacionalidade dos equipamentos e margens de erro admissíveis	Operacional	10	Elevado	- Revisão bianual da adequabilidade do procedimento anterior com vista à análise da sua adequabilidade - Adequar as equipas em número e competências - Adoção de auditorias periódicas/surpresa.
DCO	21	Deficiente análise do cumprimento de parâmetros e da periodicidade estabelecidos no Plano de Controlo e Qualidade em subconcessões		- Pagamentos indevidos às Subconcessionárias deduções p/ falhas de desempenho e de disponibilidade e/ou penalidades por incumprimento da qualidade da via - Aumento dos custos das unidade orgânica Gestão Regional (GR) para a empresa face ao previsto (diminuição das poupanças prevista no processo de renegociação) - Incumprimento do contrato IP - Redução do nível de serviço oferecido aos utilizadores	Procedimento interno de controlo do Plano de Controlo da Qualidade (PCQ) das Subconcessões	Operacional	10	Elevado	- Seja promovido de imediato o desenvolvimento do Procedimento de controlo do Plano de Controlo da Qualidade (PCQ) das Subconcessões (com base no procedimento já existente) em que ficará estabelecida a articulação com as várias unidades orgânicas da empresa - Seja promovida a alteração / adaptação da aplicação Sistema de Gestão de Subconcessões" (SGS) no sentido de serem introduzidas as alterações decorrentes dos contratos renegociados - Reforço de recursos e/ou de competências adequadas
DCO	22	Deficiente análise das obrigações de reporte das Subconcessionárias associadas às Incidências	Verificação do envio das seguintes categorias: acidente, obstruções devido a animais / fatores ambientais / danos nos equipamentos /veículos, trabalhos de construção e manutenção	Pagamentos indevidos às Subconcessionárias - deduções p/ falhas de disponibilidade e penalidades por incumprimento da qualidade das vias	- Procedimento interno de Controlo das Condições de Acessibilidade e Segurança da Via	Operacional	10	Elevado	- Seja promovido o desenvolvimento do Procedimento de Controlo das Condições de Acessibilidade e Segurança da Via (com base no procedimento existente) - Revisão bianual da adequabilidade do procedimento anterior com vista à análise da sua adequabilidade - Reforço de recursos e/ou de competências adequadas
DCO	23	Deficiente análise dos indicadores de sustentabilidade ambiental		Pagamentos indevidos às Subconcessionárias - penalidades p/ incumprimento dos indicadores contratualizados / Incumprimento contrato IP	- Procedimento interno de Validação das Externalidades Ambientais	Operacional	8	Moderado	- Seja promovido o desenvolvimento do Procedimento de Validação das Externalidades Ambientais desenvolvido pela DCO /DSS (com base no procedimento existente) - Revisão bianual da adequabilidade do procedimento anterior com vista à análise da sua adequabilidade - Reforço de recursos e/ou de competências adequadas



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DCO	24	Deficiente análise dos indicadores de sinistralidade e segurança rodoviária		- Pagamentos indevidos às Subconcessionárias - penalidades p/ incumprimento dos indicadores contratualizados - Falta de implementação de medidas que visem melhorar as condições de segurança	DCO já propôs à Comissão de Negociações proposta de alterações contratuais na fase de renegociação contratos por forma a adequar os CS ao prazo com que a informação da ANSR é disponibilizada à IP	Operacional	6	Moderado	- Seja promovido o desenvolvimento do Procedimento de Aferição das Penalidades por Sinistralidade - Revisão bianual da adequabilidade do procedimento anterior com vista à análise da sua adequabilidade - Reforço de recursos e/ou de competências adequadas
DCO	25	Deficiente aplicação da dedução ou incremento resultante da evolução dos índices de sinistralidade		Pagamentos indevidos às Subconcessionárias	DCO já propôs à Comissão de Negociações proposta de alterações contratuais na fase de renegociação contratos por forma a adequar os prazos de execução do acerto de remuneração com a data da disponibilização da informação por parte do Instituto da Mobilidade e dos Transportes (IMT).	Operacional	6	Moderado	- Seja promovido o desenvolvimento do Procedimento de Aferição da evolução dos índices de sinistralidade em articulação DCO/Instituto da Mobilidade e dos Transportes (IMT), uma vez que há variáveis na fórmula de cálculo referente a vias não geridas pela IP - Revisão bianual da adequabilidade do procedimento anterior com vista à análise da sua adequabilidade
DCO	26	Atraso nos pagamentos da remuneração das subconcessões / concessões / CPS (Contrato Prestação Serviço)		Pagamento de juros de mora e eventuais indemnizações pedidas pelas Concessionárias / Subconcessionárias		Regulação e Compliance	12	Elevado	Definição de regras de operacionalização atempada do processo de pagamento (implementação dos procedimentos anteriores)
DCO	27	Incumprimento contratual por parte das Subconcessionárias	Incumprimento contratual por parte das Subconcessionárias relativamente às datas de entrada em serviço e no que concerne às condições impostas pelo Concedente na entrada em serviço (Aprovação Apreciação / acompanhamento de Planos de Trabalho / Plano Recuperação Atrasos / Acompanhamento Progresso obra / Planos parcelares Trabalho)	Incumprimento do Contrato de Concessão IP / Atraso na disponibilização da via		Regulação e Compliance	16	Elevado	- Definir regras de controlo / análise da informação disponibilizada periodicamente pelas subconcessionárias a este nível (obrigações contratuais de prestação de informação) - Reforço de recursos e/ou de competências adequadas
DCO	28	Deficiente análise de estudos e projetos submetidos pelas Subconcessionárias (fase de conceção e fase de exploração)		Incumprimento do contratualizado / identificação tardia de situações que carecem de retificação por parte das Subconcessionárias (dificuldade de gestão da matéria) / Pedidos de reposição do Equilíbrio Financeiro		Operacional	12	Elevado	- Definir regras para a utilização dos recursos transversais da empresa - Reforço de recursos e/ou de competências adequadas



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DCO	29	Divergência entre as soluções de traçado aprovadas nos estudos e projetos e as pretensões de Stakeholders externos		Pedidos de reposição do Equilíbrio Financeiro	Apresentação/discussão das soluções de traçado aos Stakeholders desde o início do respetivo estudo	Operacional	9	Moderado	- Estudos e projetos patenteados atualizados (cumprimento medidas risco nº 20) - Reforçar a consulta /articulação subconcessionárias / stakeholders
DCO	30	Incumprimento do prazo de pedido de emissão da Declaração de Utilidade Pública (DUP)	Atraso na emissão e publicação da Declaração de Utilidade Pública (DUP) por parte do Governo	Pedido de reposição do Equilíbrio Financeiro / Atraso entrada em serviço da via / Incumprimento Contrato Concessão IP / Atraso na disponibilização da via	Informação/sensibilização da Tutela para as datas estabelecidas contratualmente de emissão e publicação de Declaração de Utilidade Pública (DUP) sob pena de pedidos de REF	Regulação e Compliance	12	Elevado	Desenvolvimento da metodologia de informação / sensibilização da Tutela relativamente às datas estabelecidas contratualmente para a emissão e publicação de Declaração de Utilidade Pública (DUP) sob pena de pedidos de Pedidos de reposição do Equilíbrio Financeiro
DCO	31	Pedidos de reposição de equilíbrio Financeiro (REF) dos Contratos de Concessão e de Subconcessão	- Causas de REF previstas nos Contratos de Concessão e de Subconcessão; - Inadequada gestão dos Contratos de Concessão/Subconcessão	Pagamento de indemnizações	Estudo das causas que deram lugar a REF e determinação rigorosa do seu impacto financeiro. Estudo sobre a possibilidade de mitigação/eliminação dessas causas, quer ao nível dos contratos propriamente ditos e legislação aplicável, quer ao nível do próprio entendimento conceptual/doutrinário das causas (e seu âmbito) que são elegíveis para efeitos de REF	Regulação e Compliance	20	Muito Elevado	Informar a Tutela e as Entidades Reguladoras da indispensabilidade de audição prévia das entidades gestoras dos contratos de concessão/Parcerias Público-privadas (PPP) (e da própria Unidade Técnica de Apoio a Projetos (UTAP) relativamente a diplomas que possam impactar sobre as atividades concessionadas/subconcessionadas
DCO	32	Deficiente análise de compensações à IP	Por alteração proposta (variante técnica do Subconcessionário) - Benefício IP	Deficiente apuramento do valor a pagar pelas Subconcessionárias		Operacional	9	Moderado	- Competências específicas dos recursos humanos/ Utilização dos recursos transversais da empresa - Participação em fóruns internos / externos de partilha de conhecimentos



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DCO	33	Inadequação dos recursos humanos	Inadequação dos recursos humanos face à função de fiscalização das vias sob gestão direta da IP e Gestão de Contratos de subconcessão	- Desvios de custo, prazo e qualidade - Ineficaz controlo das obrigações contratuais das subconcessionárias - Ineficaz controlo do cumprimento do nível de serviço contratualizado		Operacional	9	Moderado	- Programa de reforço/renovação de quadros técnicos, que apórtam novas competências e, em simultâneo, recebam aprendizagens e a cultura organizacional dos quadros existentes - Monitorização das competências dos recursos humanos - Implementação de um processo de "coaching" na unidade orgânica - Aferição de eventual necessidade de formação complementar nas competências identificadas como aspeto de melhoria
DCO	34	Deficiente avaliação de partilha de upsíde de receita de portagem e partilha de risco de tráfego em concessões e subconcessões		- Pagamentos indevidos às subconcessionárias e concessionárias - Indevido apuramento dos montantes a receber pela IP - Indevida concessão de prazo adicional de concessão		Operacional	12	Elevado	- Promover o desenvolvimento do Procedimento de Controlo de Upsíde de tráfego e Partilha de risco de tráfego em que ficará estabelecida a articulação com as várias Unidades Orgânicas da empresa - Reforço de recursos e/ou competências adequadas
DCO	35	Deficiente controlo da retenção de valor das portagens	Deficiente controlo da retenção de valor das portagens por parte das concessionárias e subconcessionárias - Setoff de portagens	Dificuldade no apuramento da remuneração a pagar às concessionárias / subconcessionárias - Pagamentos indevidos		Operacional	4	Baixo	Seja promovido de imediato o desenvolvimento do Procedimento de Controlo de retenção de valor das portagens por parte das concessionárias e subconcessionárias, Setoff de portagens, em que ficará estabelecida a articulação com as várias Unidades Orgânicas da empresa
DCO	36	Falta de capacidade de avaliação de benefícios	Falta de capacidade de avaliação de benefícios por alterações de financiamento da subconcessionária	- Indevida concessão e prazo de concessão - Indevido apuramento do benefício da IP		Operacional	3	Baixo	Desenvolver a competência crítica relativamente a esta matéria (as competências existem e o seu desenvolvimento é adquirido através da formação e experiência)



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DCO	37	Falta de capacidade de resposta e análise relativamente a processos de licenciamento / autorizações contíguas a vias integradas em concessões do Estado	Falta de capacidade de resposta e análise relativamente a processos de licenciamento / autorizações contíguas a vias integradas em concessões do Estado (Nova atribuição da IP nos termos do novo Estatuto das Estradas da Rede Rodoviária Nacional (EERRN))	- Incumprimento prazos legais de resposta - Deficiente análise de licenciamentos / autorizações		Operacional	8	Moderado	Reforço de recursos e/ou de competências adequadas
DCO	38	Não assinatura dos contratos de Subconcessão (objeto de renegociação)		- Constrangimentos na gestão dos Contratos de Subconcessão durante a fase de renegociação - Dificuldade em impor o cumprimento dos contratos de subconcessão em vigor - Dificuldade de percecionar a produção de efeitos dos contratos renegociados) - Pedidos de reposição do Equilíbrio Financeiro das subconcessões - Paragem de obras - Incumprimento contrato IP	- Informação/sensibilização da Tutela relativamente ao impacto decorrente da não concretização e/ou derrapagem dos prazos do processo de renegociação dos contratos de subconcessão - Informar CAE dos vários efeitos e cenários associados aos constrangimentos da gestão dos contratos de subconcessão em renegociação	Negócio	20	Muito Elevado	Informação, a preparar pela DCO, a alertar o Governo para o impacto no caso de não ser concretizado e/ou derrapagem dos prazos do processo de renegociação dos contratos de subconcessão
DCO	39	Alteração das aplicações de apoio à atividade da DCO	Alteração das aplicações de apoio à atividade da DCO - ex.: Gestão documental; eContratos	Eventual perda de histórico de processos/informação - com grave impacto por exemplo: em processos de reposição do Equilíbrio Financeiro de concessões / em processos em tribunal referente a reclamações de entidades e particulares		Tecnológico	10	Elevado	- Adaptar as aplicações às necessidades da DCO - Monitorizar a eficiência das aplicações e respetivos procedimentos
DCO	40	Não fornecimento de materiais	Atraso ou não realização das ações de investimento devido ao não fornecimento de materiais ou por estes não cumprirem os requisitos técnicos exigidos	- Deficiente capacidade de intervenção face às necessidades operacionais - Indisponibilidade da infraestrutura - Agravamento das condições de Segurança e de conservação e manutenção da infraestrutura - Consequências legais - Aplicação de penalidades (pelo regulador)		Operacional	9	Moderado	- Opção por modalidades de aquisição dinâmica /fornecimentos faseados, de longa duração (com preços previsíveis, a mais ou a menos) - Identificação e quantificação das necessidades e desencadeamento dos processos de concurso para garantir os fornecimentos necessários em contínuo - Reforço do sistema de gestão integrada de stocks



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DCO	41	Incumprimento das disposições legais em matéria de gestão de túneis	Operação e Manutenção de Túneis de grande extensão e fortemente equipados com sistemas de segurança ativa, sem apoio de um sistema de gestão adequado às exigências técnico /legais que se colocam.	Deficiente acautelamento da segurança de pessoas e bens, incluindo nestes a própria infraestrutura.		Regulação e Compliance	15	Elevado	<ul style="list-style-type: none"> - Obrigatoriedade de adoção e verificação sistemática dos procedimentos de segurança (vertente administrativa e operacional) - Previsão de uma aplicação informática de gestão integrada de túneis - Monitorização mensal das atividades de operação e manutenção desenvolvidas nos túneis e do seu consequente comportamento ao nível da exploração, realizada por uma Comissão de Segurança dos Túneis que envolve o Agente de Segurança e os Gestores dos Túneis
DCO	42	Deficiente aprovisionamento de materiais	Deterioração e obsolescência de materiais por deficiente gestão do aprovisionamento	<ul style="list-style-type: none"> - Deficiente capacidade de intervenção face às necessidades operacionais - Indisponibilidade da infraestrutura - Agravamento das condições de Segurança e de conservação e manutenção da infraestrutura 		Operacional	6	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> - Remeter tendencialmente os custos e cuidados de armazenagem para os fornecedores (opção por modalidades de aquisição dinâmica /fornecimentos faseados) - Identificação e quantificação das necessidades e desencadeamento dos processos de concurso para garantir os fornecimentos necessários em contínuo - Reforço do sistema de gestão integrada de stocks
DCO	43	Incumprimento legal da tramitação do processo de fiscalização e liquidação das empreitadas	Falhas e atrasos na gestão técnico-administrativa das empreitadas, na fase de execução, ao longo do prazo de garantia e posterior fecho das obras.	<ul style="list-style-type: none"> - Jurídico -legais - Desvio de trilogia qualidade, prazo e custo 		Regulação e Compliance	6	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> - Atualização /nova aplicação de gestão e controlo de obras, até à fase de liquidação dos empreendimentos - Implementação de processo de controlo e reporte periódico da situação administrativa das empreitadas até à sua receção definitiva
DCO	44	Derrapagem no prazo, custo e qualidade das empreitadas	Acréscimo de prazo e de custo das obras e diminuição da vida útil esperada, função do decréscimo da qualidade dos trabalhos executados.	Financeira e acréscimo de custos		Operacional	9	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> - Monitorização periódica de desvios de obras em relação ao planeado (prazo e custos) - Obrigatoriedade de suspensão de trabalhos de empreitadas, por questões meteorológicas ou análogas, perante situações em que o prosseguimento dos trabalhos implica uma grosseira violação de regras da arte, com consequências gravosas em termos de qualidade final



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DCO	45	Dificuldade na deteção de anomalias/atuação perante situações ilegais	Reporte insuficiente sobre as anomalias existentes nas vias e deficiente atuação perante situações ilegais.	Danos na infraestrutura e diminuição das condições de segurança das vias		Regulação e Compliance	6	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> - Cumprimento de roteiros de Fiscalização da Rede - Monitorização de desvios em relação a um padrão, n.º de avistamentos por km/tipo e operador - Criação de processos de monitorização conjunta com os Stakeholders (Câmaras Municipais, Polícia)
DCO	46	Incumprimento das normas de segurança	Desrespeito pelas normas de segurança aplicáveis aos trabalhos em causa ou não observância devido a deficiente preparação de obra.	Acidentes de trabalho e segurança dos clientes		Regulação e Compliance	12	Elevado	<ul style="list-style-type: none"> - Obrigatoriedade de verificação sistemática dos procedimentos de segurança - Implementação de processos de auditoria/fiscalização às práticas implementadas em função das disposições legais e do Plano de Segurança e Saúde em vigor - Monitorização prévia dos processos construtivos a implementar, nomeadamente ao nível da adequação das proteções coletivas - Formação - Planos de emergência/simulacros
DCO	47	Atraso na instrução de processos de danos ao património	Atraso na instrução de processos, com o inerente risco de perda de receitas.	<ul style="list-style-type: none"> - Prescrição de processos - Aumento da taxa de contencioso - Atraso na cobrança de receita 		Operacional	8	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> - Introdução de alarmística de prazos na aplicação de gestão, por fase e responsável, com reporte automático ao responsável hierárquico - Implementação de processo de controlo sistemático e periódico (auditing interno) - Afetação de recursos humanos de acordo com as necessidades da Direção/Departamentos
DCO	48	Incumprimento do prazo global dos contratos adicionais de empreitadas para envio ao Tribunal de Contas	Atraso no envio dos adicionais ao Tribunal de Contas	Aplicação de multas e impacto reputacional		Regulação e Compliance	4	Baixo	Implementação de controlo na Unidade Orgânica gestora do contrato inicial e consequente envio atempado para a DCL
DCO	49	Incumprimento de pagamento das tarifas	Deficiente acompanhamento do processo de cobrança	Verbas por cobrar		Negócio	3	Baixo	



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DCO	50	Não desenvolvimento de nova ferramenta de gestão de terminais	A atual aplicação não serve as necessidades, tem uma manutenção/desenvolvimento deficiente e extremamente dispendiosa	Deficiente gestão da atividade		Tecnológico	8	Moderado	Desenvolvimento do processo de aquisição de uma nova ferramenta de gestão de parque
DCO	51	Incumprimento das regras aduaneiras	Não entregar a informação requerida pelas Alfândegas até ao dia 6 do mês seguinte	Processo contraordenacional com eventuais coimas		Regulação e Compliance	4	Baixo	
DCO	52	Incidentes/acidentes motivados pelo elevado fluxo de transporte	Atividade acima da capacidade instalada ou por número de horas de trabalho excessivo pode originar incidentes/acidentes com veículos que circulam nos terminais ou até com os próprios contentores	Custos financeiros por pagamento de indemnizações		Operacional	6	Moderado	Sensibilização/formação de todos os colaboradores dos terminais para as regras de segurança e funcionamento interno dos terminais
DCO	53	Infrações de cariz ambiental /salubridade/ saúde pública	Falta de manutenção periódica /limpeza da área do domínio rodoviário e parcelas sobranes contíguas à rede da Alta Rede	Processos de contraordenação/ Pagamento de multas		Regulação e Compliance	6	Moderado	- Roteiros de inspeção ao estado de salubridade das parcelas - Cadastro da totalidade das parcelas - Planeamento de intervenções periódicas de limpeza de parcelas sobranes
DCO	54	Deficiente instrução dos processos de danos a terceiros	Deficiente instrução dos processos de danos a terceiros (ressarcimento de danos e meios de defesa da IP em processos de contenciosos) devido a insuficiente recolha de informação no momento do incidente /acidentes	Pagamento indevido ou excessivo de Indemnizações / perda de causa em processos jurídicos		Regulação e Compliance	8	Moderado	- Definição de procedimentos de recolha de informação, direcionados aos Oficiais de Inspeção - Formação regular dos Oficiais de Inspeção e Apoio (OIA) - Elaboração de ferramenta informática para instrução de processos
DCO	55	Quebra de níveis de serviço na rede Alta Prestação	Quebra de níveis de serviço na rede Alta Prestação por motivo de obras, que implica condicionamentos nas vias Supressão injustificada de vias de circulação em período diurno, em dias úteis	Reclamações dos clientes/Imagem da empresa/quebra de nível de serviço		Regulação e Compliance	8	Moderado	Evidências de cumprimento dos planos de condicionamentos inseridos na plataforma Drive, monitorização/registo pelo Comité de Contratação (CCT)
DCO	56	Incumprimento do prazo estabelecido no DL 95/2008, de 6 de junho, para apresentação do Programa Anual de Segurança da Ponte 25 de Abril	O Programa Anual de Segurança, conforme estipula o DL 95/2008, deve ser apresentado ao membro do Governo responsável pelas infraestruturas rodoviárias até 30 de janeiro do ano a que respeita.	Impacto negativo na reputação da IP		Regulação e Compliance	4	Baixo	- Programação do início de elaboração do documento tendo presente as diferentes etapas e intermediários envolvidos no processo - Monitorização e avaliação de desempenho dos colaboradores - Gestão do quadro técnico afeto à Gestão da Ponte 25 de Abril



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DCO	57	Incumprimento dos objetivos traçados no Programa Anual de Segurança da Ponte 25 de Abril	O Programa Anual de Segurança é o documento elaborado anualmente onde figuram as principais atividades a desenvolver pela Gestão da Ponte 25 de Abril de modo a alcançar os objetivos definidos para cada ano. Essas atividades visam promover a existência de um bom estado de conservação de toda a estrutura e a segurança da exploração rodoviária e ferroviária.	Deficiente cumprimento das atribuições e competências da IP vertidas no DL 95/2008, de 6 de junho		Operacional	5	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> - Inscrição de verbas no orçamento - Elaboração do relatório semestral de acompanhamento semestral - Atualização da programação de atividades com desvio de prazo - Monitorização e avaliação de desempenho dos colaboradores - Gestão do quadro técnico da Gestão da Ponte 25 de Abril
DCO	58	Resposta ineficaz a uma situação de emergência na Ponte 25 de Abril	Compete à IP, conforme estipula o DL95/2008, a coordenação e gestão de forma integrada da segurança da exploração rodoviária e ferroviária e nesta área, entre outras atribuições, gerir as situações de emergência nos termos previstos no Plano de Emergência Integrado da Ponte 25 de Abril	<ul style="list-style-type: none"> - Impacto negativo na reputação da IP - impacto financeiro negativo 		Operacional	10	Elevado	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento do Plano de Emergência Integrado (PEI) e restantes documentos do Sistema de Gestão Integrada da Segurança da Ponte 25 de Abril - Articulação com as unidades orgânicas da IP responsáveis pela exploração ferroviária, com a LUSOPONTE, forças de segurança e forças de emergência - Reuniões do Conselho de Segurança da Ponte 25 de Abril - Assegurar a realização de exercícios reais ou em gabinete
DCO	59	Condições inadequadas de utilização da Ponte 25 de Abril ou que representam perigosidade para a circulação rodoviária e/ou ferroviária	Compete à IP assegurar a exploração rodoviária e ferroviária na Ponte 25 de Abril em condições normais bem como a segurança de pessoas e bens que nela circulam. Trata-se de uma importante infraestrutura rodoviária que sujeita a restrições teria seguramente um impacto económico e social negativo muito elevado que poderia extravasar os concelhos onde está implantada. Tal situação, a ocorrer, implicaria para a IP uma forte imagem negativa bem como impactos financeiros significativos.	<ul style="list-style-type: none"> - Impacto negativo na reputação da IP - Impacto financeiro negativo para a IP 		Operacional	5	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> - Reporte às unidades orgânicas da IP responsáveis pela exploração rodoviária e à LUSOPONTE do estado de conservação dos elementos da infraestrutura pertencentes ao domínio público ferroviário e à concessão rodoviária, respetivamente - Implementação pelo LNEC de um sistema de monitorização estrutural - Assegurar a inspeção, a manutenção e reparação dos elementos constituintes da Ponte 25 de Abril e dos equipamentos nela instalados - Apresentação de propostas de melhoria das características dos equipamentos instalados na Ponte 25 de Abril - Gestão contínua de stocks de peças/consumíveis



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DCO	60	Emissão de pareceres técnicos com incorreções	Elaboração de pareceres de resposta a solicitações internas ou externas que envolvam direta ou indiretamente a Ponte 25 de Abril	- Impacto negativo na reputação da IP - Impacto financeiro negativo em termos de receita		Operacional	4	Baixo	- Conhecimento da infraestrutura ao nível do projeto, estado de conservação e segurança de exploração - Habilitações dos técnicos da Gestão da Ponte 25 de Abril - Reuniões do quadro técnico da Gestão da Ponte 25 de Abril - Revisão dos documentos - Apreciação hierárquica dos documentos
DCO	61	Ausência ou atraso de resposta ou resposta negativa por parte de entidade externas ou unidade orgânicas internas	Para o cumprimento das suas atribuições e competências patentes no DL 95/2008 a IP depende, nalgumas situações, da colaboração/autorização/pareceres positivos de entidades externas e internas	- Impacto negativo na reputação da IP - Deficiente cumprimento das atribuições e competências da IP vertidas no DL 95/2008, de 6 de junho		Operacional	2	Baixo	- Conhecimento do negócio da IP - Conhecimento da importância do recurso à diplomacia na gestão de interesses e resolução de conflitos - Discurso estruturado e postura colaborante do quadro técnico da Gestão da Ponte 25 de Abril



8.11 DIREÇÃO DE COMUNICAÇÃO, IMAGEM E STAKEHOLDERS (DCS)

Missão: Coordenar e desenvolver o relacionamento com os principais stakeholders do Grupo IP, contribuindo para a valorização do posicionamento, fortalecimento da imagem e marca "IP", e assegurar a comunicação interna e externa do Grupo.

Dono do Risco: Maria do Rosário Delícias Ferreira Rocio

Baixo	0
Moderado	6
Elevado	1
Muito elevado	0
Valor Médio do Risco	8,0

UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DCS	1	Incumprimento do prazo estipulado de resposta às solicitações institucionais	Atraso na receção de resposta de outra Unidade Orgânica com implicações no tempo de resposta global definido pelo CAE.	- Incumprimento dos objetivos da Direção de Comunicação e Stakeholders (DCS) - Má imagem da IP perante os Stakeholders	Procedimento elaborado/implementado	Regulação e Compliance	8	Moderado	- Melhorar a articulação entre a DCS e as Gestões Regionais (GR), dado que a DCS tem a responsabilidade de coordenar a representação institucional e as GR representam a empresa localmente - Rever o procedimento de tratamento de respostas a entidades externas
DCS	2	Deficiente coordenação da empresa relativamente à comunicação com as autarquias	Existência de vários canais a tratar de um mesmo assunto com uma autarquia, de forma desarticulada (DCS, DPL, DCN/Gestão Regional (GR), IPP e CAE).	Poderá haver diferentes posicionamentos da IP relativamente à mesma matéria, com consequentes conflitos e prejuízo da imagem da IP	Procedimento elaborado/implementado	Operacional	12	Elevado	- Melhorar a articulação entre a Direção de Comunicação e Stakeholders (DCS) e as unidades orgânicas que têm mantido contacto direto com autarquias, sem utilizar o canal DCS - Rever o procedimento de tratamento de respostas a entidades externas - Reflexão do Modelo Organizacional
DCS	3	Deficiente comprometimento dos colaboradores com as iniciativas motivacionais do Plano de Comunicação	Resistência dos colaboradores em se apropriar das iniciativas de comunicação Interna, devido à influência de fatores internos e externos.	Desmotivação e decréscimo de produtividade	Ações de Employer Engagement	Operacional	8	Moderado	Implementar medidas do Plano de Comunicação
DCS	4	Inadequação do Manual de Gestão de Crise	Incapacidade de resposta adequada e atempada em situações de crise.	Danos reputacionais	Dois manuais REFER e EP em vigor	Operacional	8	Moderado	Elaboração do Manual de Crise



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DCS	5	Atraso na resposta a solicitações dos Órgãos de Comunicação Social	Atraso ou mesmo ausência de resposta das unidades orgânicas a pedidos de informação da AM e demora na validação da informação a divulgar junto dos Órgãos de Comunicação Social (OCS)	Perca de oportunidade e de eficácia na gestão estratégica da informação da empresa junto dos Órgãos de Comunicação Social (OCS)	Identificação de dois Porta-voz	Reputacional	6	Moderado	Identificação de elemento focal na unidade orgânica
DCS	6	Falta de uniformização/ fiabilidade/atualidade na informação recebida internamente	A existência de informações diferentes sobre a mesma matéria, fornecidas por unidades orgânicas diferentes.	Incongruência da informação prestada aos OCS	Identificação de dois Porta-voz, com vista a uniformizar a informação prestada	Operacional	8	Moderado	- Sensibilização das unidades orgânicas para resposta atempada com vista a uniformizar a informação prestada - Identificação de dois Porta-voz, com vista a uniformizar a informação prestada
DCS	7	Divulgação de informação reservada/ confidencial/empresarial	Divulgação de informação reservada que pode comprometer a empresa perante a sociedade	Efeitos reputacionais negativos	Elaboração de Código de Ética	Regulação e Compliance	6	Moderado	Criação de Grupo de Trabalho para análise deste risco



8.12 DIREÇÃO DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL (DDO)

Missão: Promover a eficiência organizacional funcional e processual ao nível do Grupo IP, assente nas melhores práticas de business process management (BPM), garantir a concretização dos projetos estratégicos, gerir os projetos transversais e transformacionais e assegurar as intervenções necessárias à gestão da mudança organizacional, processual e cultural.

Dono do Risco: Maria Madalena Marques Estêvão

Baixo	4
Moderado	4
Elevado	3
Muito elevado	0
Valor Médio do Risco	5,7

UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DDO	1	Indisponibilidade / Insuficiente envolvimento ou desempenho dos pivots	Por existirem diversas iniciativas / projetos a decorrer em paralelo, prejudicando a qualidade da iteração DDO/Unidade orgânica	Perda de eficiência na comunicação e compreensão do sistema		Operacional	5	Moderado	- Definir ficha de perfil de competência para os Pivot e respetiva carga efetiva de ocupação - Solicitar a identificação dos Pivots das unidades orgânicas
DDO	2	Monitorização inadequada das ações de melhoria do Sistema de Gestão da empresa	Por não existirem ferramentas informáticas de suporte	- Perda de eficiência na recolha e tratamento da informação. - Desconhecimento do "status" das ações de melhoria em curso.		Tecnológico	5	Moderado	- Selecionar ferramenta informática para a gestão de melhorias associadas aos processos - Implementar nova ferramenta junto dos intervenientes, designadamente os Pivots das unidades orgânicas e clarificar modo de atuação



UO	N.º	Designação do Risco	Detalle do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DDO	3	Envolvimento insuficiente de todos os intervenientes (DDO, DRC, DPC, DSI) da equipa do projeto "Sistema de Gestão Empresarial (SGE)"	A conceção do Sistema de Gestão Empresarial (SGE) requer uma disciplina e envolvimento exigentes por parte da do projeto. Por outro lado, existem muitas outras iniciativas das Direções que estão em curso em simultâneo, podendo assim desfocalizar o esforço da equipa para outras atividades.	Perda de eficiência e descrença na concretização do projeto Sistema de Gestão Empresarial (SGE)	Identificação das iniciativas em cursos das diversas Direções	Operacional	5	Moderado	- Seleção rigorosa dos elementos a integrar a equipa do Projeto "Sistema de Gestão Empresarial" e aplicar metodologia do PMO, com definição clara das atribuições, tempos necessários e entregáveis para cada elemento da equipa - Elaboração de documento base (input para a conceção) sobre o Sistema de Gestão Empresarial (BMS), apresentação dos princípios intrínsecos ao BMS e planeamento do projeto BMS com a toda a equipa do projeto - Dar formação à equipa de projeto no que respeita aos conceitos básicos de um sistema de gestão segundo as normas internacionais ISO, bem como aos objetivos e resultados esperados
DDO	4	Inexistência de um sistema de gestão único	Pulverização dos sistemas de gestão por não haver um sistema de gestão implementado	Gestão paralelas e independentes por parte das unidades orgânicas, promovendo decisões unilaterais e ineficientes		Operacional	2	Baixo	
DDO	5	Dependência de ferramenta informática sem suporte técnico assegurado	O desenho e mapeamento dos processos, bem como a agilidade de consulta aos procedimentos e modelos associados a esses processos, vive da garantia de funcionalidade da aplicação informática. Atualmente não existe contratada a assistência técnica nem o suporte e atualização das funcionalidades. O risco está associado à falta de know-how tecnológico interno para solucionar eventuais problemas que possam ocorrer.	- Perda da informação - Perda da eficiência da ferramenta (lentidão) - Não potenciar a utilização e otimização de funcionalidades da aplicação que favorecem uma melhoria na modelação e ligação com futuras soluções da arquitetura dos sistemas de informação		Tecnológico	5	Moderado	Contratação do upgrade e suporte técnico
DDO	6	Inadequação dos Recursos Humanos	Inadequação de competências dos recursos humanos afetos à DDO face ao trabalho a desenvolver	- Perda da eficiência - Não cumprimento das atividades/atribuições da Direção	Recrutamento interno em articulação com a DCH	Operacional	10	Elevado	Recrutamento interno (mobilidade interna/ substituição) em articulação com a DCH



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DDO	7	Indisponibilidade de auditores internos com competências específicas	O programa Anual de Auditorias envolve várias unidades orgânicas, as quais identificam uma quantidade significativa de ações de auditoria de 1ª parte (internas), de 2ª parte (à fornecedores) e de 3ª parte (certificação), o que requer o recurso à auditores internos com competências específicas e também disponibilidade.	- Não verificação da conformidade - Não identificação de oportunidades de melhoria	Existência de procedimentos associados à realização de auditorias, bem como uma BD para a respetiva gestão	Operacional	4	Baixo	
DDO	8	Práticas não normalizadas para atividades semelhantes	Não haver uma harmonização de práticas/procedimentos	- Práticas diferentes para atividades semelhantes - Redundância - Ineficiência	Definição e aprovação de procedimentos de regulação interna, através de um plano anual, equilibrando entre abordagem reativa (iniciativa das unidades orgânicas) e proativa (identificação de prioridades e tomada de iniciativa para a respetiva normalização)	Regulação e Compliance	10	Elevado	Desenvolvimento da modelação e caracterização dos processos
DDO	9	Falta de envolvimento / comprometimento da equipa do projeto	- Equipa inadequada (competências desajustadas às necessidades); - Equipa descomprometida com o projeto; - Equipa indisponível.	- Perda de eficiência (1. Aumento do prazo planeado para a realização do projeto, e 2. Aumento do custo planeado para a realização do projeto) - Incumprimento dos requisitos de qualidade do projeto	Metodologia para a gestão de projetos já definida	Operacional	10	Elevado	- Integrar indicadores de projetos nos indicadores de gestão e nos objetivos individuais - Modelo de governance com acompanhamento PMO e definição de modelo de apresentação de resultados - Sensibilização das equipas e dirigentes para a Gestão de Projetos
DDO	10	Deficiente Execução do projeto	- Atividades mal realizadas - Riscos mal avaliados e/ou com resposta/medida desadequadas	- Perda de eficiência (1. Aumento do prazo (planeado para a realização do projeto, e 2. Aumento do custo planeado para a realização do projeto) - Incumprimento dos requisitos de qualidade do projeto	Metodologia para a gestão de projetos já definida	Operacional	3	Baixo	
DDO	11	Deficiente Conceção e Planeamento do projeto (em todas as fases)	- Objetivos do projeto mal definidos; - Atividades mal caracterizadas; - Durações inadequadas; - Recursos mal dimensionados; - Riscos não identificados (ao longo do projeto).	- Perda de eficiência (1. Aumento do prazo planeado para a realização do projeto, e 2. Aumento do custo planeado para a realização do projeto) - Incumprimento dos requisitos de qualidade do projeto	Metodologia para a gestão de projetos já definida	Operacional	4	Baixo	



8.13 DIREÇÃO DE FINANÇAS, MERCADOS E REGULAÇÃO (DFM)

Missão: Assegurar a gestão económica e financeira do Grupo IP, promovendo a gestão eficiente dos seus recursos financeiros e o adequado financiamento da sua atividade, em estrito cumprimento das obrigações legais e regulamentares.

Dono do Risco: Maria do Carmo Almiro do Vale Duarte Ferreira

Baixo	9
Moderado	2
Elevado	1
Muito elevado	0
Valor Médio do Risco	5,2

UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DFM	1	Atrasos/Incorreções no pagamento a terceiros	<ul style="list-style-type: none"> - Atraso no registo de serviços - Atraso/Incorreções na contabilização da faturação - Atraso/Incorreções no pagamento pela tesouraria - Pagamento incorreto em montante ou a entidade incorreta (No caso de pagamentos a terceiros através de referência Multibanco, de incorreções no preenchimento dos dados mestre do terceiro, entre outros) - Registo e ou Pagamento de serviços não prestado 	<ul style="list-style-type: none"> - Reputação do Grupo IP - Danos financeiros para o Grupo IP (juros de mora) - PMP superior ao estabelecido 	Normativos internos	Operacional	15	Elevado	<ul style="list-style-type: none"> - Formação no âmbito do Projeto Logístico-Financeiro - Emissão de novos normativos internos - Monitorização dos atrasos dos pagamentos
DFM	2	Falta de liquidez	<ul style="list-style-type: none"> - Falha no planeamento das necessidades de financiamento - Falha na captação das fontes de financiamento com impactos na liquidez disponível para fazer face às responsabilidades assumidas (por ex. por atraso na disponibilização de verbas por parte da Direção-Geral do Tesouro e Finanças (DGTF) ou cortes orçamentais imprevistos) - Falha no acompanhamento das necessidades de financiamento 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de verbas para assegurar o cumprimento de todas as obrigações e compromissos futuros - Reputação do Grupo IP - Restrições da atividade do Grupo IP 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboração de Plano Financeiro no âmbito do Plano de Atividades e Orçamentos (PAO) e monitorização mensal das necessidades de tesouraria - Reporte mensal de informação financeira à Direção-Geral do Tesouro e Finanças (DGTF) - Monitorização dos níveis de dívida de clientes 	Financeiro	3	Baixo	Reforço das medidas implementadas



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DFM	3	Inadequado controlo e tratamento administrativo das cauções	<ul style="list-style-type: none"> - A libertação faseada (prazos e autos de receção) das cauções é efetuada manualmente - O controlo e o tratamento administrativo é efetuado durante e após a execução da obra/prestação de serviços - Libertação de cauções fora do prazo (libertação antecipada ou atrasada) - Libertação de garantias com valor errado - Incorreto registo e pagamento de retenções 	<ul style="list-style-type: none"> - Reputação do Grupo IP - Danos financeiros para o Grupo IP 		Regulação e Compliance	4	Baixo	
DFM	4	Fiabilidade de informação contabilística e fiscal	<ul style="list-style-type: none"> - Inadequado registo dos movimentos contabilísticos, com reflexo na qualidade do reporte mensal das contas. - Falta/falhas ao nível da uniformização no registo, tratamento, controlo dos movimentos contabilísticos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Deficiente controlo de ativos - Reporte incorreto de ativos - Apuramento incorreto de custos conexos com ativos imobilizado - Eventual referência na Certificação legal de Contas - Divulgação de informação pública incorreta, a stakeholders 	<ul style="list-style-type: none"> - Normativos internos - Formação externa da equipa para atualização de conteúdos 	Operacional	4	Baixo	
DFM	5	Não cumprimento de obrigações legais e fiscais	<ul style="list-style-type: none"> - Entrega não atempada ou incorreta de declarações fiscais; - Atraso nos pagamentos à Autoridade Tributária e Segurança Social; - Incumprimento de obrigações legais e de reporte a entidades externas como sejam a Direção-Geral do Orçamento, Ministério da Economia, Instituto Nacional de Estatística, Direção-Geral do Tesouro e Finanças, Banco de Portugal, Tribunal de Contas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Coimas - Pagamento de juros de mora - Processos fiscais - Impossibilidade de obtenção de Certidões de ausência de dívida - Reputação do Grupo IP 	<ul style="list-style-type: none"> - Monitorização mensal do ID respetivo - Assessoria fiscal permanente 	Regulação e Compliance	4	Baixo	Realização de auditorias internas periódicas



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DFM	6	Incorreta candidatura a Fundos Comunitários	<ul style="list-style-type: none"> - Não apresentar os valores de investimento corretos - Não apresentar os estudos de viabilidade corretamente - Não apresentar os documentos exigidos - Não apresentar a análise ACB (Análise de custo - benefício) com pressupostos macroeconómicos corretos 	<ul style="list-style-type: none"> - Não aprovação da(s) candidatura(s) - Não maximização do potencial de financiamento comunitário com impacto negativo na concretização do plano de financiamento e eventuais decisões de investimento já tomadas 	<ul style="list-style-type: none"> - Existência de órgão central de planeamento que garante a articulação com as áreas técnicas quer para a recolha da informação crítica para a elaboração de ACB (Análise de custo/benefício) quer para a estabilização dos valores de investimento - Ações de formação genéricas e temáticas aos principais interlocutores - Afetação temporária de recursos de outras equipas 	Regulação e Compliance	6	Moderado	<p>Plano de Comunicação focado nas instruções oriundas das Autoridades de Gestão:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Workshops - Divulgação de legislação e circulares interpretativas - Criação de um microsite que permita compilar toda a informação relacionada com instruções e boas práticas associadas a Fundos Comunitários - Manutenção da subcontratação para elaboração de Análises de Custo/Benefício
DFM	7	Incorreto acompanhamento das candidaturas	<ul style="list-style-type: none"> - Não apresentar alguma informação devido à inexistência de documentos legalmente exigidos ou devido à não localização nos arquivos internos - Não apresentar respostas a pedidos de esclarecimento - Erros/falhas nas respostas a pedidos de esclarecimento - Erros/falhas na apresentação dos pedidos de pagamento - Não cumprimento dos prazos para apresentação dos pedidos de pagamento - Incorreto registo e controlo da gestão e execução financeira das candidaturas 	<ul style="list-style-type: none"> - Não elegibilidade da despesa - Correções financeiras - Limitação de recursos vs densidade contratual da candidatura - Não maximização do potencial de financiamento comunitário com impacto negativo na concretização do plano de financiamento e eventuais decisões de investimento já tomadas 	<ul style="list-style-type: none"> - Centralização da contratação numa única direção - Ferramentas de suporte que permitam o arquivo digital adequado dos processos - Ações de formação/sensibilização - Afetação temporária de recursos de outras equipas 	Regulação e Compliance	9	Moderado	<p>Plano de Comunicação focado nas instruções oriundas das Autoridades de Gestão:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Workshops - Divulgação de legislação e circulares interpretativas - Criação de um microsite que permita compilar toda a informação relacionada com instruções e boas práticas associadas a Fundos Comunitários
DFM	8	Registo de compromisso sem fundos disponíveis	Assunção de responsabilidades incompatíveis com fundos disponíveis	<ul style="list-style-type: none"> - Incumprimento de obrigações legais - Pagamentos não atempados - Pagamento de juros - Comprometimento da execução de atividades 	No âmbito do projeto Logístico-financeiro esta funcionalidade já está implementada e pronta a ser utilizada aquando da abertura do ano orçamental de 2016	Regulação e Compliance	4	Baixo	



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DFM	9	Fraude / Roubo	<ul style="list-style-type: none"> - Utilização fraudulenta dos dados bancários de acesso à realização de pagamentos nas plataformas de homebanking - Falsificação das assinaturas nas ordens de pagamento em suporte papel - Não depósito de valores e apropriação indevida dos mesmos 	Apropriação indevida por terceiros de fundos pertença da Empresa	A validação/autorização de ordens de pagamento em plataformas de homebanking e suporte papel requer sempre duas assinaturas correspondentes à delegação de competências. São instruídos os clientes a entregar valores diretamente à DFM - Unidade " Tesouraria " (TSR), circunscrevendo assim este risco à equipa da DFM-TSR (sempre que não possam efetuar transferência bancária para contas do Grupo IP indicadas na faturação emitida pelas empresas do Grupo) que, por sua vez, entrega ao DFM- Unidade "Assessoria Técnica e de Gestão" (ATG) para proceder ao seu depósito na contas do Grupo IP. No caso de licenciamentos são instruídas as unidades orgânicas a proceder ao depósito nas contas bancárias indicadas pela DFM-TSR.	Regulação e Compliance	3	Baixo	
DFM	10	Não atualização de informação crítica nos sistemas de suporte	<ul style="list-style-type: none"> - Demora na criação dos dados dos fornecedores/clientes em SAP - Incorreções nos dados dos fornecedores/clientes em SAP - Atraso na atualização de códigos de movimentos - Atraso na atualização de certidões - Atraso na atualização de dados bancários 	<ul style="list-style-type: none"> - Atrasos no processamento de operações com impacto financeiro (pagamentos/recebimentos) - Informação pouco fiável - Prejuízo para a imagem da empresa 		Tecnológico	4	Baixo	
DFM	11	Incumprimento de normas internas aplicáveis à DFM	Violações ou não conformidades na aplicação de regulamentos, determinações específicas com origem interna	Impactos negativos nos resultados ou capital		Regulação e Compliance	4	Baixo	
DFM	12	Divulgação de informação reservada / confidencial / sensível	<ul style="list-style-type: none"> - Acesso indevido a informação por pessoas não autorizadas - Transmissão de informação confidencial a pessoas não autorizadas 	<ul style="list-style-type: none"> -Prejuízo para a imagem da empresa -Divulgação de dados confidenciais ou sensíveis 	<ul style="list-style-type: none"> - Realização de ações de formação - Acesso restrito a áreas de informação - Atribuição de perfis de acesso 	Regulação e Compliance	2	Baixo	



8.14 DIREÇÃO DE GESTÃO DA CIRCULAÇÃO (DGC)

Missão: Planear e gerir a capacidade da infraestrutura, assegurando o comando e o controlo da circulação ferroviária e rodoviária, com os níveis de segurança e eficiência estabelecidos.

Dono do Risco: Luís Filipe Brás Coelho

Baixo	7
Moderado	14
Elevado	4
Muito elevado	0
Valor Médio do Risco	6,6

UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DGC	1	Deficiente capacidade da infraestrutura ferroviária	Deficiente capacidade da infraestrutura ferroviária devido a erro de conceção dos estudos de exploração, resultando num inadequado dimensionamento da infraestrutura para os objetivos pretendidos	Resposta inadequada às necessidades do operador (Capacidade insuficiente)	Formação	Operacional	6	Moderado	- Aumentar a capacidade técnica da equipa de estudos nas várias especialidades - Promover um maior envolvimento de outros órgãos do grupo IP (Ex.: IPE, DAT, etc.)
DGC	2	Ineficiente utilização da Infraestrutura ferroviária	Desatualização dos pressupostos iniciais e alterações na procura (ex. alterações realizadas pelos clientes)	Desadequação da infraestrutura para os novos objetivos pretendidos pelos clientes	- Acompanhamento e validação pela DGC dos projetos em curso - Participação em reuniões com os clientes para definição conjunta de requisitos e soluções a implementar	Operacional	6	Moderado	Envolvimento da DME no relacionamento com clientes, procurando garantir a estabilidade dos pressupostos que serviram de base ao desenvolvimento dos projetos, nomeadamente através do estabelecimento de um valor mínimo de CK a faturar o período contratado
DGC	3	Informação tardia/alterações imprevistas dos operadores relativas a horários	A informação tardia/alterações imprevistas dos operadores relativas a horários (ex. existência de pedidos avulso por parte dos Operadores Ferroviários, não planeados) levam ao incumprimento dos prazos do Diretório Ferroviário para a publicação de horários	Atraso/Perturbação na publicação dos horários	Sensibilização dos Operadores	Regulação e Compliance	4	Baixo	
DGC	4	Falha na transmissão dos ficheiros horários	Esta falha pode ocorrer na transmissão dos ficheiros horários entre o sistema central e os sistemas de comando operacional	- Dificuldade na regulação de comboios por parte dos centros de comando - Impossibilidade/ Dificuldade de prestação de informação Ao publico	- Existência de ficheiros com verificação associada - Sistema de comando operacional com autonomia de 3 dias sem atualização da informação - implementados sistemas de alerta de ficheiro incompleto	Operacional	4	Baixo	



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DGC	5	Falha do software na elaboração dos horários (Viriato)	Falha do software de que resulta deficiente e/ou impossibilidade de elaboração de horários (Viriato)	Impossibilidade de produção de horários	Definição de requisitos para uma nova ferramenta em curso	Tecnológico	6	Moderado	- Aquisição de nova ferramenta informática de elaboração de horários - Preenchimento da vaga de técnico em aberto
DGC	6	Erro na programação das ordens de serviço devido à falta/insuficiência de recursos humanos	Falta de recursos humanos com competências técnicas específicas que podem originar: - Falha na elaboração e publicação das ordens de serviço e limites de velocidade - Incompatibilidade entre ordens de serviço ou limites de velocidade, entre ordens de serviço e Circulações	- Perturbações na Circulação - Comprometimento da segurança de pessoas, instalações e comboios	- Formação do pessoal das ordens de serviço-manutenção e circulação - Criação de procedimentos - intervenção de dois colaboradores (segregação de funções) no processo de elaboração das ordens de serviço - Na fase de implementação da ordem de serviço intervêm colaboradores dos CCO e da manutenção que verificam as ordens de serviço antes da sua implementação	Operacional	9	Moderado	- Formação contínua dos intervenientes - Reforço do quadro técnico
DGC	7	Incumprimento da regulamentação ferroviária por parte dos colaboradores da IP (com impacto na circulação)	Incumprimento da regulamentação ferroviária por parte dos colaboradores da IP (com perturbações na pontualidade das Circulação)	Perturbações na Circulação	- Enquadramento hierárquico e funcional - Ações de formação e sensibilização orientações operacionais - Regulamentação existente	Regulação e Compliance	5	Moderado	- Reforço da autoridade /reconhecimento das categorias de enquadramento nas áreas operacionais - Reforço das ações de formação e sensibilização e da divulgação e acompanhamento da eficaz implementação das orientações operacionais e da regulamentação - Modernização de sistemas de exploração ferroviária
DGC	8	Incumprimento da regulamentação ferroviária por parte dos colaboradores da IP (com impacto na Segurança)		Impacto na Segurança da Operação	- Enquadramento hierárquico e funcional - Ações de formação e sensibilização orientações operacionais - Regulamentação existente - Implementação das medidas emanadas dos inquéritos realizados	Regulação e Compliance	9	Moderado	- Reforço da autoridade /reconhecimento das categorias de enquadramento nas áreas operacionais - Reforço das ações de formação e sensibilização e da divulgação e acompanhamento da eficaz implementação das orientações operacionais e da regulamentação - Modernização de sistemas de exploração ferroviária
DGC	9	Incumprimento da regulamentação da exploração ferroviária por parte dos Operadores Ferroviários (com impacto na circulação)	Incumprimento da regulamentação da exploração ferroviária por parte dos Operadores Ferroviários (com perturbações na pontualidade das Circulação)	Perturbações na Circulação	- Ações de sensibilização aos operadores ferroviários, que poderão ser sobre matérias específicas ou generalistas - Chamar a atenção para a obrigação de cumprimento da Regulamentação Ferroviária existente	Regulação e Compliance	5	Moderado	Em cada ocorrência motivada por esta causa, far-se-á uma ação de sensibilização junto do operador ferroviário responsável



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DGC	10	Incumprimento da regulamentação da exploração ferroviária por parte dos Operadores Ferroviários (com impacto na Segurança)	Não cumprir com as regras de circulação impostas pela Regulamentação ferroviária	Impacto na Segurança da Operação	- Ações de sensibilização aos operadores ferroviários, que poderão ser sobre matérias específicas ou generalistas - Chamar a atenção para a obrigação de cumprimento da Regulamentação Ferroviária existente	Regulação e Compliance	6	Moderado	- Em cada ocorrência motivada por esta causa, far-se-á uma ação de sensibilização junto do operador ferroviário responsável - Alertar o regulador para os casos mais graves a nível de segurança
DGC	11	Indisponibilidade/ falha ligeira de equipamentos ferroviários	Indisponibilidade de equipamentos da Infraestrutura Ferroviária resultante de avarias (sinalização, via, catenária, etc.) ou nos equipamentos de comando e controle	Perturbações na Circulação	Ações de sensibilização aos órgãos de manutenção dos equipamentos	Operacional	10	Elevado	- Reforço da exigência da fiabilidade, disponibilidade e qualidade da infraestrutura junto da Manutenção - Partilha de informação monitorizada sobre o estado da infraestrutura e sobre os incidentes detetados
DGC	12	Falha grave em sistemas/equipamentos ferroviários	Indisponibilidade de equipamentos da Infraestrutura Ferroviária resultante de avarias (sinalização, via, catenária, etc.) ou nos equipamentos de comando e controle	Impacto na Segurança da Operação	Ações de sensibilização aos órgãos de manutenção dos equipamentos	Operacional	9	Moderado	- Reforço da exigência da fiabilidade, disponibilidade e qualidade da infraestrutura junto da Manutenção - Partilha de informação monitorizada sobre o estado da infraestrutura e sobre os incidentes detetados
DGC	13	Deficiente informação prestada por parte dos Operadores Ferroviários sobre a composição dos comboios (com impacto na circulação)	Deficiente informação prestada por parte dos Operadores Ferroviários sobre a composição dos comboios (com perturbações na pontualidade das Circulação)	Perturbações na Circulação	- Ações de sensibilização aos operadores ferroviários - Regulamentação existente	Operacional	5	Moderado	- Exigência de cumprimento regulamentar e envolvimento do Instituto da Mobilidade e dos Transportes (IMT) - Composição do comboio: implementação de mecanismos de controlo automático das características da composição do comboio
DGC	14	Deficiente informação prestada por parte dos Operadores Ferroviários sobre a composição dos comboios (com impacto na Segurança)	Ex.: informação errada sobre o peso do comboio	Impacto na Segurança da Operação	- Ações de sensibilização aos operadores ferroviários - Regulamentação existente	Operacional	6	Moderado	- Exigência de cumprimento regulamentar e envolvimento do Instituto da Mobilidade e dos Transportes (IMT) - Composição do comboio: implementação de mecanismos de controlo automático das características da composição do comboio
DGC	15	Greves ou outras paralisações	Falta de pessoal, devido a greves, pode originar perturbações	Perturbações na Circulação	- Realizar comboios apenas quando garantidas as condições de segurança - Preparar os serviços mínimos em articulação com os Operadores Ferroviários	Operacional	10	Elevado	Maior envolvimento da DGC pela DCH: nas negociações com as Organizações Representativas dos Trabalhadores (ORT) e na tomada de medidas que evitem a desmotivação dos trabalhadores e que promovam o seu envolvimento



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DGC	16	Falta de dados, em tempo oportuno, sobre a produção e o desempenho da circulação	Acesso tardio/deficiente a dados para análise de ocorrências e cálculo de indicadores	Dificuldade: - na identificação de constrangimentos e melhorias necessária para uma boa performance da circulação - na monitorização da produção e de performance da circulação	Circuito de comunicação implementado com a ex-Refer Telecom no sentido da recuperação dos dados	Operacional	2	Baixo	
DGC	17	Falta de dados sobre os serviços prestados aos Operadores Ferroviários	Acesso tardio/deficiente a dados para cálculo de serviços prestados aos operadores ferroviários	Dificuldade em produzir/fornecer informação de suporte para a faturação dos serviços ferroviários prestados aos Operadores Ferroviários	Circuito de comunicação implementado com a ex-Refer Telecom no sentido da recuperação dos dados	Operacional	2	Baixo	
DGC	18	Não registo de serviços prestados aos operadores	Omissões no registo de serviços prestados aos operadores	Não faturação aos Operadores		Negócio	3	Baixo	
DGC	19	Avaria do material circulante (com impacto da circulação)	Avaria do material circulante (com perturbações na pontualidade das Circulação)	Perturbações na Circulação	- Ações de sensibilização aos operadores ferroviários - Regulamentação existente	Operacional	10	Elevado	- Reforço das ações de sensibilização aos operadores ferroviários - Criação ou reativação de mecanismos de controlo automático das condições do material que compõe o comboio
DGC	20	Avaria do material circulante (com impacto na Segurança)	Ex.: avaria no sistema de frenagem do comboio, num rodado, etc.	Impacto na Segurança da Operação	- Ações de sensibilização aos operadores ferroviários - Regulamentação existente	Operacional	8	Moderado	- Reforço das ações de sensibilização aos operadores ferroviários - Criação ou reativação de mecanismos de controlo automático das condições do material que compõe o comboio
DGC	21	Falta de consulta da DGC nas opções tecnológicas implementadas	Por exemplo, deficiente segurança nas Passagens de Nível (PN) com 4 meias barreiras	Acidentes/incidentes		Operacional	16	Elevado	Procedimento/Norma que, para determinados opções/decisões, obrigue a um parecer da DGC
DGC	22	Não cumprimento dos procedimentos de gestão de tráfego	Não utilização atempada dos mecanismos de informação disponíveis	Atraso na resolução de acidentes/incidentes de tráfego e consequente constrangimento da circulação rodoviária	Sensibilização dos trabalhadores para o cumprimento rigoroso de regras e procedimentos já existentes	Regulação e Compliance	4	Baixo	
DGC	23	Indisponibilidade de equipamentos rodoviários	Avaria do sistema de telemática rodoviária (detetores automáticos de tráfego, de equipamentos de videovigilância, aplicações informáticas e sistemas de comunicação) que prejudique a gestão do tráfego rodoviário.	Impossibilidade de gerir e monitorizar o tráfego	Em fase de levantamento de anomalias e responsabilidades de atuação	Operacional	8	Moderado	Melhorar os sistemas instalados de acordo com levantamento de anomalias e responsabilidades de atuação



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DGC	24	Atraso na publicação da documentação regulamentar	Dificuldade da caracterização regulamentar da infraestrutura face à realidade no terreno	- Dificuldades na gestão da circulação - Reclamação dos operadores	Sensibilização aos fornecedores da informação necessária para o seu envio atempado	Regulação e Compliance	3	Baixo	
DGC	25	Deficiente/insuficiente interpretação da documentação regulamentar	Interpretação errada das regras definidas para a exploração	Dificuldades na gestão da circulação e impacto na Segurança da Operação	Maior antecedência na publicação dos documentos regulamentares e esclarecimentos ao pessoal operacional	Operacional	9	Moderado	- Maior ligação com o negócio ferroviário (maior envolvimento com a área de circulação/órgãos operacionais) - Aumento das ações de esclarecimento - Recolha de feedback imediato



8.15 DIREÇÃO DE GESTÃO DE EMPREENDIMENTOS FERROVIÁRIOS (DGF)

Missão: Garantir a concretização dos empreendimentos ferroviários, cumprindo os prazos estabelecidos e com o menor custo no ciclo de vida.

Dono do Risco: Luís Manuel Ferreira da Silva Marques

Baixo	1
Moderado	27
Elevado	14
Muito elevado	0
Valor Médio do Risco	9,3

UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DGF	1	Deficiente qualidade do projeto	Deficiente qualidade do projeto devido ao acompanhamento insuficiente da execução do projeto	- Deficiente execução da obra (desvios de qualidade e/ou custo e/ou prazo) - Trabalhos a mais		Operacional	8	Moderado	- Estratégia de contratação adequada a melhorar a qualidade da Gestão de Projeto, através de: - Reavaliação/desenvolvimento de especificações técnicas no contrato - Criação de sistema de qualificação de Projetistas - Reforço de recursos humanos com competências técnicas para acompanhamento do projeto
DGF	2	Deficiente definição do objeto do projeto	Deficiente qualidade do projeto devido à inadequada definição dos requisitos do projeto	- Deficiente execução da obra (desvios de qualidade e/ou custo e/ou prazo) - Trabalhos a mais		Operacional	8	Moderado	Estabelecer através do Estudo, ponderação e análise exaustiva do objeto, os requisitos do projeto (Definição clara, abrangente e categórica dos requisitos do projeto)
DGF	3	Não deteção de erros no projeto	Não deteção de erros no projeto devido a deficiente revisão do projeto	- Deficiente execução da obra (desvios de qualidade e/ou custo e/ou prazo) - Trabalhos a mais		Operacional	8	Moderado	Definição de estratégia (materializada num procedimento) para a Revisão de Projeto (efetuar revisão de projeto a todos os projetos independentemente de serem internos ou externos)



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DGF	4	Caraterização deficiente dos "serviços afetados"	Falta de rigor e ou inexistência de cadastro dos "serviços afetados"	<ul style="list-style-type: none"> - Deficiente execução da obra (desvios de qualidade e/ou custo e/ou prazo) - Trabalhos a mais e por erro/omissão no projeto - Revisão do projeto de execução 		Operacional	8	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> - Implementação de ações e identificação de interlocutores previamente ao início do projeto (por exemplo: envio de cartas e realização de reuniões com Municípios e/ou outras entidades intervenientes e/ou impactadas) - Promover durante a realização do projeto uma interação positiva e complementar junto dos Municípios e/ou outras entidades intervenientes e/ou impactadas
DGF	5	Desfasamento temporal do projeto e da efetiva execução do empreendimento	Atraso ou não realização das ações de investimento devido à entrega não atempada do projeto de execução	<ul style="list-style-type: none"> - Desvios/incumprimento do Plano Estratégico dos Transportes e Infraestruturas (PETI3+) - Reputação do Grupo IP - Devolução de verbas afetas ao Plano Estratégico dos Transportes e Infraestruturas (PETI3+) (por incumprimento do plano) 		Operacional	8	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> - Definir procedimento/instrução que materialize a Estratégia de Planeamento e implementação do projeto adequado à agenda do estabelecido no Plano Estratégico dos Transportes e Infraestruturas (PETI3+) - Revisitar o Planeamento sempre que surjam ações que potenciem alterações dos prazos
DGF	6	Alterações aos Planos	<p>Alterações aos Planos Estratégicos e/ou de Investimentos e/ou de Atividades e/ou de trabalhos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Por falha na interpretação e/ou transmissão de informação na fase de planeamento das ações; - Por indicação do acionista; - Por solicitações externas à DGF não programadas; - Por falta de articulação operacional com outras unidades orgânicas (redefinição/validação do planeamento) 	<ul style="list-style-type: none"> - Atraso/incumprimento dos objetivos da DGF - Redefinição do Plano de Investimento - Desvio/incumprimento do Plano Estratégico dos Transportes e Infraestruturas (PETI3+) 		Negócio	15	Elevado	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de estrutura flexível, capaz de responder com prontidão a alterações de estratégia e dar prossecução atempada às novas solicitações - Reforço de recursos humanos com competências técnicas específicas - Potenciar a dinâmica da estrutura
DGF	7	Solicitações externas à DGF não programadas	Por redefinição dos objetivos estratégicos (indicação do acionista/CAE)	<ul style="list-style-type: none"> - Redefinição do Plano de Investimento - Desvio/incumprimento do Plano Estratégico dos Transportes e Infraestruturas (PETI3+) 		Operacional	15	Elevado	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de estrutura flexível, capaz de responder com prontidão a alterações de estratégia e dar prossecução atempada às novas solicitações - Reforço de recursos humanos com competências técnicas específicas - Potenciar a dinâmica da estrutura



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DGF	8	Deficiente gestão contratual das empreitadas	Deficiente fiscalização (interna) ou coordenação/gestão da fiscalização (externa) devido à acumulação de um elevado número de empreitadas num determinado período de tempo. O mesmo se aplica à coordenação de segurança em obra	Desvíos na qualidade, custo e prazo - Não aplicação de penalidades - Não identificação de erros /omissões durante a execução do trabalhos - Falhas ao nível da segurança em obra - Falhas nas aprovações de planos de trabalho, planos de recuperação de atrasos, planos parcelares de trabalho.		Operacional	12	Elevado	- Focar a estratégia para a gestão contratual das empreitadas, antecipando a disponibilidade do mercado - Sempre que possível desfazer no tempo empreitadas que consumam muitos recursos em simultâneo
DGF	9	Deficiente programação do trabalhos	Incumprimento de prazos resultante da deficiente programação dos trabalhos na DGF	Deficiente execução da obra (desvio de prazo e custo)		Operacional	6	Moderado	- Aferir de forma contínua o Planeamento dos trabalhos de acordo com calendário definido - Revisitar planeamento para assegurar congruência
DGF	10	Indisponibilidade financeira	Atraso ou não realização das ações de investimento devido à falta de recursos financeiros, por exemplo para lançar processos de contratação	Desvíos/incumprimento do Plano Estratégico dos Transportes e Infraestruturas (PETI3+)		Financeiro	8	Moderado	Estratégia de abordagem dependente de decisão da tutela
DGF	11	Redução do nível de financiamento comunitário do investimento	Redução do nível de financiamento comunitário do investimento devido à existência de trabalhos a mais/trabalhos de suprimento de erros e omissões	Desvíos/incumprimento do Plano Estratégico dos Transportes e Infraestruturas (PETI3+) e Plano de Proximidade (PP)		Financeiro	12	Elevado	Promover a Revisão do projeto, por forma a evitar existência de erros e omissões e futuros trabalhos a mais
DGF	12	Não obtenção de financiamento comunitário	- Por alteração das regras de candidatura. - Por erros/ falhas nos processo de candidatura	- Desvíos/incumprimento do Plano Estratégico dos Transportes e Infraestruturas (PETI3+) - Não execução da empreitada - Atraso na execução da empreitada - Desvio no custo acrescido da empreitada		Financeiro	8	Moderado	- Acompanhamento sistemático das regras de candidatura, evitando erros/falhas nos processos de candidatura - Potenciar interação de todos os intervenientes nos processos de candidatura (DFM)
DGF	13	Deficiente definição dos requisitos contratuais (empreitada ou prestação de serviços)	Inadequada definição dos requisitos/ especificações técnicas do contrato da empreitada	- Deficiente execução da obra (desvíos de qualidade e/ou custo e/ou prazo) - Trabalhos a mais		Operacional	12	Elevado	Definição de Estratégia de contratação que promova a definição clara e inequívoca dos requisitos



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DGF	14	Prazos no processo de contratação superiores ao planeado	Atraso na realização dos empreendimentos devido a períodos de tempo elevados no processo de contratação	Desvios/incumprimento do Plano Estratégico dos Transportes e Infraestruturas (PETI3+) e Plano de Proximidade (PP)		Operacional	8	Moderado	Definição de Estratégia de contratação em linha com o planeamento
DGF	15	Inadequação dos adjudicatários selecionados	Adjudicatários com falta de capacidade técnica ou financeira selecionados devido aos critérios de avaliação não serem suficientemente robustos e adequados ao procedimento	- Deficiente execução da obra - Desvios na qualidade, custo e prazo da obra - Trabalhos a mais - Projeção negativa da imagem da IP		Operacional	6	Moderado	- Processos de contratação através dos sistemas de qualificação de: Projetistas, Fiscalização, Empreiteiros - Lançar concursos para os sistemas de qualificação em falta
DGF	16	Atraso na contratação de Fiscalização	Atraso na contratação de Fiscalização devido à falta de estabilização do modelo de contratação de Fiscalização	Desvios/incumprimento do Plano Estratégico dos Transportes e Infraestruturas (PETI3+) e Plano de Proximidade (PP)		Operacional	2	Baixo	Processos de contratação através dos sistemas de qualificação de Fiscalização
DGF	17	Definição fraudulenta das especificações técnicas dos cadernos de encargos	Definição fraudulenta das especificações técnicas do caderno de encargos (ex.: conclusão)	- Afeta a reputação da empresa - Aumento dos custos da empreitada, prestações de serviços, materiais - Atraso na conclusão dos trabalhos por erros e omissões do projeto - Não aplicação de penalidades		Regulação e Compliance	9	Moderado	Promover ações de auditoria interna aos procedimentos
DGF	18	Deficiente formação do preço base	Deficiente formação do preço base, nomeadamente nos ajustes diretos, devido a desconhecimento do mercado e a um sistema de avaliação de fornecedores inexistente/pouco desenvolvido.	- Atraso Na reparação/disponibilidade do equipamento/Infraestruturas - Aumento do custo associado		Operacional	12	Elevado	Definição e aplicação de modelo de custeio em vigor na DGF na composição dos preços
DGF	19	Incapacidade do mercado	Mercado não tem capacidade de resposta para atender em tempo e em qualidade às exigências no plano de investimentos e Plano Estratégico dos Transportes e Infraestruturas (PETI3+)	- Desvios/incumprimento do Plano Estratégico dos Transportes e Infraestruturas (PETI3+) - Desvios na qualidade, custo e prazo - Projeção negativa da imagem da IP		Operacional	15	Elevado	- Antecipar incapacidade do mercado através dos sistemas de qualificação (aplicar sistema de qualificação) - Dar conta ao mercado das necessidades futuras



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DGF	20	Atraso na emissão da Declaração de Utilidade Pública (DUP)	Morosidade na emissão da Declaração de Utilidade Pública (DUP) compromete a exigência dos Planos de Investimentos/ Plano Estratégico dos Transportes e Infraestruturas (PETI3+)	Desvios no prazo e/ou custo da empreitada		Operacional	9	Moderado	Obs: em virtude da opção de aceitar o risco (em sede de apetite ao risco), não se exige a identificação de propostas de medidas de tratamento
DGF	21	Deficiente desempenho dos prestadores de serviço/fornecedores/empresários	- Deficiente cumprimento do programa de trabalhos/entrega de equipamento/material. - Incapacidade técnica de resposta aos requisitos.	- Desvios/incumprimento do Plano Estratégico dos Transportes e Infraestruturas (PETI3+) - Desvios na qualidade, custo e prazo - Projeção negativa da imagem da IP		Operacional	12	Elevado	- Procedimento para o lançamento do concurso para a criação de um sistema de qualificação devidamente consubstanciado - Aferir requisitos de acordo com as especificidades dos empreendimentos do Plano Estratégico dos Transportes e Infraestruturas (PETI3+)
DGF	22	Furto/apropriação/utilização indevida de materiais/equipamentos	Apropriação/utilização indevida de materiais/resíduos/equipamentos existentes	- Indisponibilidade dos materiais e equipamentos para aplicar nas atividades quando necessário - Atraso na realização das atividades - Perda de receitas para a IP (alienação de materiais/resíduos)		Regulação e Compliance	16	Elevado	- Assegurar a deteção de ações inapropriadas - Promover ações de auditoria interna sempre que identificadas situações inapropriadas
DGF	23	Deficiente verificação da conformidade legal das propostas de alteração aos contratos	Deficiente verificação do enquadramento legal ou incumprimentos dos limites dos contratos adicionais ou apostilhas	- Incumprimento legal - Chumbo do Tribunal de Contas - Devolução de financiamento - Penalidades		Regulação e Compliance	9	Moderado	- Aplicação de uma gestão contratual, visando o cumprimento legal e contratual das propostas de alteração - Verificar o cumprimento legal e contratual dos pedidos de alteração aos contratos
DGF	24	Inadequado controlo administrativo da liquidação dos Empreendimentos	Elaboração de Conta Final e Comunicação ao Instituto dos Mercados Públicos, do Imobiliário e da Construção (IMPIC) do Relatório Final de Obra, através de Plataforma própria.	Incumprimento de obrigações contratuais e legais		Regulação e Compliance	6	Moderado	Definição de procedimento relativo à gestão administrativa dos contratos (liquidação de empreendimentos)



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DGF	25	Identificação de trabalhos/serviços a mais durante a execução do contrato	Identificação de trabalhos/serviços a mais durante a execução do contrato devido a solicitações externas (exemplo: Autarquias)	Desvios no prazo e/ou custo da empreitada		Regulação e Compliance	12	Elevado	<ul style="list-style-type: none"> - Implementação de ações e identificação de interlocutores previamente ao início do projeto (por exemplo, envio de cartas e realização de reuniões com Municípios e/ou outras entidades intervenientes e/ou impactadas) - Promover durante a realização do projeto uma interação positiva e complementar junto dos Municípios e/ou outras entidades intervenientes e/ou impactadas, de forma a antecipar situações que possam a posteriori, envolver trabalhos a mais
DGF	26	Deficiente gestão de contratos de empreitadas	Deficiente gestão de contratos de empreendimentos por falta de recursos humanos com competência técnica específica para assegurar a fiscalização	<ul style="list-style-type: none"> - Desvios na qualidade, custo e prazo - Não aplicação de penalidades - Não identificação de erros /omissões durante a execução do trabalhos - Falhas nas aprovações de planos de trabalho, planos de recuperação de atrasos, planos parcelares de trabalho 		Operacional	12	Elevado	<ul style="list-style-type: none"> - Reforço de recursos humanos com competências técnicas específicas - Lançar Concurso para o sistema de qualificação da fiscalização (O sistema de qualificação tende a assegurar o cumprimento dos requisitos do Dono de Obra)
DGF	27	Incumprimento do prazo global dos contratos adicionais de empreitadas para envio ao Tribunal de Contas	Atraso no envio dos adicionais ao Tribunal de Contas	<ul style="list-style-type: none"> - Incumprimento legal - Aplicação de multas - Impacto reputacional 		Regulação e Compliance	15	Elevado	Estabelecer procedimento que defina responsáveis e prazos parcelares, de forma a assegurar uma gestão contratual que vise o cumprimento legal dos prazos de envio ao Tribunal de Contas
DGF	28	Gestão fraudulenta de contratos	Deficiente gestão de contratos devido a atuação fraudulenta	<ul style="list-style-type: none"> - Incumprimento legal - Impacto reputacional - Desvios na qualidade, custo e prazo 		Regulação e Compliance	9	Moderado	Promover ações de auditoria interna com vista a assegurar a deteção de atuações fraudulentas
DGF	29	Saída de colaboradores da DGF	Dificuldade no cumprimento das atribuições da DGF devido à saída por rescisão contratual dos seus colaboradores.	Desvios/incumprimento do Plano Estratégico dos Transportes e Infraestruturas (PETI3+) e do Plano de Proximidade (PP)		Operacional	6	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> - Assegurar política de RH capaz de reter e fixar colaboradores - Promover a partilha de "know how" e a satisfação laboral e profissional



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DGF	30	Falta de colaboradores com competências específicas	Falta de recursos em quantidade ou com as competências necessárias (planeamento, projeto, fiscalização...)	Não cumprimento de objetivos da DGF		Operacional	8	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> - Estratégia de RH capaz de antecipar necessidades de recursos - Redimensionamento das equipas através da mobilidade interna ou contratação externa/prestação de serviços, se possível
DGF	31	Falta / atraso na emissão de parecer(es) técnico(s), por parte do Dono de Obra	Falta / atraso na emissão de parecer(es) técnico(s), por parte do Dono de Obra, em tempo útil nas áreas de Ambiente, Qualidade e de Segurança, devido à insuficiência de recursos afetos à análise de documentos técnicos	Atraso na consignação		Operacional	6	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> - Assegurar através do regime de dotação ao abrigo dos núcleos de competências a supressão das necessidades - Promover a mobilidade de colaboradores com as competências necessárias intra empresas do Grupo e entre direções
DGF	32	Não deteção de materiais com fraca qualidade	Derivado a problemas na receção dos materiais, nomeadamente em obra (IP e/ou empreiteiros)	Incumprimento do Plano de Proximidade - Não deteção atempada de falhas na infraestrutura (agravamento das condições de Segurança e de conservação/manutenção) - Realização de atividades de manutenção/inspeção inadequadas - Deficiente fiscalização		Operacional	9	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> - Formação dos colaboradores na área de controlo de qualidade, de forma a assegurar competência técnica para efetuar receção de materiais - Definição de procedimento de receção de material em obra com vista ao cumprimento de requisito assegurado pelo sistema de qualificação
DGF	33	Não fornecimento de materiais para a IP	Atraso ou não realização das ações de investimento devido ao não fornecimento de materiais ou por estes não cumprirem os requisitos técnicos exigidos	- Deficiente capacidade de intervenção face às necessidades operacionais - Indisponibilidade da infraestrutura - Agravamento das condições de Segurança e de conservação e manutenção da infraestrutura - Consequências legais - Aplicação de penalidades (pelos operadores)		Operacional	12	Elevado	Partilhar antecipadamente com a DCL o planeamento das necessidades de materiais



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DGF	34	Falta/indisponibilidade de equipamentos/outros meios	Falta ou indisponibilidade de equipamentos ou outros meios necessários, por exemplo, para acompanhamento dos investimentos ou ações de inspeção que antecedem a entrega da infraestrutura	<ul style="list-style-type: none"> - Desvios na qualidade, custo e prazo - Indisponibilidade da infraestrutura - Aplicação de penalidades (pelos operadores) - Atraso ou não realização das ações de investimento - Não realização de ações de inspeção que antecedem a entrega da Infraestrutura à exploração 		Operacional	6	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> - Partilhar antecipadamente com a DCL o planeamento das atividades antecipando necessidades dos vários equipamentos - Criar parceria com a DAM para suprimir necessidades atempadamente
DGF	35	Deficiente aprovisionamento de materiais	Detioração de materiais por mau aprovisionamento	<ul style="list-style-type: none"> - Deficiente capacidade de intervenção face às necessidades operacionais - Indisponibilidade da infraestrutura - Agravamento das condições de Segurança e de conservação e manutenção da infraestrutura - Consequências legais - Aplicação de penalidades (pelos operadores) 		Operacional	6	Moderado	Identificar e comunicar à DCL os locais para estacionamento e aprovisionamento de materiais e equipamentos, mais favoráveis ao desenvolvimento dos empreendimentos do Plano Estratégico dos Transportes e Infraestruturas (PETI3+)
DGF	36	Incumprimento da regulamentação interna e externa pelos colaboradores da DGF	Incumprimento dos Procedimentos internos e legislação em vigor nas áreas em que atuam	<ul style="list-style-type: none"> - Incumprimento legal - Projeção negativa da imagem da IP - Aplicações de multas / Coimas 		Regulação e Compliance	9	Moderado	Formação adequada aos colaboradores com a finalidade de evitar incumprimentos
DGF	37	Incumprimento da regulamentação pelos prestadores de serviços/ empreiteiros/ terceiros	Nomeadamente, não cumprimento das condições de segurança e saúde no trabalho (SST), IET77...	<ul style="list-style-type: none"> - Incumprimento legal - Projeção negativa da imagem da IP - Aplicações de multas / Coimas 		Regulação e Compliance	12	Elevado	<ul style="list-style-type: none"> - Processo de qualificação mandatário quanto ao conhecimento da Legislação/Regulamentos/Normas - Promover ações de sensibilização a terceiros das normas e regulamentos internos
DGF	38	Condições climáticas adversas	Atrasos na realização da empreitada / Trabalhos a mais devido à ocorrência de condições climáticas adversas	Desvios na qualidade e/ou prazo e/ou custo da empreitada		Operacional	6	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de plano de contingência para situações de condições climáticas adversas - Plano de recuperação a aplicar devido a situações imponderáveis
DGF	39	Atrasos ou deficiências na execução da obra devido a condições geológicas/arqueológicas	Incumprimento na execução da obra devido a causas de natureza geológica/arqueológica de que resulta o atraso na empreitada / Trabalhos a mais / Suspensão de trabalhos	<ul style="list-style-type: none"> - Deficiente execução da obra (desvios de qualidade / prazo / custo) - Trabalhos a Mais - Suspensão de trabalhos 		Operacional	6	Moderado	Assegurar em fase de projeto, planos de prospeção adequados aos locais sujeitos a intervenção



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DGF	40	Dependência de um único fornecedor/prestador de serviços/empreiteiro	Os equipamentos e sistemas instalados estão em algumas situações (sinalização/telecomunicações) dependentes de um fornecedor/prestador de serviços quer pela especificidade técnica quer por o mercado nacional não ser suficientemente aliciente para captar o interesse de outros fornecedores/prestadores de serviços	<ul style="list-style-type: none"> - Incapacidade de negociação - Sujeição ao preço imposto - Dependência da disponibilidade do fornecedor origina: - Atraso na reparação/disponibilidade do equipamento/Infraestruturas - Aumento do custo associado 		Tecnológico	8	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliar no mercado outras soluções compatíveis para redução das dependências - Antecipar situações de dependência tecnológica
DGF	41	Não desenvolvimento de ferramenta de planeamento integrado	Dispersão de informação em várias aplicações dificulta o planeamento e o acompanhamento da execução do plano	<ul style="list-style-type: none"> - Atraso/má qualidade da informação de reporte - Incapacidade de antecipar desvio (físico e financeiro) na execução do investimento 		Tecnológico	8	Moderado	Desenvolvimento interno de ferramenta informática agregadora
DGF	42	Não disponibilização de recursos humanos para a fiscalização de empreitadas	Interface IPE - Deficiente fiscalização (interna) ou coordenação/gestão da fiscalização (externa) devido à acumulação de um elevado nº de empreitadas num determinado período de tempo	<ul style="list-style-type: none"> - Desvios na qualidade, custo e prazo - Não aplicação de penalidades - Não identificação de erros /omissões durante a execução do trabalhos - Falhas nas aprovações de planos de trabalho, planos de recuperação de atrasos, planos parcelares de trabalho 		Operacional	8	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> - Recorrer ao sistema de qualificação da fiscalização - Contratação externa



8.16 DIREÇÃO DE GESTÃO DE EMPREENDIMENTOS RODOVIÁRIOS (DGR)

Missão: Garantir a concretização dos empreendimentos rodoviários, cumprindo os prazos estabelecidos e com o menor custo no ciclo de vida.

Dono do Risco: José Manuel Santinho Faísca

Baixo	39
Moderado	18
Elevado	0
Muito elevado	0
Valor Médio do Risco	4,5

UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DGR	1	Deficiente qualidade do projeto	Deficiente qualidade do projeto devido ao acompanhamento insuficiente da execução do projeto que permita detetar eventuais erros e implementar as devidas correções ao longo da execução do mesmo.	- Deficiente execução da obra (desvios de qualidade e/ou custo e/ou prazo) - Trabalhos a mais - Não execução da obra (rescisão)	Criação da "Coordenação Técnica"	Operacional	6	Moderado	- Aumentar o acompanhamento (reuniões periódicas) - Relatórios de progresso periódicos - Definir pontos/datas de controle
DGR	2	Deficiente definição do objeto do projeto	Deficiente qualidade do projeto devido à inadequada definição dos requisitos do projeto.	- Deficiente execução da obra (desvios de qualidade e/ou custo e/ou prazo) - Trabalhos a mais - Não execução da obra (rescisão)	Criação da "Coordenação Técnica"	Operacional	4	Baixo	
DGR	3	Não deteção de erros no projeto	Não deteção de erros no projeto devido a inexistência ou deficiente revisão do projeto que permita a deteção de erros.	- Deficiente execução da obra (desvios de qualidade e/ou custo e/ou prazo) - Trabalhos a mais - Não execução da obra (rescisão)		Operacional	6	Moderado	Envolvimento do Revisor do Projeto durante a elaboração do mesmo
DGR	4	Caraterização deficiente dos "serviços afetados"	Não inclusão dos serviços afetados no projeto (exemplo: Infraestruturas de água, esgotos, energia, telecomunicações, gás, entre outros), devido à falta de rigor e ou inexistência de cadastro dos mesmos.	- Deficiente execução da obra (desvios de qualidade e/ou custo e/ou prazo) - Trabalhos a mais	Criação da "Coordenação Técnica" / "Coordenação de Empreendimentos"	Operacional	8	Moderado	- Considerar a entrega do dossier "Serviços Afetados" como um ponto de controle - Entrega do dossier no primeiro terço do prazo de execução do projeto



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DGR	5	Inadequação do projeto às condições reais da empreitada	Alterações dos pressupostos/requisitos que serviram de base para o projeto, devido ao desfasamento temporal do projeto e da efetiva execução do empreendimento.	- Deficiente execução da obra (desvios de qualidade e/ou custo e/ou prazo) - Trabalhos a mais - Não execução da obra (rescisão)		Operacional	6	Moderado	- Melhoria do planeamento global dos empreendimentos (IP) - Consolidar o planeamento plurianual - Gerar alertas de "validade" do projeto
DGR	6	Identificação de trabalhos/serviços a mais durante a execução do contrato do projeto	Identificação de trabalhos/serviços a mais, devido a solicitações externas recebidas durante a execução do projeto e que serão incluídas no mesmo.	Desvio do custo e/ou prazo do projeto		Operacional	3	Baixo	
DGR	7	Falha na interpretação e/ou transmissão de informação na fase de planeamento	Falha na interpretação e/ou transmissão de informação (DPL/DGR) relativamente aos Planos Estratégicos e/ou de Investimentos e/ou de Atividades e /ou de trabalhos com consequentes erros no planeamento.	- Atraso/incumprimento dos objetivos da DGR - Redefinição do Plano de Investimento - Desvio/incumprimento do Plano Estratégico dos Transportes e Infraestruturas (Plano Estratégico dos Transportes e Infraestruturas (PETI3+) / Plano de Proximidade (PP) / Renegociação das Concessões - Plataforma de suporte ao Plano de Intervenções na Rede (PIR)	Reuniões de Coordenação de Planeamento	Operacional	4	Baixo	
DGR	8	Solicitações governamentais para alterar o planeamento	Alterações aos Planos Estratégicos e/ou de Investimentos e/ou de Atividades e /ou de trabalhos por indicação da Tutela	- Atraso/incumprimento dos objetivos da DGR - Redefinição do Plano de Investimento - Desvio/incumprimento do Plano Estratégico dos Transportes e Infraestruturas (Plano Estratégico dos Transportes e Infraestruturas (PETI3+) / Plano de Proximidade (PP) / Renegociação das Concessões		Negócio	4	Baixo	
DGR	9	Solicitações externas à DGR não planeadas	Alterações aos Planos Estratégicos e/ou de Investimentos e/ou de Atividades e /ou de trabalhos, devido a solicitações externas à DGR não programadas.	- Atraso/incumprimento dos objetivos da DGR - Redefinição do Plano de Investimento - Desvio/incumprimento do Plano Estratégico dos Transportes e Infraestruturas (Plano Estratégico dos Transportes e Infraestruturas (PETI3+) / Plano de Proximidade (PP) / Renegociação das Concessões		Operacional	6	Moderado	Reforçar o acompanhamento dos stakeholders com capacidade de influência no planeamento com vista a antecipar eventuais solicitações não programadas



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DGR	10	Incompatibilidade operacional com outras unidades orgânicas (definição/validação do planeamento)	Falta de articulação, com outras unidades orgânicas, no planeamento das ações a executar (incompatibilidades).	<ul style="list-style-type: none"> - Atraso/incumprimento dos objetivos da DGR - Redefinição do Plano de Investimento - Desvio/incumprimento do Plano Estratégico dos Transportes e Infraestruturas (Plano Estratégico dos Transportes e Infraestruturas (PETI3+) / Plano de Proximidade (PP) / Renegociação das Concessões 	Reuniões de Coordenação de Planeamento com outras unidades orgânicas	Operacional	4	Baixo	
DGR	11	Deficiente avaliação de análises custo/benefício	Insuficiência de tempo para efetuar uma análise custo/benefício adequada e em tempo útil, devido a pressões externas.	<ul style="list-style-type: none"> - Deficiente execução da obra (desvios de qualidade e/ou custo e/ou prazo) - Trabalhos a mais 		Operacional	4	Baixo	
DGR	12	Deficiente gestão contratual das empreitadas (Fiscalização interna ou coordenação/gestão da fiscalização externa)	<ul style="list-style-type: none"> - Alocação de um elevado nº de empreendimentos aos Coordenadores de Empreendimentos, devido a um grande número de empreitadas num determinado período de tempo. - Acumulação da função Gestão da Construção com Coordenação de Empreendimentos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desvios na qualidade, custo e prazo - Não aplicação de penalidades - Não identificação de erros /omissões durante a execução do trabalhos - Falhas nas aprovações de planos de trabalho, planos de recuperação de atrasos, planos parcelares de trabalho - Atrasos nas regularizações financeiras e/ou administrativas 	Identificação da necessidade de um Coordenador de Empreendimentos para a zona Sul	Operacional	8	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> - Levantar em conta os fatores "complexidade da empreitada" e "localização geográfica da empreitada" na distribuição das empreitadas pelos Coordenadores de Empreendimentos - Definir coordenação de todos os empreendimentos
DGR	13	Deficiente definição da Fiscalização e afetação da mesma ao empreendimento	<ul style="list-style-type: none"> - Restrições orçamentais - Política matricial aplicada na empresa (DSS e IPE) 	<ul style="list-style-type: none"> - Desvios na qualidade, custo e prazo - Não identificação de erros /omissões durante a execução do trabalhos - Falhas nas aprovações de planos de trabalho, planos de recuperação de atrasos, planos parcelares de trabalho - Atrasos nas regularizações financeiras e/ou administrativas - Deficiente transmissão ao Dono de Obra de problemas que possam vir a comprometer o prazo e custo da empreitada - Deficiente cumprimento das normas e legislação em vigor no que respeita à segurança e saúde no trabalho (SST) 	Obrigatoriedade de reporte mensal (relatório) ao Dono de Obra contendo o resumo de todas as tarefas incumbidas à atividade de Fiscalização de Obra	Operacional	4	Baixo	



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DGR	14	Deficiente planeamento, entregue pelo adjudicatário, em fase de concurso (Plano de Trabalhos)	Deficiente planeamento, entregue pelo adjudicatário, em fase de concurso (Plano de Trabalhos), devido à definição de um prazo de execução inadequado para obra.	Deficiente execução da obra (desvios de qualidade e/ou custo e/ou prazo)	Criação da "Coordenação de Empreendimentos"	Operacional	4	Baixo	
DGR	15	Planeamento inadequado	Não cumprimento do planeamento por erros na elaboração do mesmo (por parte do adjudicatário).	Deficiente execução da obra (desvios de qualidade e/ou custo e/ou prazo)	- Forte acompanhamento contratual da empreitada (Reuniões para monitorizar a execução do contrato - desvios de qualidade, custo e prazo) - Acompanhamento da situação financeira da empresa adjudicatária	Operacional	4	Baixo	
DGR	16	Deficiente programação dos trabalhos pelos adjudicatários	Incumprimento de prazos resultante da deficiente programação dos trabalhos por parte da entidade adjudicatária.	Deficiente execução da obra (desvios de qualidade e/ou custo e/ou prazo)	- Forte acompanhamento contratual da empreitada (Reuniões para monitorizar a execução do contrato - desvios de qualidade, custo e prazo) - Acompanhamento da situação financeira da empresa adjudicatária	Operacional	6	Moderado	- Definição de prazos parciais no Programa de Concurso - Obrigatoriedade de um maior detalhe no programa dos trabalhos de forma a identificar, previamente e atempadamente, situações de risco
DGR	17	Atraso ou não realização das ações de investimento	Atraso ou não realização das ações de investimento devido a falta de recursos financeiros.	Desvios/incumprimento do Plano Estratégico dos Transportes e Infraestruturas (PETI3+)		Financeiro	4	Baixo	
DGR	18	Redução do nível de financiamento comunitário do investimento	Impacto negativo no financiamento comunitário decorrente da existência de trabalhos a mais e/ou suprimento de erros e omissões.	Desvios/incumprimento do Plano Estratégico dos Transportes e Infraestruturas (PETI3+) e Plano de Proximidade (PP)	Criação da "Coordenação Técnicas" / "Coordenação de Empreendimentos"	Financeiro	4	Baixo	
DGR	19	Alteração das regras comunitárias	Impacto negativo no financiamento comunitário decorrente da alteração das regras comunitárias.	- Desvios/incumprimento do Plano Estratégico dos Transportes e Infraestruturas (PETI3+) - Não execução da empreitada - Atraso na execução da empreitada - Custo acrescido da empreitada		Financeiro	2	Baixo	
DGR	20	Erros/falhas nos processos de candidatura	Impacto negativo no financiamento comunitário decorrente de erros/falhas no processo de candidatura.	- Desvios/incumprimento do Plano Estratégico dos Transportes e Infraestruturas (PETI3+) - Não execução da empreitada - Atraso na execução da empreitada - Custo acrescido da empreitada		Financeiro	4	Baixo	



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DGR	21	Deficiente definição dos requisitos contratuais (empreitada ou prestação de serviços)	Deficiente definição de requisitos contratuais, essencialmente técnicos, que possam levar a uma deficiente execução dos trabalhos contratados.	- Deficiente execução da obra (desvios de qualidade e/ou custo e/ou prazo) - Trabalhos a mais	Existência de Minutas-Tipo	Operacional	4	Baixo	
DGR	22	Prazo da fase do concurso superior ao planeado para processos com financiamento comunitário	O atraso na fase de concurso poderá levar a um não cumprimento da data prevista para a conclusão da empreitada.	Desvios no custo e/ou prazo da empreitada		Operacional	3	Baixo	Alargar o período de tempo previsto para a fase de concurso de forma a precaver possíveis atrasos durante o procedimento de concurso (exemplo: 9 meses em vez de 6)
DGR	23	Prazo da fase do concurso superior ao planeado para processos sem financiamento comunitário	O atraso na fase de concurso poderá levar a um não cumprimento da data prevista para a conclusão da empreitada.	Desvios no custo e/ou prazo da empreitada		Operacional	4	Baixo	
DGR	24	Não cumprimento do prazo de contratação e respetiva consignação da empreitada	Não cumprimento do prazo de contratação e respetiva consignação da empreitada (podendo mesmo pôr em causa o prazo de execução da empreitada).	Desvios/incumprimento do Plano Estratégico dos Transportes e Infraestruturas (PETI3+) e Plano de Proximidade (PP)	Recuperação de tempo em etapas intermédias do processo	Regulação e Compliance	3	Baixo	
DGR	25	Inadequação dos adjudicatários selecionados	Adjudicatários com falta de capacidade técnica ou financeira selecionados devido aos critérios de avaliação não serem suficientemente robustos e adequados ao procedimento.	- Deficiente execução da obra - Desvios na qualidade, custo e prazo da obra - Trabalhos a mais - Projeção negativa da imagem da IP	- Critérios de avaliação pré-definidos (modelos) - Concursos por prévia qualificação	Operacional	6	Moderado	Redefinição dos critérios de avaliação por forma a garantir uma maior "qualidade" dos adjudicatários
DGR	26	Atraso na contratação de Fiscalização	Atraso na contratação de Fiscalização devido à falta de estabilização do modelo de contratação de Fiscalização	Desvios/incumprimento do Plano Estratégico dos Transportes e Infraestruturas (PETI3+) e Plano de Proximidade (PP)		Operacional	8	Moderado	Definição do modelo de contratação da fiscalização
DGR	27	Não cumprimento do prazo de contratação de Expropriações	Atraso na contratação de Expropriações devido à falta de estabilização do modelo de contratação de Expropriações	Desvios/incumprimento do Plano Estratégico dos Transportes e Infraestruturas (PETI3+) e Plano de Proximidade (PP)	Criação da "Coordenação de Empreendimentos"	Regulação e Compliance	8	Moderado	- Definição do modelo de contratação de expropriações - Eliminar as situações de empreendimentos com coordenação a definir



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DGR	28	Atraso na emissão da Declaração de Utilidade Pública (DUP)	Morosidade na emissão da Declaração de Utilidade Pública (DUP) compromete a exigência do Planos de Investimentos/ Plano Estratégico dos Transportes e Infraestruturas (PETI3+).	Desvios/incumprimento do Plano Estratégico dos Transportes e Infraestruturas (PETI3+) e Plano de Proximidade (PP)		Operacional	4	Baixo	
DGR	29	Definição fraudulenta das especificações técnicas dos cadernos de encargos (legais e empresariais)	Definição fraudulenta das especificações técnicas do caderno de encargos (ex: conluio).	- Afeta a reputação da empresa - Aumento dos custos da empreitada, prestações de serviços, materiais - Atraso na conclusão dos trabalhos por erros e omissões do projeto - Não aplicação de penalidades	Existência de cadernos de encargos tipo	Regulação e Compliance	2	Baixo	
DGR	30	Deficiente formação do preço base devido ao desconhecimento das condições do mercado	Preço base incorretamente definido devido ao desconhecimento das condições do mercado.	- Deficiente execução da obra - Desvios na qualidade, custo e prazo da obra - Trabalhos a mais - Projeção negativa da imagem da IP - Não execução (concursos desertos)	GC-Obras (base de dados de preços unitários)	Operacional	2	Baixo	
DGR	31	Deficiente formação do preço base devido a informação não atualizada	Formação de preço base baseado em consulta de informação não atualizada/completa constante da base de dados de fornecedores.	- Deficiente execução da obra - Desvios na qualidade, custo e prazo da obra - Trabalhos a mais - Projeção negativa da imagem da IP - Não execução (concursos desertos)	Aplicação GC-Obras	Operacional	2	Baixo	
DGR	32	Falta de capacidade de resposta do mercado devido a uma incorreta definição de prazo e/ou preço base	A não exequibilidade da empreitada devido a uma incorreta definição de prazo e/ou preço base para a mesma pode levar a uma não resposta do mercado à solicitação.	Não execução do Empreendimento	Definições criteriosas do prazo das empreitadas e fixação do preço base tendo em conta o mercado da construção	Operacional	2	Baixo	
DGR	33	Falta de capacidade do adjudicatário para execução do contrato	Incapacidade financeira do adjudicatário em cumprir as obrigações contratuais devido a uma incorreta definição do preço base.	Execução deficiente do empreendimento ou dificuldades na sua conclusão	Definições criteriosas do preço base tendo em conta o mercado da construção	Operacional	4	Baixo	



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DGR	34	Incapacidade de resposta do mercado face às exigências no Plano de Investimentos, Plano Estratégico dos Transportes e Infraestruturas (PETI3+)	Mercado não tem capacidade de resposta para atender em tempo e em qualidade às exigências no plano de investimentos, Plano Estratégico dos Transportes e Infraestruturas (PETI3+)	- Desvios/incumprimento dos Plano de Investimentos e Plano Estratégico dos Transportes e Infraestruturas (PETI3+) - Desvios na qualidade, custo e prazo - Projeção negativa da imagem da IP		Operacional	4	Baixo	- Antecipação, sempre que exequível, do lançamento do Empreendimento - Aviso prévio ao mercado
DGR	35	Deficiente desempenho dos prestadores de serviço/fornecedores/ empreiteiros	Um acompanhamento (gestão/fiscalização) deficiente das prestações de serviço/empreitadas (baixo controlo) pode conduzir a um baixo desempenho das mesmas.	- Desvios/incumprimento dos Plano de Investimentos e Plano Estratégico dos Transportes e Infraestruturas (PETI3+) - Desvios na qualidade, custo e prazo - Projeção negativa da imagem da IP	Criação da "Coordenação de Empreendimentos" e "Gestão da Construção"	Operacional	4	Baixo	
DGR	36	Incumprimento legal do Código dos Contratos Públicos (CCP)	Deficiente verificação do enquadramento legal ou incumprimentos dos limites dos contratos adicionais ou reequilíbrios financeiros do contrato (apostilhas).	- Chumbo do Tribunal de Contas - Devolução de financiamento - Penalidades	Criação da "Coordenação de Empreendimentos" e "Gestão da Construção"	Regulação e Compliance	4	Baixo	
DGR	37	Inadequado controlo financeiro (autos de medição)	Deficiente verificação dos trabalhos realizados na empreitada por parte da fiscalização.	- Desvios no custo - Devolução de financiamento - Penalidades	Criação da "Coordenação de Empreendimentos" e melhoria na definição da Fiscalização	Operacional	3	Baixo	
DGR	38	Não concretização da liquidação da empreitada	Elaboração de Conta Final e Comunicação ao Instituto dos Mercados Públicos, do Imobiliário e da Construção (IMPIC) do Relatório Final de Obra, através de Plataforma própria.	- Incumprimento de obrigações contratuais e legais - Penalidades	Criação da "Coordenação de Empreendimentos"	Regulação e Compliance	4	Baixo	
DGR	39	Identificação de trabalhos/serviços a mais durante a execução da empreitada	Deficiente acompanhamento por parte da Fiscalização.	Desequilíbrio no contrato (custo/prazo)	Obrigatoriedade de apresentação de proposta de validação dos trabalhos a mais	Regulação e Compliance	4	Baixo	



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DGR	40	Falta de recursos humanos com competências específicas para assegurar a fiscalização e coordenação de obra	Deficiente gestão de contratos de empreendimentos por falta de recursos humanos com competência técnica para assegurar a fiscalização e coordenação de obra.	<ul style="list-style-type: none"> - Desvios na qualidade, custo e prazo - Não aplicação de penalidades - Não identificação de erros /omissões durante a execução do trabalhos - Falhas nas aprovações de planos de trabalho, planos de recuperação de atrasos, planos parcelares de trabalho, etc. 	Criação da "Coordenação de Empreendimentos"	Operacional	6	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> - Questionar antecipadamente, no limite em fase de lançamento de concurso da empreitada, as entidades internas prestadoras de serviços de fiscalização acerca da sua disponibilidade para a referida prestação de serviços - Em caso de não ser possível a realização da fiscalização por parte das mesmas, realizar o lançamento de uma prestação de serviços externa para garantir a fiscalização
DGR	41	Incumprimento do prazo global dos contratos adicionais de empreitadas para envio ao Tribunal de Contas	Atraso no envio dos adicionais ao Tribunal de Contas.	<ul style="list-style-type: none"> - Incumprimento legal - Aplicação de multas - Impacto reputacional 	Criação da "Coordenação de Empreendimentos" e "Gestão da Construção"	Regulação e Compliance	6	Moderado	Reforço do mecanismo de verificação (monitorização permanente) da documentação submetida ao CAE de forma a mitigar os pedidos de informação adicional pela DCL
DGR	42	Gestão fraudulenta de contratos	Deficiente gestão de contratos devido a atuação fraudulenta.	<ul style="list-style-type: none"> - Incumprimento legal - Impacto reputacional - Desvios na qualidade, custo e prazo 	Relatórios de reporte por parte da Coordenação de Empreendimentos e Gestão da Construção	Regulação e Compliance	3	Baixo	
DGR	43	Saída não supriável de colaboradores da DGR	Dificuldade no cumprimento das atribuições da DGR devido à saída por rescisão contratual dos seus colaboradores.	Incumprimento das atribuições da DGR		Operacional	2	Baixo	
DGR	44	Falta de colaboradores com competências específicas para as atividades de planeamento e projeto	Falta de recursos em quantidade ou com as competências necessárias (planeamento, projeto).	Incumprimento das atribuições da DGR	Identificação da necessidade de um Coordenador de Empreendimentos para a zona Sul	Operacional	6	Moderado	Definição de Coordenador de Empreendimentos em função do plano de atividades
DGR	45	Falta / atraso na emissão de parecer(es) técnico(s), por parte do Dono de Obra	Falta / atraso na emissão de parecer(es) técnico(s), por parte do Dono de Obra, em tempo útil nas áreas de Assistência técnica (Serviços Partilhados: Ambiente, Arqueologia, Qualidade, Segurança, etc.) devido à insuficiência de recursos afetos à análise de documentos técnicos.	Atraso na consignação		Operacional	6	Moderado	Criação de um registo partilhado de verificação do ponto de situação da emissão de pareceres técnicos que condicionem a consignação (com eventual emissão automática de alertas)



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DGR	46	Deficiente controlo de receção de materiais em obra	Deficiente controlo de receção de materiais em obra - falta de conformidade dos materiais.	- Realização de atividades de manutenção/inspeção inadequadas - Não deteção atempada de falhas na infraestrutura (agravamento das condições de Segurança Rodoviária e de conservação/manutenção) - Desvios no prazo e/ou custo da empreitada		Operacional	4	Baixo	
DGR	47	Incumprimento da regulamentação de segurança e saúde no trabalho (SST) pelos colaboradores	Incumprimento da regulamentação de segurança e saúde no trabalho (SST) pelos colaboradores, de acordo com a Lei Quadro da SHST, Lei nº3 de 2014 de 28 de Janeiro.	- Incumprimento legal - Penalidades - Projeção negativa da imagem da IP		Regulação e Compliance	4	Baixo	
DGR	48	Incumprimento da regulamentação de segurança e saúde no trabalho (SST) pelos prestadores de serviços/ empreiteiros/ terceiros	Incumprimento da regulamentação pelos prestadores de serviços/ empreiteiros/ terceiros, nomeadamente a Diretiva Estaleiros Temporários ou Móveis, DL 273/2003 de 29 de Outubro.	- Incumprimento legal - Projeção negativa da imagem da IP		Regulação e Compliance	6	Moderado	Um acompanhamento constante aos empreendimentos, pela assessoria técnica, de forma a monitorizar a implementação da segurança e saúde no trabalho (SST) por todos os intervenientes (Fiscal/Coordenador de segurança em obra/Entidade Executante)
DGR	49	Incumprimento da regulamentação Ambiental pelos prestadores de serviços/ empreiteiros/ terceiros	Não cumprimento das medidas previstas no Programa de Gestão Ambiental.	- Incumprimento legal - Penalidades - Projeção negativa da imagem da IP		Regulação e Compliance	4	Baixo	
DGR	50	Condições climáticas adversas	Atrasos na realização da empreitada / Trabalhos a mais devido à ocorrência de condições climáticas adversas.	Desvios na qualidade e/ou prazo e/ou custo da empreitada	Monitorização das ocorrências (acompanhamento imediato das consequências)	Operacional	6	Moderado	- Definição criteriosa da data de consignação (desfasamento dos períodos críticos da empreitada e períodos críticos meteorológicos) - Reavaliação a ser executada na fase de adjudicação
DGR	51	Inadequação do projeto às condições Geológicas	Desfasamento entre o projeto e a realidade no que concerne às condições Geológicas (trabalhos a mais e suspensão de trabalhos).	Desvios na qualidade e/ou prazo e/ou custo da empreitada		Operacional	4	Baixo	
DGR	52	Inadequação do projeto às condições Arqueológicas	Desfasamento entre o projeto e a realidade no que concerne às condições Arqueológicas (trabalhos a mais e suspensão de trabalhos).	Desvios na qualidade e/ou prazo e/ou custo da empreitada		Operacional	4	Baixo	



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DGR	53	Inadequação do projeto às condições Ambientais	Desfasamento entre o projeto e a realidade no que concerne às condições Ambientais e Sociais (trabalhos a mais e suspensão de trabalhos).	Desvios na qualidade e/ou prazo e/ou custo da empreitada		Operacional	4	Baixo	
DGR	54	Não desenvolvimento de ferramenta de planeamento integrado	Dispersão de informação em várias aplicações dificulta o planeamento e o acompanhamento da execução do plano	- Atraso/má qualidade da informação de reporte - Incapacidade de antecipar desvio (físico e financeiro) na execução do investimento	Desenvolvimento da aplicação "Planeamento Global Integrado" (PGI)	Tecnológico	4	Baixo	
DGR	55	Deficiente Comunicação	-Ineficiência na transmissão/definição de procedimentos internos/ regulação interna - Atraso/ ausência de divulgação/comunicação das regras e procedimentos de atuação interna/externa	- Desconhecimento da estrutura da IP - Desconhecimento do interlocutor privilegiado - Atraso na resolução de processos (contratação, reporte...) - Ineficiência no desenvolvimento dos trabalhos da DGR	Desenvolvimento do Manual da DGR e modelos de comunicação (Relatórios,...)	Operacional	4	Baixo	
DGR	56	Atraso na disponibilização dos terrenos expropriados	Por atrasos no processo expropriativo	Desvios no prazo e/ou custo da empreitada	Criação da "Coordenação de Técnica" e "Coordenação de Empreendimentos	Operacional	6	Moderado	- Aumentar o acompanhamento do projeto de execução (reuniões periódicas) - Definição do modelo de contratação de expropriações - Eliminar as situações de empreendimentos com coordenação a definir - Criação de um registo partilhado de verificação do ponto de situação da emissão de pareceres técnicos que condicionem a consignação (com eventual emissão automática de alertas)
DGR	57	Falta / atraso na emissão de parecer(es) técnico(s), por parte de entidades externas	Falta / atraso na emissão de parecer(es) técnico(s), por parte de entidades externas, em tempo útil (Agência Portuguesa do Ambiente (APA), Dir. Regional de Cultura, Instituto da Mobilidade e dos Transportes (IMT), Autarquias, Serviços Afetados).	Desvios no prazo e/ou custo da empreitada	Criação da "Coordenação de Técnica" e "Coordenação de Empreendimentos	Regulação e Compliance	6	Moderado	- Considerar a entrega dos respetivos dossiers como pontos de controle por forma a permitir uma atempada tramitação dos processos - Criação de um registo partilhado de verificação do ponto de situação da emissão de pareceres de entidades que condicionem a execução do contrato (com eventual emissão automática de alertas)



8.17 DIREÇÃO DE MARKETING ESTRATÉGICO (DME)

Missão: Promover a perspetiva do mercado, a geração de receita e a satisfação dos clientes, no desenvolvimento e gestão das redes e do negócio, bem como gerir o contrato de concessão com o Estado.

Dono do Risco: António Carlos Laranjo da Silva

Baixo	6
Moderado	7
Elevado	3
Muito elevado	0
Valor Médio do Risco	6,1

UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DME	1	Não disponibilização pelas unidades orgânicas de informação relativa ao Contrato de Concessão Rodoviário	Impossibilidade de cumprir o prazo definido no Contrato de Concessão para entrega de informação por incumprimento de outras unidades orgânicas, que leva ao incumprimento de prazo associado às obrigações do Contrato de Concessão Rodoviário	Incumprimento de obrigação contratual		Regulação e Compliance	8	Moderado	- Efetuar controlo rígido do cumprimento das obrigações de reporte à DME por parte das restantes unidades orgânicas - Criação de uma plataforma de comunicação com o Regulador que despoletará internamente alertas de prazos quer à DME quer às Direções envolvidas no reporte de informação
DME	2	Falta de fiabilidade da informação prestada pelas unidades orgânicas relativa à gestão do Contrato de Concessão Rodoviário	As várias unidades orgânicas que contribuem para os entregáveis do Contrato de Concessão Rodoviário, nem sempre cumprem os prazos, o que não permite à DME, uma análise adequada do teor da informação. Os produtos ainda não se encontram estabilizados	Envio de informação incorreta para o regulador e/ou outros stakeholders		Regulação e Compliance	6	Moderado	Efetuar análise prévia à informação prestada pelas restantes unidades orgânicas, procurando identificar discrepâncias e/ou grandes variações face ao histórico de dados reportado
DME	3	Diminuição do valor obtido através da Contribuição para o Serviço Rodoviário (CSR)	- manutenção/Redução da Taxa de Contribuição para o serviço Rodoviário (CSR) - Diminuição da procura de combustíveis	- Redução da remuneração da IP via Contribuição para o Serviço Rodoviário (CSR) - Quebra na receita de Contribuição para o Serviço Rodoviário (CSR) pela diminuição da procura		Negócio	4	Baixo	- Identificar novas fontes de remuneração alternativas - Proposta de alteração do modelo da Contribuição para o Serviço Rodoviário (CSR) - Pleno observatório das medidas introduzidas noutros países
DME	4	Desinvestimento no Corredor Atlântico	Desinvestimento no Corredor Atlântico	Risco reputacional face a congéneres europeias, e desperdício de esforço/potencial		Negócio	4	Baixo	Mobilizar as unidades orgânicas envolvidas para o interesse e desenvolvimento do projeto



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DME	5	Incumprimento do prazo legal de publicação do Diretório da Rede (DR)	Incumprimento do prazo legal de publicação do Diretório da Rede (DR)	- Possibilidade de aplicação de coima - Danos reputacionais		Regulação e Compliance	2	Baixo	Coordenar com restantes unidades orgânicas o cumprimento de prazos internos para compilação da informação a integrar o Diretório da Rede (DR)
DME	6	Incorreção das análises do Relatório Mensal da Disponibilidade	Imprecisão/erro nos dados base da monitorização da circulação	Contestação por parte do Regulador e Operadores		Operacional	4	Baixo	- Auditar os dados da monitorização - Alertar unidade orgânica responsável pela monitorização
DME	7	Reduções tarifárias	Alteração de modelo de cálculo de tarifários ou introdução de medidas regulatórias específicas por imposição do regulador setorial	Redução de receitas Diretório da Rede (DR)		Negócio	6	Moderado	- Simular cenários de redução do tarifário e/ou aplicação de medidas regulatórias específicas - Sensibilizar o Regulador e a Tutela para os seus impactos
DME	8	Divergências na faturação de serviços Diretório da Rede (DR)	Aumento de faturação pendente acumulada devido a reclamações de operadores ferroviários	Redução do valor da cobrança		Negócio	10	Elevado	- Isolar os efeitos das reclamações com valores em divergência, de forma a não contaminar os resultados globais - Acompanhamento dos processos de divergência - Recorrer para instâncias regulatórias e/ou judiciais
DME	9	Errada valorização de serviços Diretório da Rede (DR)	Não valorização de registos de serviços do Diretório da Rede (DR) devido a deficiência/insuficiência da ferramenta de valorização de serviços (aplicação informática "Portal CCO")	Redução de receitas Diretório da Rede (DR)		Tecnológico	10	Elevado	- Monitorização e identificação de erros - Alerta dirigido à DSI com solicitação de correção aplicacional/base de dados
DME	10	Errada quantificação e valorização das transações que geram receita de portagens	Falha de contagem e/ou classificação de veículos e sua valorização para efeitos de cobrança de portagens	Redução da receita potencial	Processo "Revenue Assurance" Portagens, na sua fase atual de implementação	Negócio	4	Baixo	- Validar informação do sistema de reporte de receita de portagens "SCRAP" com dados externos ou verificáveis pela IP (Video-verificações (VVF), Tráfego através da aplicação "SILEGO" e relatórios do Instituto da Mobilidade e dos Transportes (IMT), Concessões (CCS) e Subconcessões (SCCS) - Validar informação de via (Sistema de Gestão Manual de Portagens (SGMP) com informação de BackOffice (Sistema Integrado de Cobrança de Portagens-SICOP), A21 - Validar tarifários aplicados com as matrizes OD (Receita Potencial ajustada vs. Receita Teórica)



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DME	11	Errada valorização da Receita a entregar: Potencial e Cobrada	Erros e omissões na informação operacional prestada pelas concessionárias e subconcessionárias no sistema de reporte de receita de portagens "SCRAP"	Adulteração dos apuramentos de receita	Processo "Revenue Assurance" Portagens, na sua fase atual de implementação	Negócio	8	Moderado	Reconciliar e validar dados do sistema de reporte de receita de portagens "SCRAP" nos vários fluxos de informação e/ou com ficheiros Excel enviados à IP pelas concessionárias e subconcessionárias
DME	12	Ineficiências nas atividades da cadeia do processo de cobrança	- Ineficácia processos de billing - Envio tardio de transações para cobrança - Ineficácia processo de cobrança (voluntária/coerciva)	- Redução da receita cobrada - Aumento dos custos de cobrança	Processo "Revenue Assurance" Portagens, na sua fase atual de implementação	Negócio	12	Elevado	- Definir e monitorizar níveis de serviço de cobrança (DCO: Concessões (CCS) e Subconcessões (SCCS); DME: A21) - Avaliar antiguidade das transações nos vários estados de cobrança
DME	13	Falhas no apuramento de valores de receita a cobrar, cobrados e a transferir, no sistema "Easytoll"	- Falha no processo de cobrança de receita - Erro no cálculo das comissões (prestador de serviço) - Falha no processo de apuramento do valor de receita a transferir para os CTT	- Redução da receita cobrada - Aumento dos custos de cobrança	Processo "Revenue Assurance" Portagens, na sua fase atual de implementação	Negócio	2	Baixo	Validar e monitorizar processo de cobrança, cf. definido no processo Revenue Assurance Portagens (documento base aprovado em Reunião CA EP Nº 331/50/2013 de 11 de Dezembro)
DME	14	Falhas de numerário e contagem de bolsas e valores de receita	- Divergência entre os valores de receita teórica, declarada e contada	Redução da receita cobrada	Processo "Revenue Assurance" Portagens, na sua fase atual de implementação	Negócio	6	Moderado	Validar e monitorizar processo de cobrança, cf. definido no processo Revenue Assurance Portagens (documento base aprovado em Reunião CA EP Nº 331/50/2013 de 11 de Dezembro)
DME	15	Dados de suporte incorretos para desenvolvimento de estudos de mobilidade	Utilização de dados base incorretos no desenvolvimento de estudos de mobilidade	Resultados dos estudos podem suportar decisões estratégicas desadequadas		Negócio	6	Moderado	Reavaliar periodicamente (semestral/ou anual) os dados que serviram de base ao estudo e readaptá-lo em casos de grande alteração face aos dados iniciais



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DME	16	Incumprimento das obrigações protocoladas	Incumprimento das obrigações protocoladas com os diversos operadores e clientes finais Protocolos estabelecidos entre a IP e entidades externas (operadores ferroviários e logísticos, clientes finais, portos, etc.) para viabilização do transporte rodoferroviário de mercadorias (e.g. protocolos de participação da IP em empreendimentos de ampliação/ligação de instalações logísticas à infraestrutura ferroviária com um objetivo quantificado de aumento/indução de tráfego	Incumprimento dos volumes de tráfego acordados com prejuízo dos indicadores de rentabilidade previstos		Regulação e Compliance	6	Moderado	Criação de uma minuta-tipo de protocolo, em articulação com a Direção de Assuntos Jurídicos (DAJ), que acautele e defenda a posição da IP em situações de eventual incumprimento do estabelecido contratualmente pelo(s) outro(s) contratante(s)



8.18 DIREÇÃO DE PLANEAMENTO CORPORATIVO E CONTROLO DE GESTÃO (DPC)

Missão: Gerir e monitorizar o ciclo de estratégia, planeamento, orçamento, controlo e reporting do Grupo IP, garantindo o seu alinhamento com o plano de negócios e assegurando uma visão integrada e de topo da atividade das suas empresas.

Dono do Risco: Pedro Gonçalo Almeida Pais

Baixo	3
Moderado	6
Elevado	1
Muito elevado	0
Valor Médio do Risco	6,9

UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DPC	1	Desadequação do Plano de Atividades e Orçamento (PAO) Plurianual ao Plano de Negócios (PN)	Inadequação das atividades/objetivos às projeções económico-financeiras do Plano de Negócios (PN)	- Incumprimento das projeções do Plano de Negócios (PN) - Insustentabilidade financeira		Negócio	15	Elevado	Plano de Atividades e Orçamento (PAO) plurianual associado às projeções financeiras do Plano de Negócios (PN)
DPC	2	Falhas na parametrização e introdução de dados no modelo económico-financeiro do Plano de Negócios (PN)	Erros na conceção do modelo financeiro e/ou introdução de dados errados	Projeções económico-financeiras erradas		Negócio	6	Moderado	- Sistema de alertas e check adicionais para validação dos dados - Parametrização de ficheiros de recolha da informação para evitar erros de preenchimento e incorporação de dados
DPC	3	Inadequada definição de indicadores de gestão e respetivas metas para as unidades orgânicas	Por não serem uniformes no nível de exigência entre as diferentes unidades orgânicas	- Falta de adequação e equidade nos indicadores e metas das unidades orgânicas - Prejudicar o sistema de avaliação de desempenho	Definição de regras iguais para as unidades orgânicas	Operacional	6	Moderado	Adequar os níveis de exigência tendo em consideração os primeiros resultados dos novos indicadores de gestão
DPC	4	Incumprimento de prazos de reporte de informação	Processos manuais e complexos de apuramento de resultados e sistematização de dados na elaboração do Relatório e Contas, Relatório do Governo Societário, Relatório das Parcerias Público-privadas e Relatório Corporativo	- Aplicação de Penalidades (por incumprimento do contrato de concessão) - Risco reputacional		Regulação e Compliance	6	Moderado	- Definição de plano para recolha de informação e elaboração dos documentos - Recolha e análise da informação ao longo do ano



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DPC	5	Deficiente elaboração do Plano de Atividades e Orçamento (PAO) que se traduza no incumprimento do orçamento anual	- Atividades não previstas ou Previstas e mal planeadas - Impacto da rubrica das Parcerias Publico-Privadas (PPP) na exequibilidade do orçamento - Consolidação das relações intra-grupo - Deficiente controlo de execução do Plano de Atividades e Orçamento (PAO)	- Necessidade de Orçamento retificativo - Impacto no orçamento do Estado - Necessidade de recursos financeiros adicionais	Calendarização e instruções de elaboração do Plano de Atividades e Orçamento (PAO)	Negócio	9	Moderado	- Adequada calendarização e instruções de elaboração do Plano de Atividades e Orçamento (PAO) - Promover reuniões com os responsáveis setoriais na fase de elaboração do orçamento - Implementação e operacionalização da aplicação "Planeamento Global Integrado" (PGI)
DPC	6	Incumprimento do prazo de elaboração do Plano de Atividades e Orçamento (PAO)	Atraso na definição das recomendações/orientações pelo acionista	Impacto no orçamento de Estado	Adequada calendarização e instruções de elaboração do Plano de Atividades e Orçamento (PAO)	Regulação e Compliance	4	Baixo	
DPC	7	Incorreta classificação contabilística e analítica	Imputação incorreta de gastos/receitas e/ou ativos/passivos nos objetos analíticos	- Falta de qualidade da informação disponibilizada - Fiabilidade da informação disponibilizada - Alterações orçamentais	- Validação orçamental e contabilística prévia à contratação/aquisição - Rotinas de fecho contabilístico/analítica mensais - Existência de equipa de Controlo de Gestão	Operacional	6	Moderado	- Uniformização de procedimentos através da atualização de normativos interno - Divulgação e definição da estrutura analítica em conjunto com os controllers e Direções - Divulgação de plano de contas devidamente anotado e ajustado à realidade IP
DPC	8	Parcialidade e falta de uniformidade de critérios na atuação dos Controllers	Atividade desenvolvida por diferentes técnicos com alguma autonomia de atuação	- Falta de qualidade/credibilidade da informação disponibilizada - Falta de isenção e rigor na análise da informação	Implementação de reunião mensal de alinhamento de controllers	Operacional	4	Baixo	
DPC	9	Falta de fiabilidade dos resultados dos indicadores de gestão	Apuramento incorreto dos resultados dos indicadores de gestão	Resultados incorretos dos indicadores poderão levar à tomada de decisões de gestão inadequadas	Apuramento dos resultados efetuado nos controllers	Operacional	9	Moderado	- Elaboração de ficha técnica por indicador de gestão - Desenvolver ferramentas informáticas de apoio à gestão (BI)
DPC	10	Divulgação de informação reservada / confidencial / sensível	Falta de ética e princípios deontológicos	- Reputação do Grupo IP - Divulgação de dados confidenciais ou sensíveis	- Acesso restrito a áreas de informação - Atribuição de perfis de Acesso	Regulação e Compliance	4	Baixo	



8.19 DIREÇÃO DE PLANEAMENTO RODOFERROVIÁRIO (DPL)

Missão: Definir a estratégia de atuação e a gestão integrada das redes rodoviária e ferroviária sob responsabilidade da IP, assegurando o planeamento e controlo das intervenções que sobre estas incidam e o fornecimento de serviços de Tráfego e SIG.

Dono do Risco: Mário João Alves Fernandes

Baixo	3
Moderado	15
Elevado	5
Muito elevado	0
Valor Médio do Risco	7,6

UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DPL	1	Falta de recursos humanos com competências específicas	Insuficiente controlo da execução física e financeira das atividades (empreitadas, projetos, etc.), devido à falta de recursos humanos com competências específicas para acompanhar a execução do plano de investimentos.	- Incapacidade de antecipar a implementação de medidas corretivas na execução do Plano - Desvios de custos e/ou prazo	- Plataforma comum com informação de planeamento de projetos, obras e condicionantes ambientais e expropriativas - Reuniões mensais	Operacional	8	Moderado	- Desenvolvimento do "Planeamento Global Integrado" (PGI) e respetivo reforço de recursos - Maior proatividade na identificação de riscos, na atual aplicação "GC-Obras", pela produção
DPL	2	Inadequação e subjetividade de critérios utilizados no Plano de Proximidade (PP)	Para o setor rodoviário existe um número elevado de "microcritérios" associado a alguma subjetividade com a consequente atribuição inadequada de pontuação.	- Falta de rigor e qualidade na elaboração do Plano de Proximidade (PP) e prioridades mal definidas - Impacto financeiro numa perspetiva global do Plano	Revisão da atualidade dos critérios	Operacional	8	Moderado	Os critérios e a sua aplicação deverão ser apreciados anualmente pelos intervenientes
DPL	3	Indefinição de critérios para o Plano de Proximidade (PP) da Rede Ferroviária	Para o sector ferroviário ainda estão a ser definidos critérios em tempo do Plano de Proximidade (PP) 2017/2021.	- Impacto financeiro numa perspetiva global do Plano - Atraso no início das intervenções - Atraso na elaboração do plano de investimento	DPL preparou proposta de trabalho, posteriormente discutida com as unidades orgânicas intervenientes	Operacional	8	Moderado	- Definição clara dos critérios, por todos os intervenientes - Validação pelo Comité de Custos e Investimentos (COIN)



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DPL	4	Falta de revisão do Plano Rodoviário Nacional (PRN) ou revisão "em baixa"	- As opções e orientações previstas no Plano Rodoviário Nacional (PRN) estão desajustadas face às atuais condições /caraterísticas da rede nacional rodoviária. - Revisão do Plano Rodoviário Nacional (PRN) "em baixa", considerando que a atual Rede Rodoviária Nacional (RRN) já é "madura".	- Corredores reservados indevidamente - Inviabilização de investimentos no âmbito da iniciativa privada - Perda de expectativas e Inviabilização de estudos prévios - Pedidos de indemnização		Operacional	8	Moderado	Envolver os stakeholders externos e garantir o adequado plano de comunicação para fundamentar e explicar as decisões
DPL	5	Desarticulação/ não uniformização de procedimentos/regras de atuação relativas a protocolos	Motivada pela intervenção de múltiplas unidades orgânicas/ não definição clara de responsabilidades.	- Atraso no desenvolvimento dos processos - Prejuízo da imagem da IP	- Definição de uma estratégia de atuação (aprovada pelo CAE mediante proposta da DPL) - Definição de minutas-tipo	Operacional	10	Elevado	- Revisão da estratégia de atuação e das minutas tipo - Clarificação funcional entre DPL e outras unidades orgânicas - Participação mais proativa das estruturas descentralizadas, coordenada com a DPL
DPL	6	Incumprimento do procedimento relativo à análise de Instrumentos de Gestão Territorial (IGT)	Resposta não uniforme e /ou contraditória sobre assunto semelhante. Informação para o exterior passível de erro ou incoerência.	- Diversos registos de entrada do mesmo assunto em diferentes unidades orgânicas - Atraso na análise do assunto - Qualidade da informação transmitida	- Definição de uma estratégia de atuação (aprovada pelo CAE mediante proposta da DPL) - Definição de template para o parecer único da IP, pela DPL - Expansão à atividade ferroviária	Regulação e Compliance	6	Moderado	"Enforcement" da estratégia de atuação, sob a forma de procedimento/processo organizacional, apreendido pela companhia
DPL	7	Indefinição de limites da rede rodoviária concessionada à IP	Indefinição dos limites entre a concessão rodoviária da IP e as restantes entidades gestoras rodoviárias.	- Sobreposição ou ausência de responsabilidade em determinados troços - Falta de rigor e qualidade da informação - Multiplicidade de interpretações sobre a rede rodoviária confiável e única sob jurisdição da IP. - Prejuízo da imagem da IP	Processo de representação de uma rede única da companhia, definida com as unidades orgânicas interessadas no tema	Negócio	6	Moderado	Mutualização da representação da rede
DPL	8	Revisões orçamentais efetuadas de forma manual	Qualidade e oportunidade da informação disponibilizada.	- Erro no planeamento - Gerir/consumir orçamento da forma menos eficiente - Incapacidade de antecipar a implementação de medidas corretivas na execução do Plano de Investimentos /Plano de Atividades e Orçamento (PAO)	- Esforço adicional dos recursos da DPL - Coordenação com as unidades orgânicas envolvidas no processo	Operacional	8	Moderado	- Desenvolvimento do "Planeamento Global Integrado" (PGI) e respetivo reforço de recursos - Clarificação das competências entre unidades orgânicas



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DPL	9	Falta de segmentação da rede rodoviária	Falta de critérios de segmentação alinhados com os objetivos estratégicos e baseada em níveis de procura e tipologia de rede rodoviária.	<ul style="list-style-type: none"> - Menor eficiência na gestão da rede - Degradação do estado de conservação da rede rodoviária - Afeta qualidade do plano de gestão de ativos (prioridades) - Gerir/consumir orçamento da forma menos eficiente 	Projeto K Rede	Operacional	6	Moderado	Conclusão do projeto K Rede
DPL	10	Falta de segmentação da rede ferroviária	Falta de critérios de segmentação alinhados com os objetivos estratégicos e baseada em níveis de procura e tipologia de rede ferroviária.	<ul style="list-style-type: none"> - Menor eficiência na gestão da rede ferroviária - Degradação do estado de conservação da rede ferroviária - Afeta qualidade do plano de gestão de ativos (prioridades) - Gerir/consumir orçamento da forma menos eficiente 		Operacional	6	Moderado	Desenvolvimento de uma metodologia de atuação, com racional suportado no K Rede
DPL	11	Deficiência dos equipamentos (telemática) e sistemas de comunicação	<ul style="list-style-type: none"> - Deficiência dos equipamentos (telemática) e sistemas de comunicação na rede não garante fiabilidade da informação. - Incapacidade de confirmar a informação obtida no sistema com a informação "no terreno". 	<ul style="list-style-type: none"> - Imprecisão dos outputs do modelo - Qualidade/fiabilidade da informação obtida - Inadequada modelação de tráfego rodoviário 	<ul style="list-style-type: none"> - Novo SILEGO em desenvolvimento - Processo de reposição e colocação de novos contadores em desenvolvimento na DAT 	Tecnológico	12	Elevado	<ul style="list-style-type: none"> - Novo SILEGO - Reposição e colocação de novos contadores
DPL	12	Indisponibilidade de contadores	Insuficiente manutenção/reposição do equipamento.	<ul style="list-style-type: none"> - Menor precisão do modelo nacional de tráfego - Incumprimento na disponibilização do Tráfego Médio Diário Mensal (TMDM) ao Instituto da Mobilidade e dos Transportes (IMT) - Comprometimento na rentabilização desta informação a entidades externas 	Processo de reposição e colocação de novos contadores em desenvolvimento na DAT	Operacional	16	Elevado	Reposição e colocação de novos contadores



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DPL	13	Fiabilidade da informação de tráfego oriunda da aplicação SILEGO	Falta de suporte e apoio técnico na Aplicação SILEGO.	<ul style="list-style-type: none"> - Estagnação evolutiva da Plataforma - Impossibilidade de resolução de alguns bugs plenamente identificados - Comprometimento quer no cálculo de valores do Tráfego Médio Diário Mensal (TMDM) no âmbito do processo de remuneração por serviço às subconcessionárias, quer na produção de relatórios de tráfego trimestrais ao Instituto da Mobilidade e dos Transportes (IMT), quer ainda no negócio potencial de venda de valores de tráfego a entidades externas 	<ul style="list-style-type: none"> - Novo SILEGO em desenvolvimento - Processo de reposição e colocação de novos contadores em desenvolvimento na DAT 	Tecnológico	12	Elevado	<ul style="list-style-type: none"> - Novo SILEGO - Reposição e colocação de novos contadores
DPL	14	Ineficiências associadas à análise de estudos de tráfego devido à falta de Recursos Humanos com competências técnicas específicas	Comprometimento da qualidade e do prazo de resposta a pedidos de análise de estudos de tráfego, devido à falta de recursos com competências técnicas específicas face ao elevado volume de solicitações.	<ul style="list-style-type: none"> - Deficiente qualidade da análise efetuada - Incumprimento de prazos - Potencial condicionamento de investimento privado 		Operacional	6	Moderado	Reforço da equipa e/ou contratação de prestação de serviços
DPL	15	Insuficiente domínio das especificidades inerentes ao setor ferroviário	Insuficiente domínio por parte dos colaboradores da DPL relativamente às especificidades do setor ferroviário.	Menor eficiência na gestão da rede ferroviária	"Cross Training" externo e interno à DPL	Operacional	4	Baixo	Reforço da equipa com colaboradores oriundos da área ferroviária
DPL	16	Deficiente transposição do Plano de Investimentos (PI) para o Plano de Atividades e Orçamento (PAO)	Incoerência ou falta de informação no processo de integração do Plano de Intervenções na Rede (PIR) no Plano de Atividades e Orçamento (PAO)	Menor eficiência na gestão da rede rodoferroviária	<ul style="list-style-type: none"> - Esforço adicional dos recursos da DPL - Coordenação com as unidades orgânicas envolvidas no processo 	Operacional	8	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento do "Planeamento Global Integrado" (PGI) e respetivo reforço de recursos - Clarificação das competências entre unidades orgânicas
DPL	17	Ineficiências associadas à definição de um novo modelo de planeamento das infraestruturas rodoferroviárias - Modelo Nacional de Mobilidade	Ineficiências associadas à falta de experiência e maturidade na definição de um novo modelo de planeamento das infraestruturas rodoferroviárias, baseado na mobilidade das pessoas e na integração dos modos de transporte público e privado.	<ul style="list-style-type: none"> - Menor eficiência na gestão da rede - Afeta qualidade do plano de gestão de ativos (prioridades) - Gerir/consumir orçamento da forma menos eficiente 	Modelação de todas as redes de transportes públicos	Operacional	4	Baixo	<ul style="list-style-type: none"> - Formação dos recursos humanos existentes - Reforço de recursos humanos - Aquisição de software específico



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DPL	18	Deficiente avaliação das análises custo/benefício	Deficiente avaliação das análises custo/benefício devido a pressões internas ou externas.	- Deficiente qualidade da análise efetuada - Decisão incorreta de investimento na rede	Já foram lançados os concursos públicos para a realização de análises de custo/benefício	Operacional	6	Moderado	Concursos públicos para a realização de análises de custo/benefício
DPL	19	Acesso indevido a informação privilegiada	Quebra do dever de sigilo/confidencialidade, independência, integridade, responsabilidade, transparência e imparcialidade.	- Projeção negativa da imagem da empresa - Divulgação de informação confidencial	Restringir o acesso a informação em função da real necessidade e distinguir entre autorização de consulta e de edição	Regulação e Compliance	1	Baixo	Revisão de todas as permissões a áreas partilhadas
DPL	20	Recursos humanos técnicos insuficientes em Sistema de Informação Geográfica	Recursos humanos técnicos em Sistema de Informação Geográfica insuficientes para cumprimento dos prazos estabelecidos de tratamento e disponibilização de informação geográfica interna e externamente.	- Informação prestada de questionável qualidade - Possíveis erros na informação georreferenciada a disponibilizar - Exclusão de projetos de Sistema de Informação Geográfica considerados críticos para várias áreas de negócio da empresa	Referida esta insuficiência no PK2.0 Optimus	Operacional	10	Elevado	Reforço da equipa com colaboradores oriundos da área ferroviária
DPL	21	Servidores Web e de dados provenientes de Sistema de Informação Geográfica partilhados com outros sistemas aplicativos	Atualizações de frameworks, drivers, updates de SO, entre outras aplicativos poderão comprometer a estabilidade do Visualizador de Sistema de Informação Geográfica da IP e seu nível de performance.	- Indisponibilidade Aplicacional - Inacessibilidade aos dados de negócio georreferenciados - Dificuldade em obter informação para o normal desempenho profissional dos colaboradores		Tecnológico	6	Moderado	Reserva de Servidor Anfitrião exclusivo para a área do Sistema de Informação Geográfica
DPL	22	Desarticulação e/ou desresponsabilização das unidades orgânicas na atualização, produção e gestão de informação georreferenciada na IP	O envolvimento das Unidades Orgânicas no processo de atualização, produção e gestão da informação geográfica respeitante aos seus ativos, é essencial para suportar melhor as tomadas de decisão na empresa.	- Informação Geográfica obsoleta ou omissa - Desconhecimento das unidades orgânicas responsáveis pela atualização de determinados conteúdos georreferenciados - Falta de suporte geográfico para apoiar as tomadas de decisão - Quebra de produtividade e rentabilidade na empresa pela contínua necessidade de pesquisa de informação	Dar continuidade ao trabalho que vinha sendo desenvolvido na então EP - Comissão de Acompanhamento ao Sistema de Informação Geográfica	Operacional	8	Moderado	Constituição de nova Comissão de Acompanhamento ao Sistema de Informação Geográfica
DPL	23	Saída de colaboradores especializados	Saída de colaboradores especializados nas funções desenvolvidas na DPL.	Comprometimento na execução de inúmeras atividades previstas e assumidas pela DPL		Operacional	8	Moderado	Formação, contrapartidas, retribuição



8.20 DIREÇÃO DE RISCO E COMPLIANCE (DRC)

Missão: Implementar e dinamizar a gestão do risco e monitorizar o cumprimento das obrigações decorrentes do quadro normativo aplicável à atividade das empresas do Grupo IP.

Dono do Risco: Eduardo Cabral de Abreu Cunha

Baixo	1
Moderado	1
Elevado	3
Muito elevado	0
Valor Médio do Risco	8,0

UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DRC	1	Ausência ou falta de fiabilidade da informação relativa à Gestão do Risco	No âmbito da gestão do risco (identificação, apreciação e monitorização), nomeadamente por: - Falta de envolvimento e/ou capacidade de resposta das unidades orgânicas/Empresas; - Falha na compreensão da informação a transmitir pelas unidades orgânicas/Empresas; - Falhas do processo.	- Atraso na implementação do processo de gestão do risco - Inadequada implementação do processo de gestão do risco (identificação, apreciação, monitorização) - Inexistência no Grupo IP de uma ferramenta eficaz de apoio à decisão - Atraso na conclusão dos Planos de Gestão de Riscos das empresas do Grupo IP, incluindo os de corrupção e infrações conexas	- Planeamento da fase II transmitido aos órgãos em tempo oportuno - Aprovação do Procedimento da Gestão do Risco do Grupo IP - Reunião de engagement com todas as unidades orgânicas/empresas - Reuniões parcelares com interlocutores mais diretos	Operacional	10	Elevado	- Revisão do Procedimento de Gestão do Risco do Grupo IP - Desenvolvimento de aplicação Gestão do Risco e Compliance (GRC)
DRC	2	Atraso na publicação do Código de Ética do Grupo IP	Incumprimento do prazo definido no Plano de Atividades da DRC, para a publicação do Código de Ética do Grupo IP	Inexistência de um documento único que regule a conduta dos colaboradores do Grupo IP, em virtude do atraso na receção de contributos dos vários stakeholders		Regulação e Compliance	4	Baixo	
DRC	3	Levantamento insuficiente das obrigações de reporte a entidades externas	O levantamento das obrigações de reporte poderá ser incompleto ou inconsistente por: - Estar dependente da informação prestada pelas unidades orgânicas, e a mesma pode não ser prestada da forma pretendida; - Falta de capacidade da DRC para apoiar as unidades orgânicas no levantamento das obrigações de reporte.	Incumprimento das obrigações de reporte a entidades externas	Ficheiro Excel da DRC com a listagem das obrigações de reporte indicadas pelas unidades orgânicas, na sequência de solicitação por e-mail da DRC	Regulação e Compliance	10	Elevado	- Elaboração de Manual de Compliance - Transitoriamente, concluir o desenvolvimento de Base de Dados em Access - Desenvolvimento de aplicação Gestão do Risco e Compliance (GRC)



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DRC	4	Falhas dos órgãos na resposta às obrigações de reporte a entidades externas	Apesar de a obrigação ser conhecida, os órgãos não respondem, respondem incorretamente ou respondem fora do prazo às obrigações de reporte a entidades externas	Incumprimento ou cumprimento fora de prazo das obrigações de reporte a entidades externas	Ficheiro Excel da DRC com a listagem das obrigações de reporte indicadas pelas unidades orgânicas, na sequência de solicitação por e-mail da DRC	Regulação e Compliance	10	Elevado	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboração de Manual de Compliance - Elaboração de reportes trimestrais de análise ao cumprimento das obrigações - Transitoriamente, concluir o desenvolvimento de Base de Dados em Access - Transitoriamente, gerar sistema de alertas via outlook - Desenvolvimento de aplicação Gestão do Risco e Compliance (GRC)
DRC	5	Atraso na conclusão dos relatórios dos Planos de Gestão de Riscos das empresas do Grupo IP, incluindo os de corrupção e infrações conexas	Por ausência de informação ou por falta de capacidade da DRC	<ul style="list-style-type: none"> - Incumprimento de uma obrigação legal - Má reputação 	O plano de implementação do processo de gestão de risco para o Grupo IP contempla já timings para a preparação do relatório	Regulação e Compliance	6	Moderado	Desenvolvimento de aplicação Gestão do Risco e Compliance (GRC)



8.21 DIREÇÃO DE GESTÃO DA REDE FERROVIÁRIA (DRF)

Missão: Assegurar a gestão integrada da Rede Ferroviária, garantindo uma infraestrutura segura e sustentável, cumprindo os níveis de serviço previstos, incluindo os de fiabilidade e de disponibilidade, bem como assegurar a sua manutenção e reabilitação, tal como previsto no Plano de Proximidade.

Dono do Risco: António Manuel Rodrigues Viana

Baixo	3
Moderado	7
Elevado	14
Muito elevado	2
Valor Médio do Risco	11,2

UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DRF	1	Falta de informação, ou insuficiente qualidade da mesma para a elaboração dos Planos de Manutenção	Deficiente qualidade dos Planos de Manutenção devido a falta de informação ou insuficiente qualidade da mesma, por exemplo, relativa ao estado da infraestrutura	- Intervenções na infraestrutura não adequadas - Impacto ao nível da fiabilidade e disponibilidade da infraestrutura, bem como aumento de custos	Monitorização da atividade/desempenho da infraestrutura	Operacional	12	Elevado	- Melhorar o tratamento da informação constante nos Sistemas de Informação da Manutenção (SIGMA) - Desenvolvimento/atualização de ferramenta informática adequada
DRF	2	Falta de colaboradores e competências para as atividades de manutenção (inspeção, execução, fiscalização)	A falta de colaboradores e competências específicas podem provocar uma deficiente inspeção, execução e fiscalização.	- Intervenções na infraestrutura não adequadas - Incumprimento dos Planos de Manutenção		Operacional	16	Elevado	- Dimensionamento adequado de quadros e/ou contratação de prestação de serviços - Rejuvenescimento e formação adequada
DRF	3	Falta de integração dos sistemas informáticos de suporte à atividade manutenção (SIGMA, e-contratos, e-materiais, outros)		Deficiente planeamento e programação de atividades de manutenção	Adequar as aplicações e ferramentas tecnológicas	Tecnológico	6	Moderado	Compatibilizar e integrar as várias aplicações de suporte à manutenção
DRF	4	Omissão e/ou incorreta transmissão de informação de suporte à tomada de decisão	Deficiente programação de atividades de manutenção devido à omissão e/ou incorreta transmissão de informação de suporte à tomada de decisão, conluio com o prestador de serviços	- Realização de atividades de manutenção inadequadas - Desvios na qualidade, custo e prazo	Monitorização e auditorias	Regulação e Compliance	4	Baixo	Reforçar/ aumentar a monitorização e auditorias



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DRF	5	Falta de equipamentos	Indisponibilidade de equipamentos de apoio para ações de manutenção	- Desvios na qualidade, custo e prazo - Indisponibilidade da infraestrutura - Não realização de ações de inspeção	Renovar os meios	Operacional	6	Moderado	Ajustar os meios, renovação dos mesmos e flexibilidade nas ferramentas de contratação, com vista a garantir a operacionalidade
DRF	6	Não fornecimento atempado de materiais	Indisponibilidade de materiais para ações de manutenção e reabilitação	- Desvios na qualidade, custo e prazo - Indisponibilidade da infraestrutura	Planear e assegurar o aprovisionamento dos materiais em tempo	Operacional	15	Elevado	- Garantir que os materiais são adquiridos em tempo para a atividade planeada - Deve ser garantido stock de funcionamento/emergência com materiais específicos de prazo alargado de fornecimento, que permita responder a situações não previstas em plano
DRF	7	Solicitações externas à DRF não programadas	Solicitações externas não programadas que implicam desvio de recursos	- Desvios na qualidade, custo e prazo - Não realização de ações de manutenção		Operacional	5	Moderado	Garantir que os planos de outras empresas e unidades orgânicas são integrados no plano da manutenção de modo a que não haja a necessidade de ajustar atividades e recursos face a ações não programadas/planeadas no âmbito da Manutenção
DRF	8	Greve e outras paralisações pelos trabalhadores	Paralisações pelos trabalhadores no âmbito da atividade sindical e greves	- Desvios/incumprimento dos planos de manutenção - Projeção negativa da imagem da empresa		Operacional	4	Baixo	
DRF	9	Indisponibilidade financeira	Falta de recursos financeiros, por exemplo para lançar processos de contratação	Desvios/incumprimento dos planos de manutenção	Garantir planos financeiros ajustados aos planos de manutenção	Financeiro	8	Moderado	Garantir planos financeiros ajustados aos planos de manutenção
DRF	10	Atraso na entrega do projeto	Atrasos na entrega do projeto por motivos alheios à DRF	Desvios/incumprimento das ações de reabilitação (não realização ou comprometimento do Plano de Proximidade)		Operacional	15	Elevado	Recurso a Sistemas de pré-qualificação
DRF	11	Deficiente qualidade do projeto	Projeto deficiente face ao objeto das ações/atividades a desenvolver	- Desvios na qualidade, custo e prazo - Trabalhos/ serviços a mais (comprometimento do Plano de Proximidade)	Acompanhar a execução dos projetos incluindo a sua revisão	Operacional	9	Moderado	Assegurar o acompanhamento e revisão do projeto pela engenharia do Grupo (ex.: elaboração de Procedimento, norma interna)



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DRF	12	Deficiências na instrução do processo contratual (peças técnicas, cláusulas gerais etc.)	Dificuldades na execução das ações de manutenção devido a deficiências contratuais consubstanciadas noutros aspetos da consulta	Desvios na qualidade, custo e prazo		Operacional	6	Moderado	Envolvimento no processo de contratação das unidades orgánicas que gerem o contrato em fase de execução / revisão final do processo de contratação (exemplo: elaboração de Procedimento, reuniões periódicas)
DRF	13	Definição fraudulenta das especificações técnicas dos cadernos de encargos	Definição fraudulenta das especificações técnicas do caderno de encargos (ex.: conluio com o prestador)	Aumento dos custos da empreitada, prestações de serviços e materiais	- Controlo do cumprimento dos procedimentos de contratação pública vertidos no Manual Interno de Contratação - Base de dados de avaliação de fornecedores efetuada no âmbito da Manutenção - No âmbito das iniciativas de competência não delegada nos titulares das unidades orgánicas, as fundamentações de iniciativa de contratação são sujeitas a parecer prévio da DCL	Regulação e Compliance	4	Baixo	Integração dos preços no sistema geral de rubricas a integrar na aplicação "Planeamento Global Integrado" (PGI)
DRF	14	Tempos no processo de contratação superiores ao estimado	Atraso na realização das ações de manutenção e Plano de Proximidade devido a tempos elevados no processo de contratação	Atraso no cumprimento do Plano de Proximidade/ ações de manutenção		Operacional	15	Elevado	- Estabelecer priorização de contratação em concertação com a DCL - Planeamento integrado com compromisso de todos os intervenientes
DRF	15	Incorreta formação do preço base	Desadequação do valor de mercado, com especial impacto nos ajustes diretos com consulta a um fornecedor. Sistema de avaliação de fornecedores pouco desenvolvido.	- Aumento do custo associado - Atraso na reparação/disponibilidade do equipamento/Infraestrutura		Operacional	10	Elevado	- Garantir base de dados atualizadas de valores praticados para a mesma natureza de trabalhos - Ponderar a introdução de fase de negociação de propostas nos procedimentos de contratação - Desenvolvimento do sistema de avaliação de fornecedores
DRF	16	Inadequação dos adjudicatários selecionados	Adjudicatários com falta de capacidade técnica ou financeira	- Má qualidade do serviço prestado - Objeto dos contratos por concretizar - Deficiente desempenho dos prestadores de serviço	Avaliação de fornecedores	Operacional	8	Moderado	Avaliação e pré-qualificação de fornecedores



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DRF	17	Dependência de um único fornecedor/prestador de serviços	A manutenção dos equipamentos e sistemas instalados está em algumas situações dependente de um fornecedor/prestador de serviços quer pela especificidade técnica quer por o mercado nacional não ser suficientemente aliciente para captar o interesse de outros fornecedores/prestadores de serviço.	<ul style="list-style-type: none"> - Dificuldade de negociação - A dependência da disponibilidade do fornecedor origina o atraso na reparação/disponibilidade do equipamento e/ou aumento do custo associado. 		Tecnológico	15	Elevado	<ul style="list-style-type: none"> - Garantir base de dados atualizada de valores praticados para a mesma natureza dos trabalhos - Revisão e monitorização da estratégia de contratação
DRF	18	Deficiente gestão de contratos	Deficiente gestão de contratos devido à falta de recursos humanos, falta de competências específicas, ou outros motivos	<ul style="list-style-type: none"> - Desvios na qualidade, custo e prazo - Não aplicação de penalidades - Não identificação de erros /omissões durante a execução dos trabalhos - Falhas nas aprovações de planos de trabalho, planos de recuperação de atrasos, planos parcelares de trabalho... - Atraso no envio dos contratos adicionais ao Tribunal de Contas 		Operacional	12	Elevado	Rejuvenescer quadros, formar quadros com competências necessárias
DRF	19	Excesso de carga das circulações	Incumprimento por parte dos clientes/operadores relativamente aos limites de carga fixados/contratados (mercadorias)	<ul style="list-style-type: none"> - Acidente /descarrilamento - Deficiência estrutural na Infraestrutura/obras de arte 	Implementação de sistema de pesagem dinâmica	Operacional	10	Elevado	Controlo com instalação de equipamentos de pesagem dinâmica em pontos chave da infraestrutura
DRF	20	Incumprimento da regulamentação/sinalização e normas de segurança por Utilizador/Cidadão	Incumprimento da regulamentação/sinalização e normas de segurança, nomeadamente em atravessamentos; acidentes rodoviários por Utilizador / Cidadão.	Indisponibilidade da infraestrutura	<ul style="list-style-type: none"> - Ações de sensibilização - Vedação do canal - Reforço de sinalética - Desnivelamentos - Automatização de atravessamentos 	Regulação e Compliance	15	Elevado	<ul style="list-style-type: none"> - Ações de sensibilização - Vedação do canal - Reforço de sinalética - Desnivelamentos - Automatização de atravessamentos
DRF	21	Condições climáticas adversas	Condições climáticas que excedem a capacidade de "absorção" da infraestrutura ou a deterioreem	<ul style="list-style-type: none"> - Ocorrência de falhas na infraestrutura - Acidente /descarrilamento - Indisponibilidade da infraestrutura 	Reforço das atividades inspetivas da infraestrutura em períodos para os quais se prevê a existência de fenómenos naturais extremos	Operacional	20	Muito Elevado	<ul style="list-style-type: none"> - Reforço das atividades inspetivas da infraestrutura em períodos para os quais se prevê a existência de fenómenos naturais extremos - Implementação de automatismos em situações de emergência - Criar instrução para a adoção de regras de circulação específicas quando recebidos alertas sobre mau tempo (proteção civil)



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DRF	22	Saída não supriável de colaboradores		<ul style="list-style-type: none"> - Incumprimento do plano de proximidade - Não deteção atempada de falhas na infraestrutura - Realização de atividades de manutenção/inspeção inadequadas - Deficiente fiscalização - Rotura na atividade operacional da DRF 	Elaborado Plano de Ajustamento Operacional	Operacional	20	Muito Elevado	<ul style="list-style-type: none"> - Rejuvenescimento / substituição dos quadros dotando-os de competências necessárias - Implementação do Plano de Ajustamento Operacional
DRF	23	Apropriação/utilização indevida de materiais/equipamentos	Apropriação/utilização indevida de materiais/resíduos/equipamentos existentes em diversos locais dispersos geograficamente	<ul style="list-style-type: none"> - Indisponibilidade dos materiais e equipamentos para aplicar nas atividades quando necessário - Aumento de custo de manutenção - Atraso na realização das atividades 	<ul style="list-style-type: none"> - Inventários - Criação de melhores condições de estacionamento - Concentração de materiais - Articulação com autoridades policiais 	Regulação e Compliance	15	Elevado	<ul style="list-style-type: none"> - Inventários - Criação de melhores condições de estacionamento - Concentração de materiais - Articulação com autoridades policiais
DRF	24	Incumprimento da regulamentação pelos colaboradores da DRF ou pelos prestadores de serviços/ empreiteiros/ terceiros	Incumprimento da regulamentação pelos colaboradores da DRF, devido a descuido nos procedimentos de rotina e pelos prestadores de serviços/ empreiteiros/ terceiros devido a descuido e/ou desconhecimento dos procedimentos / regulamentação	Danos próprios, em terceiros ou na infraestrutura.	Formação	Regulação e Compliance	12	Elevado	<ul style="list-style-type: none"> - Formação /Reciclagem / Sensibilização e Fiscalização (quando adequado) - Instalação do sistema convel em veículos ferroviários da IP
DRF	25	Infraestruturas em fim de vida e descontinuadas		<ul style="list-style-type: none"> - Aumento dos custos de manutenção - Comprometimento / indisponibilidade da infraestrutura 	Ações complementares às atividades inspetivas	Operacional	15	Elevado	<ul style="list-style-type: none"> - Afetar/reforçar verbas ao plano de longo prazo visando a otimização da infraestrutura - Definir Plano para substituição de componentes da Infraestrutura com base no Plano de Gestão de Ativos
DRF	26	Furto de equipamentos em serviço	Furto de equipamentos em serviço (cabos, caixas de impedância, entre outros)	Impacto ao nível da fiabilidade, disponibilidade da infraestrutura e custos	<ul style="list-style-type: none"> - Substituição de materiais por outros menos valorizados - Articulação com forças policiais 	Regulação e Compliance	15	Elevado	<ul style="list-style-type: none"> - Continuidade do programa de substituição de materiais por outros menos valorizados - Articulação com forças policiais



8.22 DIREÇÃO DE GESTÃO DA REDE RODOVIÁRIA (DRR)

Missão:

Assegurar a gestão integrada da Rede Rodoviária sob jurisdição direta da IP, garantindo uma infraestrutura segura e sustentável, cumprindo os níveis de serviço previstos, incluindo os de fiabilidade e de disponibilidade, bem como assegurar a sua manutenção e reabilitação, tal como previsto no Plano de Proximidade.

Integra no seu âmbito as atividades relativas à "Fiscalização da Rede".

Dono do Risco: Carlos Manuel Cruz Santinho Horta

Baixo	0
Moderado	20
Elevado	12
Muito elevado	0

Valor Médio do Risco 9,3

UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DRR	1	Deficiente verificação da conformidade legal das propostas de alteração aos contratos, devido a insuficiência de recursos com competências específicas	Deficiente verificação do enquadramento legal ou incumprimento dos limites dos (Contratos adicionais/apostilhas)	- Desvios de custo e prazo - Incumprimentos legais		Regulação e Compliance	9	Moderado	- Reforço de competências específicas - Redimensionamento da equipa associada ao processo de verificação e atuação preventiva de cariz operacional
DRR	2	Incumprimento do prazo global dos contratos adicionais de empreitadas para envio ao Tribunal de Contas	Atraso no envio dos adicionais ao Tribunal de Contas	- Aplicação de multas - Impacto reputacional	Foi implementado a OS N.º16/2014/CA da ex-EP, com dois controlos - ao nível dos Serviços centrais da DRR, no que respeita aos prazos limites atribuídos às unidades orgânicas intervenientes, e por compensação entre elas e globalmente, no que respeita ao cumprimento dos 60 dias e à necessidade de interpor um pedido de prorrogação de prazo ao Tribunal de Contas para formalização do contrato adicional	Regulação e Compliance	6	Moderado	Manutenção do acompanhamento da implementação da medida definida pela OS 16/2014, com monitorização permanente dos prazos parcelares nela estabelecidos



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DRR	3	Incumprimentos legais e atrasos na formação de contratos, na fase de elaboração do projeto	<p>- Incumprimentos legais e atrasos na formação de contratos, na fase de elaboração do projeto, por deficiente acompanhamento, e ausência de Gestão de Contrato, atenta as competências operacionais atribuídas aos colaboradores dos Centros Operacionais (CO).</p> <p>- Ausência na Missão da DRR desta atribuição, antes da competências da ex-DAS da ex-EP, pelo que não tem reflexo na estrutura nem da dotação de Colaboradores com formação específica em Gestão de Projeto.</p>	<p>- Incumprimentos Legais</p> <p>- Falhas ao nível do controle orçamental da IP</p> <p>- Agravamento das condições de Segurança Rodoviária e de conservação/manutenção das infraestruturas</p> <p>- Incumprimento dos Orçamentos propostos e aprovados, com o descrédito inerente</p>	<p>Foi acordado com a IPE um procedimento de recurso, no qual os Centros Operacionais reforçam as componentes de mobilização de todos os intervenientes para a avaliação das componentes a incorporar no Projeto, tendo em vista permitir a IPE a formulação do Documento de Suporte a Contratação a própria IPE do Projeto, sendo que a IPE assegurará, com o despoletar do processo pela IP, a articulação com a IPP e DSS. Não está no entanto assegurada a formalização da figura de Gestor do Contrato, estando em preparação pedido de parecer da DAJ</p>	Regulação e Compliance	12	Elevado	<p>Reorganização da DRR, procedendo a criação de uma Unidade de Programação e Controlo Operacional, à imagem do que existe na vertente ferroviária da Empresa, com capacidade de assegurar a Gestão de Projeto exigida pela relação com a participada IPE, e capaz de assegurar o adequado acompanhamento e gestão dos estudos nas suas diferentes fases, articulando com as Direções Operacionais os aspetos de execução de obra fundamentais para a boa execução do contrato de empreitada, e em última instância promovendo a elaboração da informação de fundamentação da contratação</p>
DRR	4	Atraso e lapsos no lançamento dos procedimentos contratuais, devido à insuficiente capacidade de resposta dos Centros Operacionais (CO)	<p>Incumprimentos legais e atrasos na formação de contratos, na fase que decorre entre a conclusão do projeto e o lançamento de concurso para a execução da obra, devido à simultaneidade de tarefas atribuídas aos colaboradores dos Centros Operacionais (CO)</p>	<p>- Falhas ao nível do controle orçamental da IP</p> <p>- Agravamento das condições de Segurança Rodoviária e de conservação/manutenção das infraestruturas</p> <p>- Incumprimento dos Orçamentos propostos e aprovados, com o descrédito inerente</p>	<p>Por falta de recursos nos serviços centrais foi estabelecido e implementado durante o ano de 2014 um procedimento de articulação com os Centros Operacionais (CO) em que a informação de suporte à decisão de contratação é elaborada pela DRR. Situação que se encontra a funcionar em pleno</p>	Regulação e Compliance	12	Elevado	<p>Reorganização da DRR, procedendo a criação de uma Unidade de Programação e Controlo Operacional, à imagem do que existe na vertente ferroviária da Empresa, com capacidade de assegurar a Gestão de Projeto exigida pela relação com a participada IPE, e capaz de assegurar o adequado acompanhamento e gestão dos estudos nas suas diferentes fases, articulando com as Direções Operacionais os aspetos de execução de obra fundamentais para a boa execução do contrato de empreitada, e em última instância promovendo a elaboração da informação de fundamentação da contratação</p>



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DRR	5	Não desenvolvimento de aplicação informática de gestão do inventário das componentes/equipamentos da via	Falta de uma aplicação informática de gestão do inventário das componentes/equipamentos da via, que permita a criação de uma base de dados organizada e sistematizada, com vista ao perfeito conhecimento do património a conservar	- Deficiente gestão da conservação das componentes da via - Dificuldade na gestão da conservação por inexistência de informação sistematizada - Falta de eficácia da inspeção de rotina por falta de procedimentos informatizados de registo de anomalias e avaliação de quantidades de trabalhos necessários		Tecnológico	8	Moderado	Desenvolver aplicação de gestão da conservação das componentes da via associada ao Sistema de Informação Geográfica (em desenvolvimento)
DRR	6	Falta de atualização dos dados de inventário e histórico reportados pelas estruturas operacionais no âmbito das obras, Contratos de conservação corrente (CCC) e brigada de intervenção (BI)	Dificuldades na Gestão Integrada das Intervenções na rede e atividades correlacionadas, por exemplo, Planeamento do Plano de Investimento (PI) e Elaboração dos Projetos de Conservação Periódica	- Análise e Conclusões inadequadas - Veiculação de informação extemporânea e/ou desajustada		Operacional	6	Moderado	Formação dos técnicos
DRR	7	Insuficiente e ineficiente investimento na conservação periódica da rede	Não realização de intervenções de Conservação Corrente (CC), no pressuposto da execução da obra de Conservação Periódica (CP), havendo necessidade de recorrer a ações de conservação reativa na Conservação Corrente (CC)	- Acentuada evolução da degradação do estado de conservação - Aumento dos custos de reabilitação		Operacional	12	Elevado	Acompanhamento do prazo de execução dos projetos, através de reuniões mensais de monitorização entre a DRR e IPE
DRR	8	Deficiente planeamento dos projetos de Conservação Periódica	Não realização de intervenções de Conservação Periódica (CP), devido a deficiente planeamento associado à realização dos projetos	- Acentuada evolução da degradação do estado de conservação - Aumento dos custos de reabilitação		Operacional	12	Elevado	Dar continuidade ao desenvolvimento da aplicação "Planeamento Global Integrado" (PGI)
DRR	9	Falta de colaboradores com competências específicas para cumprimento das atribuições da DRR	Dimensionamento atual das equipas dos Centros Operacionais é insuficiente para cumprir os objetivos no terreno	- Deficiente capacidade de intervenção face às necessidades operacionais - Agravamento das condições de Segurança Rodoviária e de conservação e manutenção da infraestrutura - Consequências legais	Integração nos atuais contratos da brigada de emergência (BE) como forma de compensar a falta de recursos próprios (brigada de intervenção, BI)	Operacional	12	Elevado	Teste do novo modelo de gestão dos atuais Contratos de conservação corrente (CCC) num ambiente de maior restrição financeira, recorrendo a segmentação da rede



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DRR	10	Saída não supriável de colaboradores da DRR	Dificuldade no cumprimento das atribuições da DRR devido à saída por rescisão contratual dos seus colaboradores.	- Deficiente regulação interna - Incumprimento do Plano de Proximidade (PP) - Não deteção atempada de falhas na infraestrutura (agravamento das condições de Segurança Rodoviária e de conservação/manutenção) - Realização de atividades de manutenção/Inspeção inadequadas - Deficiente fiscalização		Operacional	12	Elevado	- Elaboração e implementação de um Plano de Sucessão - Recrutamento de colaboradores através de contratação interna ou externa, se possível
DRR	11	Deficiente aprovisionamento de material	Deficiente aprovisionamento de material por falta de uma aplicação de gestão de stocks	Redução da capacidade operacional das brigadas de intervenção (BI) que pode contribuir para o agravamento das condições de Segurança Rodoviária e de conservação e manutenção das infraestruturas		Tecnológico	12	Elevado	- Criação de uma ferramenta (aplicação) de gestão de stocks, na qual sejam definidos níveis de alerta relativos a quantidades mínimas, com vista à não ocorrência de rutura de aprovisionamento - O carregamento das necessidades de materiais deverá ser efetuado pelos Centro Operacionais (CO) para que de forma articulada com a DRN/DCL serem promovidos os procedimentos de aquisição em tempo útil
DRR	12	Não desenvolvimento de contratos de fornecimento de materiais em contínuo	Ausência de contratos de fornecimento de materiais em contínuo (divisão indevida de lotes com realização de vários ajustes diretos)	Incumprimento da legislação		Regulação e Compliance	12	Elevado	Caso seja implementada a proposta de tratamento do risco anterior, o risco atual poderá ser evitado ou mitigado
DRR	13	Deficiente qualidade na informação reportada, na sequência dos avistamentos das Unidades móvel de inspeção e apoio (UMIAS)	Deficiente qualidade na informação reportada, na sequência dos avistamentos das Unidades Móveis de Inspeção e Apoio (UMIAS) devido a Inadequação dos recursos humanos face à função	- Agravamento das condições de Segurança Rodoviária e de conservação/manutenção da infraestrutura - Consequências legais e contratuais		Operacional	8	Moderado	Reforço de formação em áreas de competências específicas
DRR	14	Não reporte de informação relevante devido a insuficiência de recursos humanos	Deficiente qualidade na informação reportada, na sequência dos avistamentos das Unidades móvel de inspeção e apoio (UMIAS), devido a insuficiência de recursos humanos	- Agravamento das condições de Segurança Rodoviária e de conservação/manutenção da infraestrutura - Consequências legais e contratuais		Operacional	8	Moderado	- Redimensionamento das equipas - Reforço de formação em áreas de competências específicas



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DRR	15	Falta de recursos humanos afetos à fiscalização de empreitadas	Falta de recursos humanos no âmbito da fiscalização às obras de conservação corrente e periódica, construção e licenciamentos/ autorizações (quer por falta ou por partilha de recursos humanos - com afetação a várias obras do Centro Operacional e /ou com afetação a obras de outras unidades orgânicas).	Desvios na trilogia qualidade, custo e prazo		Operacional	9	Moderado	Redimensionamento das equipas através da mobilidade interna ou contratação externa/prestação de serviços, se possível
DRR	16	Falta de equipamentos para a fiscalização	Falta de equipamentos no âmbito da fiscalização às obras de conservação corrente e periódica, construção e licenciamentos/ autorizações (quer por falta ou por partilha de recursos materiais/equipamentos -com afetação a várias obras do Centro Operacional e/ou com afetação a obras de outras unidades orgânicas).	Desvios na trilogia qualidade, custo e prazo		Operacional	9	Moderado	Reforço dos ativos e/ou partilha de equipamentos com outras unidades
DRR	17	Inadequação do projeto à realidade	Impossibilidade de cumprir com todas as prestações previstas em contrato e impossibilidade financeira e orçamental para garantir o cumprimento das disposições legais, devido a projetos inadequados	- Danos de imagem da IP juntos dos stakeholders - Pagamento de multas, indemnizações ou deferimentos tácitos - Desvios na trilogia qualidade, custo e prazo		Operacional	9	Moderado	Reforço dos procedimentos de articulação DRR/IPE, no sentido de mitigar os desvios dos conceitos assumidos no projeto e a realidade existente
DRR	18	Incumprimento, pelas Unidades móvel de inspeção e apoio (UMIAS), do nível de cobertura de rede definido	Incumprimento do nível de cobertura de rede, devido ao reduzido número de recursos face às exigências de patrulhamento, tendo em conta as diferentes necessidades das várias unidades orgânicas	- Perceção não atempada das condições de segurança rodoviária e da qualidade da infraestrutura - Consequências Legais e contratuais		Operacional	16	Elevado	- Continuação do desenvolvimento da aplicação XTRAN/Desenvolvimento de nova Aplicação, por forma a permitir o interface da informação ali carregada, para outras aplicações, com o intuito de combater a duplicação de tarefas (otimizando, assim, o trabalho das Unidades móvel de inspeção e apoio, UMIAS) - Potencial necessidade de reforço de recursos para resposta às necessidades operacionais da Empresa



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DRR	19	Insuficiência de Equipamento Proteção Individual (EPI)	Falta de Equipamento Proteção Individual (EPI) adequados às atividades/função;	- Agravamento das condições de Segurança e Saúde no Trabalho - Agravamento das condições da Segurança Rodoviária - Aplicação de coimas		Regulação e Compliance	16	Elevado	Garantir em tempo útil a realização de procedimentos de aquisição de Equipamentos de Proteção Individual (EPI) face às necessidades e posterior distribuição e formação
DRR	20	Falta de recursos humanos para proceder ao levantamento das necessidades operacionais	Inadequado levantamento/accompanhamento das necessidades (por exemplo, marcação rodoviária, sinalização vertical, guardas de segurança, entre outros dispositivos de segurança, inspeções de rotina de obras de arte e emergências em taludes e pavimentos), devido à falta de recursos humanos face às múltiplas solicitações internas e externas.	- Inadequado levantamento das necessidades operacionais - Falhas processuais e agravamento das condições de Segurança rodoviária e da qualidade da infraestrutura		Operacional	6	Moderado	Redimensionamento das equipas face à realidade de cada estrutura operacional
DRR	21	Incumprimento de prazos associados a pedidos de informação e/ou reclamações	Este risco está associado a licenciamentos, policiamento, reclamações e danos ao Património e a terceiros, bem como, a outras solicitações internas;	- Incumprimento dos prazos definidos internamente ou definidos nos termos da lei (licenciamento) - Agravamento das condições de Segurança Rodoviária		Regulação e Compliance	8	Moderado	- Potencial necessidade de reforço de recursos para resposta às necessidades operacionais da Empresa - Desenvolvimento da interação operacional centro operacional, CO/Gestão Reguional, GR no âmbito dos processos de Licenciamento, por forma a tirar partido das competência das duas Unidades Descentralizadas que contribuem para o processo, tanto do ponto de vista legal/comercial (Técnico de Licenciamento) como de Coordenação operacional dos recursos (Responsável de Fiscalização de Rede-RFR)



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DRR	22	Falta ou Inadequação dos recursos face à função de Oficial de Inspeção e Apoio (OIA)	Falta ou Inadequação dos recursos que pode implicar dificuldade na deteção das situações ilegais por falta de recursos	- Ausência ou deficiente instrução de processos de contraordenação por parte das Gestões Regionais - Consequências legais e contratuais - Agravamento das condições de segurança rodoviária		Operacional	12	Elevado	- Potencial necessidade de reforço de recursos para resposta às necessidades operacionais da Empresa - Desenvolvimento da interação operacional Centro Operacional, CO/ Gestão Regional, GR no âmbito dos processos de Licenciamento e Policiamento, por forma a tirar partido das competências das duas Unidades Descentralizadas que contribuem para o processo, tanto do ponto de vista legal/comercial (Técnico de Licenciamento) como de Coordenação operacional dos recursos (RFR)
DRR	23	Inadequado controlo administrativo da liquidação dos Empreendimentos	Dificuldades inerentes à elaboração de Conta Final e Comunicação ao Instituto dos Mercados Públicos, do Imobiliário e da Construção (IMPIC) do Relatório Final de Obra, através de Plataforma própria.	Incumprimento de obrigações contratuais e legais		Regulação e Compliance	5	Moderado	Compatibilização do template de relatório final existente na IP e o portal do governo onde deverá ser preenchido o relatório
DRR	24	Fraude na execução dos contratos	Quebra do dever de sigilo/ confidencialidade, independência, integridade, responsabilidade, transparência e imparcialidade	- Projeção negativa da imagem da empresa - Perdas financeiras para a IP		Regulação e Compliance	6	Moderado	Formação e desenvolvimento de uma organização com partilha de responsabilidades
DRR	25	Tempos de contratação superiores ao planeado	Atrasos na realização das ações de manutenção devido a tempos elevados no processo de contratação	Desvios/incumprimento do Plano de Proximidade (PP)		Operacional	6	Moderado	- Implementação da ferramenta "Planeamento Global Integrado" (PGI) para acompanhamento e controlo da evolução do processo de contratação e potencial consequência na execução do Plano de Proximidade - Medida complementar de reforço da CT com um Colaborador para assegurar o reforço/substituição, dos recursos afetos, tendo em vista a coordenação do processo de contratação



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DRR	26	Deficiente gestão de contratos	- Deficiente gestão de contratos devido a falta de recursos humanos com competências específicas; - Desrespeito pela legislação em vigor. - Mau acompanhamento do desempenho dos empreiteiros/prestadores de serviço, por exemplo, falta de recursos humanos com competência técnica para assegurar a fiscalização	- Desvios na trilogia qualidade, custo, prazo - Não aplicação de penalidades - Não identificação de erros/omissões durante a execução do contrato - Falhas nas aprovações dos planos de trabalhos - Planos parcelares de trabalhos		Operacional	12	Elevado	- Reforço de formação em áreas de competências específicas - Redimensionamento da equipa - Reforço do controlo técnico da estrutura central
DRR	27	Inadequação /deficiente desempenho dos empreiteiros	Empreiteiros com falta de capacidade técnica e/ ou financeira	- Projeção negativa da imagem da empresa - Perdas financeiras para a IP - Desvios/incumprimento do Plano de Proximidade (PP)		Operacional	6	Moderado	Adoção de procedimentos de pré-qualificação, sem limitar a concorrência nos termos legalmente previstos
DRR	28	Incumprimento da legislação/regulamentação de segurança	Não aplicação das regras de segurança e saúde no trabalho (SST) na execução das intervenções, pelos colaboradores da IP, prestadores de serviço, empreiteiros, terceiros	- Acidente /incidente na execução das intervenções - Incumprimento legal - Aplicação de coimas - Projeção negativa da imagem da empresa		Regulação e Compliance	6	Moderado	Garantir uma afetação adequada da Coordenação de Segurança em Obra ao risco inerente à empreitada
DRR	29	Atraso na reparação de danos na infraestrutura	Demora na reparação de danos na infraestrutura rodoviária provocados por acidentes, devido à falta de recursos disponíveis	- Indisponibilidade da infraestrutura - Projeção negativa da imagem da empresa		Operacional	9	Moderado	- Implementação de brigadas de emergência através do Contrato de conservação corrente (CCC) - Contratação temporária através de prestação de serviços para suprimentos de deficiências de meios (recursos humanos e materiais)
DRR	30	Deficiente articulação entre serviços da empresa	Incapacidade de resposta atempada pela DRR face à falta de articulação entre os diferentes serviços da empresa, decorrente de compromissos assumidos por outros Serviços junto de terceiros sem consulta prévia à DRR, que implica o desvio de recursos operacionais fundamentais para a assunção das suas responsabilidades na Gestão da Rede Rodoviária.	- Redução da capacidade operacional - Projeção negativa da imagem da empresa		Operacional	6	Moderado	Incremento de processos/procedimentos de articulação entre os serviços



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DRR	31	Desarticulação das Equipas de Fiscalização originada pela partilha de meios com a DGR	Perda de capacidade de gestão das equipas de fiscalização, por redução da sua operacionalidade face ao modelo de partilha, e redução dos níveis de motivação, por desagregação das equipas e desarticulação do reporte hierárquico.	<ul style="list-style-type: none"> - Redução da capacidade operacional - Projeção negativa da imagem da empresa 		Operacional	6	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> - Intervenção na rede existente pela DRR - Atribuição da Gestão de contrato na rede existente à DRR desde que verificada a disponibilidade de meios disponíveis
DRR	32	Incumprimento do plano de intervenções referente a Conservação Corrente	Não execução do orçamento correspondente aos respetivos contratos plurianuais (Contratos de conservação corrente -CCC), por atrasos dos empreiteiros, ou por ausência de controlo no cumprimento das ordens de execução dadas, por falta de ordens de execução, ou por ausência de regularização em mapas adicionais das alterações aos contratos decorrentes da realidade das necessidades da rede.	<ul style="list-style-type: none"> - Agravamento das condições de Segurança rodoviária e da qualidade da infraestrutura - Aplicação de coimas - Projeção negativa da imagem da empresa 	Desenvolvimento de uma ferramenta - MR - SIG - Manutenção Rodoviária com suporte em Sistema de Informação Geográfica, em articulação entre a DRR e o DPL, para suporte a atividade dos Gestores de Contrato dos Contratos de conservação corrente (CCC), permitindo o registo de necessidades de intervenção, a capacidade orçamental do contrato, as ordens dadas, as necessidades de reforço em mapa adicional, e a atividade já executada	Operacional	8	Moderado	Desenvolvimento de uma aplicação informática destinada a Gestão Integrada da Conservação, que assegure a recolha dos inputs relativos às necessidades de intervenção decorrentes da plataforma " Gestor do Cliente" (já existente), dos avistamentos das UMIA (já existente) e das Inspeções de Rotina (a criar) e permita a ligação com a aplicação de gestão de contratos "GC Obras", integrada na aplicação " Planeamento Global Integrado" (PGI)



8.23 DIREÇÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO (DSI)

Missão: Desenvolver, implementar e gerir projetos, aplicações e serviços de tecnologias e sistemas de informação (SI) do Grupo IP, incluindo o suporte à sua utilização, garantindo o fluxo de dados e os meios de suporte essenciais para a gestão da informação.

Dono do Risco: Mário Miguel Paiva Marques Nogueira

Baixo	4
Moderado	8
Elevado	11
Muito elevado	0
Valor Médio do Risco	9,0

UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DSI	1	Ausência de controlo dos acessos	- Mudança de colaboradores para outra unidade orgânica ou aquando de mudança de funções; - Reintegração de colaboradores na IP (Por ex.: após comissão de serviço);	- Acessos não adequados (seja por excesso ou por defeito) ao perfil funcional - Acesso indevido à informação	Alertas ligados ao sistema de Recursos Humanos (RH) - atualmente restrito à saída de colaboradores da empresa	Tecnológico	15	Elevado	- Definir processo/alargar o sistema de alertas atual às restantes situações identificadas no detalhe do risco - Definir Política de Sistema de Informação (com a definição do perfil de acessos aos sistemas) - Implementar Identity Management (IDM) e controlo de acessos
DSI	2	Acesso indevido aos sistemas por colaboradores da DSI	Colaboradores DSI são administradores de sistema, com acesso a todos os sistemas, sem mecanismos de controlo	- Acessos a dados confidenciais, sem controlo - Acesso indevido à informação - Possibilidade de danificar sistemas, sem controlo	Alertas ligados ao sistema de Recursos Humanos (RH) - atualmente restrito à saída de colaboradores da empresa	Tecnológico	15	Elevado	- Alargar o sistema de alertas atual às restantes situações identificadas no detalhe do risco - Código de Conduta - Política de Sistema de Informação (com a definição do perfil de acessos aos sistemas) - Implementar Identity Management (IDM) e controlo de acessos
DSI	3	Divulgação de informação reservada / confidencial / sensível	- Acesso indevido a informação por pessoas não autorizadas - Transmissão de informação confidencial a pessoas não autorizadas	- Prejuízo para a imagem da empresa - Divulgação de dados confidenciais ou sensíveis		Regulação e Compliance	15	Elevado	- Alargar o sistema de alertas atual às restantes situações identificadas no detalhe do risco - Código de Conduta - Política de Sistema de Informação com a definição do perfil de acessos aos sistemas) - Implementar Identity Management (IDM) e controlo de acessos



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DSI	4	Danos deliberados ou acidentais nas infraestruturas	- Danos causados deliberadamente a hardware em instalações críticas; - Danos causados por intempéries, roubo, etc.	Indisponibilidade de dados e aplicações	Acesso reservado a instalações críticas	Regulação e Compliance	8	Moderado	- Implementar a ISO 27001, estabelecendo códigos de acesso mais estritos - Definir Política de Sistema de Informação (com a definição do perfil de acessos aos sistemas)
DSI	5	Indisponibilidade das aplicações	Erros aplicativos, falhas de hardware ou de rede, em especial nos sistemas/infraestruturas considerados mais críticos (por exemplo: SIGMA, GESVEN, SAP, eContratos, etc.)	- Interrupção da circulação - Não faturação nas portagens	Redundância de servidor nas principais aplicações	Tecnológico	15	Elevado	- Monitorização dos sistemas/infraestruturas considerados mais críticos - Redundância (clusters aplicativos)
DSI	6	Erros aplicativos	Aplicações desenvolvidas apresentam "bugs"	- Qualidade da informação comprometida - Indisponibilidade de dados e aplicações	Testes aplicativos pré produção	Tecnológico	5	Moderado	Metodologia de testes
DSI	7	Inadequado desempenho das aplicações (morosidade)	- Problemas na aplicação (não está otimizada) - Problemas na infraestrutura	Demora / Tempo excessivo na realização das tarefas pelas unidades orgânicas		Tecnológico	5	Moderado	- Metodologia de testes - Testes de carga - Monitorização - Escalabilidade da infraestrutura
DSI	8	Má definição de requisitos	Por dificuldade de interpretação ou má transmissão dos requisitos	Desenvolvimento de sistemas/aplicações que não respondem às reais necessidades do negócio	Criado documento de suporte à especificação de requisitos	Operacional	4	Baixo	Metodologia de levantamento de requisitos
DSI	9	Redundância da informação e de aplicações	Várias aplicações para o mesmo fim, ou informação dispersa entre várias aplicações (situação potenciada pela fusão)	- Duplicação de informação (por vezes incoerente) - Dificuldade em obter toda a informação - Informação inconsistente		Tecnológico	4	Baixo	EAMS – Enterprise Architecture Management System
DSI	10	Inadequada gestão dos contratos	- Incorreto controlo dos contratos existentes - Falta de recursos qualificados	- Falhas na renovação de contratos - Dificuldade em validar pagamentos		Operacional	15	Elevado	Metodologia de Gestão de Contratos
DSI	11	Erros/falhas na elaboração do caderno de encargos (especificações técnicas)	Falta de recursos humanos qualificados	Desvios na qualidade, custo e prazo	Plataformas ANOGOV e eContratos	Operacional	8	Moderado	- Desenvolver metodologia de levantamento de requisitos (com mais envolvimento dos clientes internos) - Metodologia de Gestão de Contratos - Formação em Código dos Contratos Públicos (CCP) - Grupo de trabalho multidisciplinar para preparar os contratos mais exigentes/críticos



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DSI	12	Atraso na renovação de licenças	Incorreto controlo dos contratos de licenciamento existentes	- Inatividade operacional - Acréscimo de custo, em caso de renovações automáticas, ou seja sem submissão à concorrência		Regulação e Compliance	12	Elevado	Metodologia de Gestão de Contratos
DSI	13	Definição fraudulenta das especificações técnicas dos cadernos de encargos	Por exemplo, por conluio com o prestador	- Reputação do Grupo IP - Aumento dos custo das prestações de serviço - Atraso na conclusão dos trabalhos - Não aplicação de penalidades		Regulação e Compliance	2	Baixo	
DSI	14	Dependência de fornecedores	Dependência de fornecedores únicos em sistemas/infraestruturas considerados mais críticos	- Incapacidade de negociação - Sujeição ao preço imposto - Atraso na reparação/disponibilidade dos Sistemas - Aumento do custo associado	Implementações opensource	Tecnológico	10	Elevado	- Plano Estratégico de Sistemas de Informação - Diversificação de fornecedores
DSI	15	Incapacidade de retenção de capital humano	Saída de colaboradores qualificados	- Perda de "know how" - Falta de capacidade de execução interna e recurso a "outsourcing" com custos elevados - Não cumprimento do Plano de Atividades - Falta de redundância		Operacional	10	Elevado	Contratar colaboradores para a DSI (acionar prerrogativa de contratação excecional)
DSI	16	Incapacidade de repor níveis mínimos de serviço	Ausência de Business Continuity Plan (BCP) informático	Incapacidade de continuar a operação da empresa em caso de desastre	Solução de Disaster Recovery no datacenter Porto	Negócio	15	Elevado	Definição de Business Continuity Plan (BCP)
DSI	17	Cyberataque	Violação do acesso informático	- Acesso indevido a informação confidencial/sensível - Alteração de dados/informação do Grupo IP - Reputação do Grupo IP - Perdas financeiras para o Grupo IP - Interrupção da circulação	Participações no ECOSSIAN e Ciber Perseu	Tecnológico	15	Elevado	- Enquadramento organizacional (atribuição de responsável pela cibersegurança) - Implementar a ISO 27001 - Auditorias de segurança - Formação - Contrato de prestação de serviços a prestar pela IPT à IP
DSI	18	Erros/Falhas nos sistemas de backups		Possibilidade de perda de informação		Tecnológico	10	Elevado	- Monitorização - Metodologia de testes de backups (reposição) - Contrato de prestação de serviços a prestar pela IPT à IP
DSI	19	Falta de espaço para guardar toda a informação	A capacidade de armazenamento é limitada face às necessidades de retenção da informação	Perda de informação importante		Tecnológico	5	Moderado	- Criar mecanismos de avaliação do crescimento das necessidades e de gestão de Capacidade - Política de retenção de informação



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DSI	20	Incumprimento do Regulamento Nacional de Interoperabilidade Digital (RNID)	Não cumprimento das especificações técnicas e dos formatos digitais a serem adotados pela Administração Pública	Reputação do Grupo IP	Instalação de software que permita garantir o cumprimento do Regulamento Nacional de Interoperabilidade Digital (RNID) nas novas aplicações (criação de documentos opensource)	Regulação e Compliance	5	Moderado	Na definição do Plano Estratégico de Sistemas de Informação, serão contempladas regras de utilização de ferramentas abertas
DSI	21	Não desenvolvimento da atividade aquando da ausência de colaboradores	Por falta de recursos humanos não é assegurada a substituição de colaboradores por ausência imprevista (Ausência de redundância nas funções)	- Incumprimento do objetivo da Direção - Incumprimento de service-level agreement (SLA) - Impacto negativo na Gestão do Grupo IP		Operacional	5	Moderado	- Criar mecanismos de avaliação do crescimento das necessidades e de gestão de Capacidade - Recurso pontual a Outsourcing ou contratar colaboradores para a DSI - Criar redundância funcional, para as aplicações críticas - Planos de Sucessão para aplicações críticas
DSI	22	Conflito no interface com a IPT e DAT	- Existência de indefinição de responsabilidades nos interfaces - DAT pode alterar bases de dados e essa alteração tem impacto em aplicações da DSI que estão nos mesmos servidores	Indisponibilidade de dados e aplicações	Clarificação de atribuições quando se justifique, com a intervenção da DDO	Regulação e Compliance	4	Baixo	Clarificação de atribuições quando se justifique, com a intervenção da DDO
DSI	23	Solicitações não planeadas de serviços	O pedido adicional de desenvolvimento de aplicações, dada a inexistência de "folgas" compromete o cumprimento do plano	Atraso no desenvolvimento de aplicações		Operacional	5	Moderado	Obs: em virtude da opção de aceitar o risco (em sede de apetite ao risco), não se exige a identificação de propostas de medidas de tratamento



8.24 DIREÇÃO DE SEGURANÇA E SUSTENTABILIDADE RODOFERROVIÁRIA (DSS)

Missão: Assegurar o desenvolvimento, verificar e promover a aplicação das políticas nos domínio da Segurança Rodoferroviária, do Trabalho e Emergência (Safety), de Pessoas e Bens (Security) e de Sustentabilidade Ambiental, prestando o apoio às atividades do Grupo IP nas suas valências.

Dono do Risco: Maria Luísa Ribeiro Garcia

Baixo	8
Moderado	15
Elevado	8
Muito elevado	1
Valor Médio do Risco	8,1

UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DSS	1	Incumprimento dos procedimentos previstos no Sistema de Gestão de Segurança (SGS)	Não cumprimento dos requisitos do Sistema de Gestão de Segurança (SGS) por incumprimento dos procedimentos previstos, por terceiros	- Condicionamento da autorização de segurança - Agravamento das condições de circulação e de segurança	- Inspeções de segurança ferroviária - Certificação de pessoal para tarefas críticas	Regulação e Compliance	6	Moderado	Reforçar o controlo através de inspeções de segurança ferroviária (reforço de equipa)
DSS	2	Incumprimento dos procedimentos previstos no Sistema de Gestão de Segurança (SGS) pela IP	Não cumprimento dos requisitos do Sistema de Gestão de Segurança (SGS) por incumprimento dos procedimentos, pela IP	- Condicionamento da autorização de segurança - Agravamento das condições de circulação e de segurança	- Inspeções de segurança ferroviária - Auditorias a processos críticos para a segurança ferroviária - Certificação de pessoal para tarefas críticas	Regulação e Compliance	6	Moderado	Reforçar o controlo através de inspeções de segurança ferroviária e auditorias a processos críticos para a segurança ferroviária (reforço de equipa)
DSS	3	Falhas na troca de informação sobre ocorrências entre IP e operadores ferroviários	Não apresentação de indicadores/medidas de segurança para ocorrência com significativo impacto na segurança ferroviária	- Condicionamento da autorização de segurança - Agravamento das condições de circulação e de segurança	- Reporte de anomalias com impacto na segurança - Partilha diária e mensal de informação relativa a ocorrências com potencial impacto na segurança ferroviária	Operacional	6	Moderado	Reforçar a análise conjunta das ocorrências classificadas com significativo impacto na segurança ferroviária e identificação conjunta de medidas (reforço de equipa)
DSS	4	Indisponibilidade técnica dos sistemas/equipamentos de segurança ferroviária	Circulação de comboios em modo degradado de exploração	- Agravamento das condições de circulação e de segurança ferroviária - Agravamento da desempenho da infraestrutura	Monitorização da aplicação dos procedimentos de segurança específicos devido a falha e indisponibilidade nos sistemas técnicos de segurança da circulação	Operacional	2	Baixo	



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DSS	5	Não integração dos sistemas informáticos de suporte à gestão da segurança ferroviária	Não existe um sistema único que efetue a gestão integrada das ocorrências e respetivo encaminhamento, tratamento e monitorização	<ul style="list-style-type: none"> - Dificuldade em demonstrar o controlo das ocorrências a entidades externas - Dificuldade em registar, controlar e gerir as ocorrências - Dificuldade no controlo da aplicação das recomendações resultantes de ações inspetivas e investigações de acidente/incidente 	Necessidade de verificação redundante e análise das ocorrências e registo dos indicadores comuns de segurança	Tecnológico	6	Moderado	Implementação do sistema Sistema de Gestão de Ocorrências: SGO (integração de sistemas de apoio à exploração e segurança)
DSS	6	Não adoção das medidas de mitigação propostas pelas ações inspetivas de segurança ferroviária	Reincidência de ocorrência com impacto na circulação devido à não adoção de medidas decorrentes das ações inspetivas de segurança ferroviária (restrições orçamentais e deficitário acompanhamento das medidas)	<ul style="list-style-type: none"> - Agravamento das condições de circulação e de segurança ferroviária e da qualidade da infraestrutura - Incumprimento de requisitos específicos do Sistema de Gestão de Segurança (conceção, manutenção e operação da infraestrutura) 	Monitorização periódica da implementação das medidas	Regulação e Compliance	9	Moderado	Inclusão no Plano de Manutenção dos indicadores comuns de segurança (nomeadamente precursores de acidente) e das não conformidades com impacto na segurança
DSS	7	Não cumprimento das recomendações propostas no âmbito das investigações de acidente	Não adoção de recomendações decorrentes das investigações de acidente devido a: <ul style="list-style-type: none"> - Restrições orçamentais - Alteração das políticas de segurança - Falta de clareza de algumas recomendações propostas - Atraso nos processos/demora na identificação das recomendações 	<ul style="list-style-type: none"> - Ocorrência (reincidência) de acidentes, quase acidentes e incidentes - Agravamento das condições de circulação e de segurança ferroviária e da qualidade da infraestrutura - Diminuição dos níveis de segurança da circulação 	Monitorização mensal da implementação das recomendações	Regulação e Compliance	2	Baixo	
DSS	8	Incumprimento dos prazos dos processos de verificação de compatibilidade de material circulante com a infraestrutura ferroviária	<ul style="list-style-type: none"> - Prazos acordados com entidades externas (por exemplo: operadores e empreiteiros) - Atraso na execução de trabalhos de empreitadas e prestações de serviços por falta de equipamentos ferroviários 	<ul style="list-style-type: none"> - Perda financeira - Reputação do Grupo IP 	Realização de planeamento conjunto com a IPE para inspeção técnica aos veículos ferroviários	Regulação e Compliance	4	Baixo	
DSS	9	Erros/Falhas no processo de investigação de acidentes/incidentes	<ul style="list-style-type: none"> - Favorecimento de uma das partes envolvidas no acidente/incidente - Incorreta interpretação dos acontecimentos 	<ul style="list-style-type: none"> - Perda financeira - Reputação do Grupo IP 	Análise e monitorização aos processos de investigação de acidente/incidente, validando as conclusões e recomendações	Regulação e Compliance	2	Baixo	



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DSS	10	Falta de recursos humanos com competência técnica na área ferroviária	- Dificuldade de realocação de recursos específicos - Fragilidade na tramitação e prestação de evidências necessárias à revalidação da Autorização de Segurança atribuída à IP	- Diminuição dos níveis de segurança - Condicionamento da autorização de segurança - Afeta negativamente a qualidade do serviço - Incumprimento de normas e procedimentos de segurança	- Gestão de prioridades - Dar prioridade aos requisitos com cumprimento legal	Operacional	9	Moderado	Afetação de colaboradores à área de segurança ferroviária
DSS	11	Não integração dos sistemas informáticos de suporte à gestão da segurança rodoviária	Não existe um sistema único que efetue a gestão integrada das ocorrências e respetivo encaminhamento, tratamento e monitorização	- Dificuldade em demonstrar o controlo das ocorrências a entidades externas - Dificuldade em registar, controlar, gerir e pesquisar as ocorrências - possibilidade de tomar decisões mal fundamentadas - baixa fiabilidade nos resultados alcançados	Procura de informação em vários sistemas	Tecnológico	6	Moderado	Desenvolvimento de um sistema de Gestão único de ocorrências: sistema de gestão rodoviária
DSS	12	Não adoção das medidas de mitigação propostas pelas ações inspetivas de segurança rodoviária	Não implementação nos prazos expectáveis das medidas preconizadas nos atos inspetivos pelas unidades orgânicas responsáveis pela sua implementação (DRR e DCO)	- Impacto negativo nos indicadores de segurança estabelecidos no Contrato de Concessão - Agravamento das condições de circulação e de segurança rodoviária e da qualidade da infraestrutura - Reincidência dos mesmos problemas - Consequências negativas na imagem da empresa / descrédito	Área partilhada com a DRR para controlo da calendarização das medidas propostas	Regulação e Compliance	15	Elevado	Desenvolvimento de módulo de monitorização de intervenção no âmbito do Sistema de Gestão de Segurança Rodoviária
DSS	13	Falta de recursos humanos com competência técnica na área de segurança rodoviária, e com meios necessário e adequados	- Insuficiência de recursos humanos com competências técnicas específicas - Dificuldade de realocação de recursos específicos - Insuficiência de recursos materiais - Dificuldade na gestão do volume de trabalho solicitado à SS-SGR; - Insuficiente abrangência do território nacional no que respeita às ações de inspeção de segurança rodoviária	- Diminuição dos níveis de segurança - Agravamento da qualidade da infraestrutura - Falta de capacidade de atuação preventiva na segurança rodoviária e de disponibilidade para encetar atividades conducentes a melhoria de processos existentes - Decréscimo na qualidade do trabalho desenvolvido - Deficiente resposta a solicitações não planeadas	- Exposição a nível superior das necessidades face às atribuições da unidade orgânica relativamente à falta de recursos humanos - Alocação extraordinária a situações consideradas urgentes e importantes de recursos humanos afetos a outras tarefas (com impacto significativo no trabalho desses recursos)	Operacional	12	Elevado	- Afetação de colaboradores à área da segurança rodoviária - Reforço dos meios necessários ao apoio da atividade dos inspetores, nomeadamente viaturas



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DSS	14	Ausência de um sistema de gestão de apoio à decisão para as intervenções de segurança rodoviária	Existência de informação dispersa ou mesmo inexistente, não integrada, o que não permite uma identificação dos trechos de estrada de maior risco (segurança rodoviária) suscetíveis de grande melhoria por intervenção, bem como avaliação de intervenções alternativas que vise a definição do tipo de atuação mais eficaz (com melhor redução/impacto na sinistralidade rodoviária)	- A ausência de um sistema de Gestão de risco impede que se tomem as decisões de investimento com mais benefício, e mais adequadas do ponto de vista da mitigação eficiente das consequências resultantes de acidentes - Avaliação subjetiva dos problemas relacionados com segurança rodoviária	- Solicitação ao LNEC de proposta de definição do sistema - Informação interna alertando para a necessidade/risco	Operacional	16	Elevado	Desenvolvimento de um sistema de Gestão de risco para apoio à decisão no que respeita às intervenções de segurança rodoviária
DSS	15	Falta de recursos disponíveis na Coordenação de segurança em obra		- Ocorrência de acidentes, quase acidentes e incidentes - Probabilidade de exposição ao risco de doenças profissionais - Coimas por incumprimento legal - Sobrecarga de trabalho e diminuição do tempo de afetação dos Coordenadores de Segurança, por empreitada/prestação de serviços - Atraso/Interrupção da obra	- Otimização dos recursos - Uniformização de procedimentos e formulários - Apoio dos Técnicos de Segurança no trabalho (nível IV) - Formação	Operacional	12	Elevado	- Planeamento integrado (empreitadas) tendo em consideração a disponibilidade de coordenadores de segurança em obra - Reforço dos recursos humanos para assegurar a atividade de Coordenação de Segurança (ou através de recrutamento ou contratação de prestação de serviços)
DSS	16	Deficiente implementação das medidas de segurança e saúde no trabalho	- Inadequabilidade das medidas preventivas/proteção para a atividade (por exemplo: normas e procedimentos de segurança e saúde desatualizados, não desenvolvimento de ações de avaliação e de controlo de riscos profissionais, etc.) - Incumprimento das medidas de segurança - Inexistência/deficiente resposta a Não Conformidades (NC) levantadas - Falhas na verificação e acompanhamento dos requisitos dos critérios de segurança no trabalho (Aplicável à IP e ao empreiteiro)	- Ocorrência de acidentes, quase acidentes e incidentes - Interrupção da circulação - Coimas por incumprimento legal - Atraso/Interrupção da obra	- Elaboração / atualização de documentos normativos e regulamentares - Avaliação de Riscos Profissionais - Análise de Acidentes, incidentes e quase acidentes - Realização de ações de informação e formação aos trabalhadores - Realização de ações de avaliação (inspeções e auditorias) para verificação do planeamento e da implementação das medidas de segurança - Definição dos Equipamento de Proteção Individual (EPI) e Equipamento de Proteção Coletiva (EPC) em função das atividades desenvolvidas - Promoção da vigilância da segurança e saúde dos trabalhadores	Regulação e Compliance	9	Moderado	- Reforço das medidas implementadas (através do reforço de meios humanos ou prestação de serviços) - Reforço da promoção da cultura de segurança na empresa



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DSS	17	Falta de controlo dos equipamentos de segurança contra incêndios em edifícios (SCIE)	É o prestador de serviços que efetua o controlo destes equipamentos do seu ciclo de manutenção	<ul style="list-style-type: none"> - Dificuldade na gestão de sistemas de segurança contra incêndios - Existência de falhas dos equipamentos de segurança contra incêndios em edifícios (SCIE) - Prazo de validade expirado - Coimas 	Inspeções/auditorias internas no âmbito da segurança contra incêndios em edifícios (SCIE)	Operacional	6	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> - Reforço de inspeções / auditorias de segurança contra incêndios em edifícios (SCIE) - Centralizar alarmística na Central de Segurança
DSS	18	Interrupção na prestação de serviços de Vigilância Humana	A IP não detém serviço de autoproteção em matéria de segurança a instalações, tendo de contratar externamente uma empresa de segurança. Falhas no processo de contratação poderão expor a empresa (o seu património e os seus Utentes/clientes) ao risco de atentados à integridade do património e segurança dos utentes.	<ul style="list-style-type: none"> - Dificuldade na gestão operacional da segurança. - Indisponibilidade de serviço de vigilância. 	Revisão do modelo de contratação	Operacional	4	Baixo	
DSS	19	Divulgação de informação legalmente protegida	<ul style="list-style-type: none"> - Acesso indevido a informação por pessoas não autorizadas - Transmissão de informação confidencial a pessoas não autorizadas 	<ul style="list-style-type: none"> - Prejuízo para a imagem da empresa - Incumprimento da " lei" de proteção de dados - Divulgação de dados confidenciais ou sensíveis (redundante com a designação do risco) 	<ul style="list-style-type: none"> - Assinatura de compromisso de sigilo profissional por todos os colaboradores com acesso a imagens de videovigilância - Registo de NUIPC (Número Único de Identificação do Processo Crime) em todas as imagens de videovigilância retiradas do sistema 	Regulação e Compliance	3	Baixo	<ul style="list-style-type: none"> - Reforço de medidas de sensibilização - Manutenção das medidas implementadas
DSS	20	Ameaças à segurança e integridade física das pessoas e bens	Roubo, vandalismo, intrusões	<ul style="list-style-type: none"> - Danos reputacionais - Perda de vida humana - Danos no património da IP - Interrupção da circulação 	<ul style="list-style-type: none"> - Procedimento interno (GR.IT.SEG.001) para comunicação de ocorrência - Comunicações às autoridades policiais 	Regulação e Compliance	15	Elevado	Reforço das ações implementadas
DSS	21	Desrespeito pelas regras de atravessamento no canal ferroviário	Atravessamento nas Passagens de Nível (PN) sem cumprimento das normas de segurança/sinalização e atravessamento/circulação em locais não autorizados (trespassing)	<ul style="list-style-type: none"> - Danos matérias - Danos na vida humana - Interrupção/atrasos da circulação 	<ul style="list-style-type: none"> - Ações de sensibilização - Instalação de barreiras/vedação 	Regulação e Compliance	20	Muito Elevado	<ul style="list-style-type: none"> - Reforço das ações de sensibilização/dissuasão - Análise de "pontos negros" - Supressão de Passagens de Nível (PN)
DSS	22	Ameaças à integridade física por desocupação	Na desocupação de terrenos/edifícios que foram ilegalmente ocupados por terceiros/outras construções	<ul style="list-style-type: none"> - Danos matérias - Danos na vida humana 	<ul style="list-style-type: none"> - Ações de formação/informação internas - Articulação com órgãos de policia 	Regulação e Compliance	4	Baixo	Reforço das ações implementadas



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DSS	23	Ausência/informação não fidedigna dos órgãos relativa a eventos	Os órgãos nem sempre comunicam de forma adequada e atempadamente acontecimentos que tiveram dano quer para os seus utentes da infraestrutura, quer para o património da IP	Impossibilidade de comunicação às autoridades de ocorrências	Procedimento interno (GR.IT.SEG.001 - Tratamento de Ocorrências na vertente administrativa)	Operacional	8	Moderado	Reforço de ações de sensibilização relativamente aos procedimentos implementados
DSS	24	Falhas na gestão da emergência	No âmbito da segurança e saúde no trabalho/instalações e segurança da exploração. Causas: - Falhas no planeamento de emergência e exercícios/simulacros - Falta de meios humanos e técnicos - Demora na comunicação da emergência - Falhas na articulação com os intervenientes em situação de emergência na infraestrutura rodoferroviária	- Danos reputacionais - Perda de vida humana - Danos no património da IP	- Plano anual de simulacros - Formação aos Agentes de proteção Civil - Formação às equipas de emergência	Operacional	6	Moderado	Reforçar as ações implementadas
DSS	25	Desajustada caracterização das Passagens de Nível (PN)	- Não cumprir a atualização prevista no DL 598/99 (periodicidade 5 anos) - Desatualização dos dados da caracterização por modificação da envolvente à Passagem de Nível (PN)	- incorreta avaliação de risco de sinistralidade associado a cada Passagem de Nível (PN) - incorreta identificação do investimento na supressão de Passagens de Nível (PN) - Desadequada avaliação das necessidades de intervenção	- Concretização das ações para a atualização da caracterização de 5 em 5 anos (prevista no DL 598/99) - Manual de Manutenção de Passagens de Nível (PN)	Operacional	9	Moderado	- Validação dos resultados por outros elementos da equipa - Criar meios complementares de auxílio na caracterização das Passagens de Nível (PN), que permitem reduzir o tempo necessário à medição de visibilidades na caracterização - Aumento do nº de elementos que realizam caracterização - Prever auditorias internas aos trabalhos previstos no Manual de Manutenção de Passagens de Nível (PN)
DSS	26	Erros/Falhas nos processos de licenciamento	- Não consulta da IP em processos de licenciamento (fator externo) - Não cumprimento do procedimento interno pelos órgãos (fator interno)	- Atraso no cumprimento do Plano de Supressão e Reclassificação de Passagens de Nível (PN) - Reputação do Grupo IP - Licenciamento tácito contrário aos interesses da IP	Procedimento REFER (desatualizado)	Operacional	15	Elevado	Rever, adaptar e implementar procedimento à semelhança do que existia na REFER



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DSS	27	Avaria nos sistemas de segurança nas Passagens de Nível (PN)	Avaria dos sistemas impedindo o normal funcionamento da Passagem de Nível (PN)	<ul style="list-style-type: none"> - Ocorrência de acidentes, quase acidentes e incidentes - Diminuição dos níveis de segurança - Reputação do Grupo IP - Restrições do tráfego 	Restrições nas condições de circulação de comboios	Operacional	15	Elevado	<ul style="list-style-type: none"> - Prever auditorias internas aos trabalhos previstos no Manual de Manutenção de Passagens de Nível (PN) - Criar meios complementares de auxílio na verificação periódica da visibilidade das Passagens de Nível prevista no "Manual de Manutenção de Passagens de Nível " (permitem reduzir o tempo necessário à medição de visibilidades na inspeção e aumentar a fiabilidade desse procedimento) - Assegurar a resposta imediata para a reparação dos sistemas ou meios humanos para guarnecimento e comando manual da Passagem de Nível (PN)
DSS	28	Incumprimento de legislação ambiental em vigor na fase de projeto, obra e exploração	<ul style="list-style-type: none"> - Insuficiência de recursos humanos com competências técnicas específicas - Insuficiência de recursos materiais - Falta de qualidade do projeto 	<ul style="list-style-type: none"> - Coimas/Multas - Reputação do Grupo IP - Atrasos no lançamento/execução das obras 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboração de Procedimentos internos - Divulgar normas, procedimentos, diretrizes e efetuar ações de formação para melhorar o desempenho das equipas externas e internas 	Regulação e Compliance	6	Moderado	Uniformização de procedimentos da ex-IPC e ex-REFER
DSS	29	Avaliação não atempada das condições fitossanitárias da arborização	<ul style="list-style-type: none"> - Intervenções identificadas mas não realizadas atempadamente por falta de meios humanos e materiais 	<ul style="list-style-type: none"> - Agravamento das condições de circulação - Diminuição dos níveis de segurança rodoviária - Agravamento da qualidade da infraestrutura - Ocorrência de acidentes - Reputação do Grupo IP 	Reforço Recursos Humanos com competências ajustadas e reforço dos meios de diagnóstico (aquisição de registógrafo)	Operacional	6	Moderado	Melhorar a coordenação com as equipas de fiscalização internas através de reuniões periódicas
DSS	30	Incumprimento do Programa de Auditorias	<ul style="list-style-type: none"> - Auditorias no âmbito do sistema de gestão de emergência - Auditorias no Sistema de Gestão de Segurança - Auditorias e vistorias técnicas no âmbito dos procedimentos aplicáveis em matéria ambiental 	<ul style="list-style-type: none"> - Incorreto -acompanhamento/monitorização -Dificuldade na deteção de não conformidades - Incumprimento de requisitos específicos do Sistema de Gestão de Segurança (conceção, manutenção e operação da infraestrutura) 		Regulação e Compliance	6	Moderado	Assegurar a constituição das equipas que permita o cumprimento do Programa (reforço de meios humanos)



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DSS	31	Desatualização das normas/procedimentos/documentos técnicos internos	No âmbito de normativos/regulamentação europeia e nacional (por exemplo na segurança rodoviária, ambiente, etc.) e segurança de pessoas e bens.	<ul style="list-style-type: none">- Condicionamento da autorização de segurança- Incumprimento da completude das regras definidas pelas Autoridades Nacional e Europeia de Segurança Ferroviária- Atuação diferenciada por falta de uniformização de critérios a nível nacional	Desenvolvimento de trabalhos para elaboração de proposta de atualização do capítulo 5 do Caderno de encargos tipo de obra	Regulação e Compliance	3	Baixo	
DSS	32	Falta de capacidade de resposta da IPE	Solicitações da DSS à IPE para: investigações de acidentes, elaboração de projetos e assessoria técnica.	<ul style="list-style-type: none">- Atraso no início das ações planeadas- Agravamento das condições de circulação e segurança e da qualidade da infraestrutura- Incumprimento dos indicadores de segurança estabelecidos no Contrato de Concessão e nos instrumentos de políticas públicas	Maior acompanhamento na fase anterior à resposta da IPE	Operacional	12	Elevado	Redefinição de prioridades com a IPE



8.25 REPRESENTAÇÃO INTERNACIONAL (RIT)

Missão: Assegurar a representação institucional da empresa e do CAE em entidades internacionais do setor rodoferroviário, e o relacionamento institucional com entidades estrangeiras congêneres e empresas do setor dos transportes.

Dono do Risco: Francisco Cardoso dos Reis

Baixo	2
Moderado	1
Elevado	0
Muito elevado	0
Valor Médio do Risco	4,0

UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
RIT	1	Ausência de coordenação nos processos internacionais do sector envolvendo a IP	Deficiente acompanhamento nos diversos fóruns, GT (Grupos de Trabalho) internacionais realmente pertinentes. Dispersão de recursos e informação. Ausência ou fragilidade de resposta a solicitações externas. A possível ausência de coordenação é, essencialmente, de cariz interno ao Grupo IP, embora se possa considerar também a componente externa. É essencial a coordenação das posições tomadas pelos representantes da IP nos vários organismos que a empresa integra.	Adoção de normativos, enquadramento legais e iniciativas externas com impacto técnico, financeiro e legal na atividade da empresa em divergência com o interesse da IP		Operacional	6	Moderado	Promoção e gestão da informação transversal à empresa através de implementação de procedimentos de gestão do fluxo de informação com de reuniões periódicas e de reporting, entre a Representação Internacional (RIT) e as diversas unidades orgânicas envolvidas na atividade internacional
RIT	2	Não participação no programa no âmbito da iniciativa europeia Shift2Rail	- Não aceitação pela comissão da proposta de participação apresentada - Falta de recursos e meios para uma adequada participação no programa	- Não retorno financeiro e tecnológico obtidos através da participação no programa - Reputação do Grupo IP		Operacional	3	Baixo	
RIT	3	Não tradução nas ETI (Especificação técnica de interoperabilidade) das características próprias da infraestrutura ferroviária nacional	A não tradução leva a ineficiência na defesa do interesse nacional na criação das especificações técnicas da interoperabilidade ferroviária - Gestão da Infraestrutura	- Incumprimento de legislação europeia - Consequências financeiras por alteração imposta de características da infraestrutura		Regulação e Compliance	3	Baixo	



8.26 SECRETARIA GERAL (SGR)

Missão: Assegurar o apoio de funcionamento aos Órgãos de Gestão e de Fiscalização do Grupo IP, bem como a ligação com as Unidades Orgânicas e a gestão documental da empresa-mãe.

Dono do Risco: Maria Toioko Ramos

Baixo	2
Moderado	4
Elevado	2
Muito elevado	0
Valor Médio do Risco	7,1

UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
SGR	1	Falhas no registo e distribuição da correspondência recebida na sede	Extravio / Distribuição incorreta de correspondência	Atraso/não tratamento da informação		Operacional	6	Moderado	Implementação da instrução/norma interna sobre a receção de expediente
SGR	2	Falhas no registo de expediente enviado ao CAE/CA	Nas Empresas participadas, como registam diretamente o expediente, não está assegurado que a SGR rececione todo o expediente endereçado ao CAE/CA	Perdas de expediente direcionado ao CAE/CA		Operacional	6	Moderado	Implementação da instrução/norma interna sobre a receção de expediente
SGR	3	Falta / Incorreta classificação dos documentos em SAP	- Por desconhecimento do novo conceito de classificação - Por resistência à aplicação das regras de boas práticas de DMS	- Incapacidade de encontrar os documentos - Erros e inconformidades na transmissão de expediente ao CAE/CA		Operacional	5	Moderado	- Formação (em articulação com a ACD) - Elaboração e Divulgação de Regras de boas práticas de classificação (em articulação com a DDO) - Criação de relatório SAP para monitorizar a classificação de documentos (DSI em articulação com a SGR)
SGR	4	Inadequada gestão do arquivo físico do Grupo IP	- Dispersão geográfica do arquivo - Perda de arquivo resultante de mudanças - Ausência de regras definidas na IP	Perda de documentos / informação		Operacional	12	Elevado	Elaboração e Implementação de instrução/norma interna de Arquivo
SGR	5	Inadequada conservação de documentos em arquivo	Instalações sem condições de conservação para determinada tipologia de documentos	- Deterioração de documentos - Perda de informação		Operacional	12	Elevado	Elaboração de instrução/norma interna de Adequação, Conservação e Limpeza dos espaços de Arquivo



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
SGR	6	Não desenvolvimento de Tabela de Avaliação e Seleção Documental	Falta de definição de prazos de conservação e de destino final das séries documentais	<ul style="list-style-type: none"> - Não preservação de documentos em arquivo - Manutenção de documentos em arquivo para além do tempo necessário (consequências na ocupação de espaço / custos acrescidos, etc.) 		Operacional	8	Moderado	Elaboração/Implementação da Tabela de Avaliação e Seleção Documental
SGR	7	Divulgação de informação reservada / confidencial / sensível	<ul style="list-style-type: none"> - Acesso indevido a informação por pessoas não autorizadas - Transmissão de informação confidencial a pessoas não autorizadas 	<ul style="list-style-type: none"> - Prejuízo para a imagem da empresa - Divulgação de dados confidenciais ou sensíveis 	<ul style="list-style-type: none"> - Os níveis de acesso à informação do CAE/CA são definidos por áreas/perfis de acesso diferenciados - Os colaboradores da SGR são continuamente sensibilizados para a o dever do sigilo no desempenho das suas funções 	Regulação e Compliance	4	Baixo	
SGR	8	Inadequada transmissão das decisões CAE/CA	Erros/Falhas na elaboração/transmissão em deliberações das ata das reuniões do CAE/CA do Grupo IP	<ul style="list-style-type: none"> - Orientações transmitidas não estão em conformidade com as decisões tomadas em reunião pelo CAE - Orientações do CAE/CA não transmitidas ao Grupo IP 	Monitorização das Transmissões às unidades orgânicas	Operacional	4	Baixo	



8.27 IP ENGENHARIA (IPE)

Missão: Prestar serviços de engenharia de transportes de suporte à atividade da IP e em projetos multidisciplinares rodoviários e/ou ferroviários, fornecendo soluções de mobilidade com um elevado nível de integração, quer ao nível nacional quer internacional.

Baixo	3
Moderado	21
Elevado	7
Muito elevado	2

Donos do Risco: IP Engenharia – EDCF – Direção de Coordenação e Fiscalização – João Carlos Lopes Rebelo
 IP Engenharia – EDEP – Direção de Estudos e Projetos – Luís Miguel Cipriano Ferreira
 IP Engenharia – GPC – Gestão do Processo Comercial – Daniela Cristina Carreira do Nascimento

Valor Médio do Risco 9,0

UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
IPE - EDCF	1	Alterações / desvios do planeamento dos investimentos (cliente IP)	Constata-se alterações frequentes ao planeamento da IP de investimento, nomeadamente para os de maior dimensão, causados por validações orçamentais ou de estratégia.	Inadequada alocação de recursos (sub ou sobre alocação) e subcontratação com impactos financeiros e de planeamento	Gestão DER (Reuniões pontuais sobre projetos na administração)	Operacional	10	Elevado	- Articulação próxima entre as Direções que promovem o investimento e a IPE - Planeamento comum que reflita a intervenção e responsabilidade de cada interveniente no processo
IPE - EDCF	2	Atraso no tempo de resposta dos serviços partilhados (fora do âmbito internacional)	Os atrasos dos serviços partilhados na disponibilização de subcontratação ou de outros meios necessários à execução de um contrato, induz atrasos que podem causar incumprimentos com responsabilidades para empresa. Exemplos: disponibilização de veículos, de alojamentos, de subcontratados, etc.	Incumprimento de prazos e aumento de custos	Relatórios e Sessões Sistema de Gestão Integrado - Serviços Partilhados (entretanto suspensas com a fusão)	Operacional	9	Moderado	- Planeamento com necessária antecedência dos meios e recursos necessários para as prestações de serviços - Recurso a procedimentos contratuais mais céleres (sem diminuição de concorrência, por exemplo recurso a central de compras) - Reuniões periódicas com as Direções IP que prestam os serviços partilhados
IPE - EDCF	3	Imprevisibilidade das necessidades de trabalho no âmbito da Assessoria Técnica (em número; complexidade; em prazo de resposta)	Insuficiência de recursos com competências técnicas específicas no âmbito da gestão de projetos para lidar com cargas de trabalho não planeadas	Deficiente desempenho	Melhor Planeamento	Operacional	8	Moderado	- Formação específica nas áreas da Pré e Pós Construção - Tipificar e atribuir prioridades aos pedidos recebidos



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
IPE - EDCF	4	Dificuldades na mobilização de colaboradores para países estrangeiros	- A remuneração de técnico deslocado no estrangeiro (estadia superior a 30 dias), permitida pelo regime legal aplicável à IPE não viabiliza o seu ajuste à prática do mercado no país de destino, não sendo por isso apelativa. - As prestações em países de risco concorrem igualmente para a dificuldade de mobilização.	Perda de negócio no caso de não ser possível mobilizar equipa habilitada para a participação em prestação de serviços (tipicamente na área da fiscalização)	Solicitação de autorização ao Governo para criação de regime especial de remuneração (criação de suplemento)	Negócio	9	Moderado	- Reapresentação de solicitação de autorização à Tutela para criação de regime especial de remuneração (criação de suplemento) - Celebração de seguros especialmente adaptados para as situações de trabalho em países de risco - Maior frequência de rotação do pessoal deslocado - Criação de boas condições do estaleiro - Estabelecimento de parcerias com empresas locais
IPE - EDCF	5	Deficiente definição dos requisitos contratuais (empreitada)	Inadequada definição dos requisitos/ especificações técnicas do contrato da empreitada devido à deficiente preparação do processo de contratação.	- Deficiente execução da obra (desvios de qualidade e/ou custo e/ou prazo) - Trabalhos adicionais	Acompanhamento interno do Projeto pela Pré-construção	Operacional	9	Moderado	Assegurar junto do Cliente a adequada clarificação e definição dos requisitos
IPE - EDCF	6	Inadequação dos adjudicatários selecionados	O desajuste do procedimento e/ou dos critérios de avaliação das propostas pode conduzir a que a empresa não disponha de todas os meios para selecionar aquela que melhor se ajusta aos objetivos que presidiram à consulta	A definição dos critérios de avaliação das propostas pode conduzir a que não seja selecionada a que melhor se adequa aos objetivos de execução do contrato com qualidade, cumprimentos de prazo e orçamento. (Se não intervierem critérios de valia técnica das propostas a probabilidade aumenta)	- Recurso a Sistemas de Qualificação no sector especial do Código dos Contratos Públicos (CCP) para garantir a seleção de empresas com capacidade técnica mínima técnica e financeira - Critério de avaliação IP: preço	Operacional	15	Elevado	Processo a rever nos Sistemas de Qualificação a lançar no âmbito do Plano Estratégico dos Transportes e Infraestruturas (PETI3+), deverá estar associado a critérios de avaliação de valia técnica e/ou de definição do valor de preço anormalmente baixo para garantir o adequado desenvolvimento do contrato
IPE - EDCF	7	Indisponibilidade de recursos por dificuldade no processo de mobilização/subcontratação	Nos casos em que a formação das equipas de Gestão, Coordenação, Fiscalização e Coordenação de Segurança em Obra é mista (na grande maioria), incorporando posições externas, para assegurar que a sua atividade em obra é iniciada sem restrições, o processo de subcontratação deve ser compatível. Para tal o planeamento do cliente deve ser fiável.	Deficiente desempenho na prestação de serviços se não houver provimento das posições subcontratadas de Gestão, Coordenação, Fiscalização e Coordenação de Segurança em Obra de acordo com o mapa de afetação para a empreitada	Coordenação conjunta do planeamento com o cliente	Operacional	8	Moderado	- Reforço da coordenação conjunta do planeamento com o cliente - Antecipar o processo de subcontratação



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
IPE - EDCF	8	Deficiente desempenho dos empreiteiros	O incumprimento da prestação dos empreiteiros em obras IP tem reflexos diretos nas prestações de serviços de Gestão, Coordenação, Fiscalização e Coordenação de Segurança em Obra que, no âmbito das suas responsabilidades, deverão atuar de forma ativa, eficaz e eficiente para os minorar.	<ul style="list-style-type: none"> - Desvios/incumprimento dos Planos - Diminuição das condições de Segurança - Desvios na qualidade, custo e prazo - Projeção negativa da imagem da IP 	<ul style="list-style-type: none"> - Acompanhamento e monitorização dos trabalhos da empreitada - Assegurar o adequado e atempado reporte ao dono de obra 	Operacional	12	Elevado	<ul style="list-style-type: none"> - Reforçar os meios humanos das equipas de Fiscalização das empreitadas cujos adjudicatários sejam identificados com probabilidade de incumprimento, seja pelo histórico de empreitadas recentes, seja por deficiente desempenho na própria empreitada em questão - Reforçar a coordenação com o cliente de forma a viabilizar a tomada de medidas por este em tempo oportuno
IPE - EDCF	9	Falta de recursos humanos para a realização da revisão de preços	<ul style="list-style-type: none"> - Dificuldade no acesso à informação. - Demora na formalização dos adicionais aos contratos de empreitada. - Indisponibilidade de meios resultante da dificuldade de planeamento da sua afetação. 	Atraso e/ou Impossibilidade de proceder ao procedimento legal de fecho de contas das empreitadas	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar lista de documentos e dados necessários - Reforçar o acompanhamento dos pedidos de informação 	Operacional	6	Moderado	Reforço de meios humanos com conhecimento técnico
IPE - EDCF	10	Falta de recursos humanos para análise de reclamações de Reequilíbrio financeiro de contratos	Dificuldade/desadequação e ou atraso na análise do processo em resultado de: <ul style="list-style-type: none"> - Dificuldade no acesso à informação; - Mudança de interlocutores (Dono de obra, Empreiteiro); - Indisponibilidade de meios especializados internos e que não será adequado subcontratar. 	Defesa deficiente do interesse do Dono de Obra (IP)	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar lista de documentos e dados necessários - Reforçar o acompanhamento dos pedidos de informação 	Operacional	15	Elevado	Reforço de meios humanos com conhecimento técnico
IPE - EDCF	11	Saída não supriável de técnicos	<ul style="list-style-type: none"> - Dificuldade no cumprimento das atribuições da IPE devido à saída por rescisão contratual dos seus colaboradores, por reforma ou por mobilidade interna no Grupo IP. - Inexistência de mecanismos de renovação dos quadros técnicos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incumprimento das atribuições da Direção - Perda de competências técnicas em especialidades e subdomínios de Engenharia Ferroviária e Rodoviária - Deficiente participação em processos de compra de empreitadas, serviços, materiais e equipamentos 	<ul style="list-style-type: none"> - Recurso a programas de colocação de estagiários - Aposta em recrutamento nas especialidades técnicas ferroviárias e rodoviárias com escassez de recursos 	Operacional	20	Muito Elevado	<ul style="list-style-type: none"> - Aposta em recrutamento nas especialidades técnicas ferroviárias e rodoviárias com escassez de recursos - Rotação e empréstimo de RH de outras áreas do Grupo



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
IPE - EDCF	12	Indisponibilidade de recursos a ceder pela IP	Dependência da IP (DRR e DRF) para apoio de segurança em estrada e ferrovia, bem como para o apoio de limpeza de acessos e estremas	Aumento dos processos pendentes	- Topografia: - Autonomização de equipas com Formação IET 50 - Articulação com os Centros de Manutenção	Operacional	9	Moderado	Topografia: - Melhor Planeamento para solicitação com maior antecedência - Inovação com levantamentos topográficos no canal ferroviário com a EM120, isentando o envolvimento da segurança
IPE - EDCF	13	Falta de atualização da aplicação de gestão documental RECO	Falta de atualização da aplicação de gestão documental em obra (Recolha e Classificação de documentos Online em SAP)	Registos de obra não organizados de forma sistemática de acordo com o Sistema de Qualidade da IPE, dificultando o cumprimento de obrigações legais na fase de obra, no seu fecho, ou em posteriores ações de reequilíbrio financeiro que venham a ser intentadas pelos empreiteiros. (Os registos são igualmente imprescindíveis para dar resposta às auditorias dos Fundos Comunitários.)	Processo em curso de adaptação ao SAP do sistema existente	Tecnológico	12	Elevado	Conclusão do desenvolvimento do RECO
IPE - EDEP	1	Sobreposição de funções num mesmo colaborador/equipa (gestão / técnicas e engenharia / consultor)	Atendendo ao número elevado e diversidade dos pedidos/encomendas há a necessidade dos colaboradores assumirem funções diferentes com requisitos e obrigações distintas.	- Pode tomar os processos mais lentos por falta de rotina e foco - Aumento do esforço na gestão dos projetos	- Certificação do Sistema de Gestão Integrado da empresa - Sistematizar as boas práticas de funcionamento interno e divulgação direcionada	Operacional	2	Baixo	
IPE - EDEP	2	Alterações / desvios do planeamento dos investimentos (cliente IP)	Constata-se alterações frequentes ao planeamento da IP de investimento, nomeadamente para os de maior dimensão, causados por validações orçamentais ou de estratégia	Inadequada alocação de recursos (sub ou sobre alocação) e subcontratação com impactos financeiros e de planeamento	- Gestão DGG - Reuniões pontuais sobre projetos na administração	Operacional	10	Elevado	- Articulação próxima entre as Direções que promovem o investimento e a IPE - Planeamento comum que reflita a intervenção e responsabilidade de cada interveniente no processo
IPE - EDEP	3	Imprevisibilidade das necessidades de trabalho no âmbito da Assessoria Técnica (em número, complexidade e em prazo de resposta)	Insuficiência de recursos com competências técnicas específicas no âmbito das especialidades de engenharia para lidar com cargas de trabalho não planeadas	Deficiente desempenho	Melhor Planeamento	Operacional	8	Moderado	Tipificar e atribuir prioridades aos pedidos de Engenharia



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
IPE - EDEP	4	Atraso no tempo de resposta dos serviços partilhados (fora do âmbito internacional)	Os atrasos dos serviços partilhados na disponibilização de subcontratação ou de outros meios necessários à execução de um contrato, induz atrasos que podem causar incumprimentos com responsabilidades para a empresa. Exemplos: disponibilização de veículos, de alojamentos, de subcontratados (prospecção geotécnica,...), etc.	Incumprimento de prazos e aumento de custos	Relatórios e Sessões do Sistema de Gestão Integrado - Serviços Partilhados (entretanto suspensas com a fusão)	Operacional	9	Moderado	- Planeamento com a devida antecedência dos meios e recursos necessários para as prestações de serviços - Recurso a procedimentos contratuais mais céleres (sem diminuição de concorrência, por exemplo recurso a central de compras) - Adequação da Delegação de Competências - Reuniões periódicas com as Direções IP que prestam os serviços partilhados
IPE - EDEP	5	Atraso na resposta das empresas subcontratadas	Incumprimento de prazos contratuais por parte dos subcontratados	- Desvios de qualidade e/ou custo e/ou prazo - Não cumprimento de compromissos contratuais com o Cliente	- Otimizar metodologias e circuitos de comunicação com os subcontratados no Caderno de Encargos - Promover reuniões sistemáticas de acompanhamento do desenvolvimento para subcontratação de valor superior a 10.000 €	Regulação e Compliance	4	Baixo	
IPE - EDEP	6	Perda de compatibilização de ferramentas internas após atualização de softwares licenciados	O desenvolvimento interno dentro de um software específico licenciado é perdido após a atualização do mesmo	As aplicações técnicas de desenvolvimento interno específico tornam-se obsoletos. (ACAD e CIVIL 3D)	- Articulação com a DSI para planear as datas de entrada das novas versões - Criação de Equipa interna para manter e atualizar os desenvolvimentos internos de acordo com metodologia e linguagem de programação comum	Tecnológico	6	Moderado	Articulação com a DSI para planear as datas mais adequadas para a entrada das novas versões ACAD
IPE - EDEP	7	Saída não supriável de técnicos	- Dificuldade no cumprimento das atribuições da IPE devido à saída por rescisão contratual dos seus colaboradores, por reforma ou por mobilidade interna no Grupo IP. - Inexistência de mecanismos de renovação dos quadros técnicos.	- Incumprimento das atribuições da Direção - Perda de competências técnicas em especialidades e subdomínios de Engenharia Ferroviária e Rodoviária - Deficiente participação em processos de compra de empreitadas, serviços, materiais e equipamentos	- Recurso a programas de colocação de estagiários - Aposta em recrutamento nas especialidades técnicas ferroviárias e rodoviárias com escassez de recursos	Operacional	20	Muito Elevado	- Recrutamento nas especialidades técnicas ferroviárias e rodoviárias com escassez de recursos - Rotação e empréstimo de RH de outras áreas do Grupo
IPE - EDEP	8	Deficiente qualidade do projeto (inadequada definição de âmbito do projeto e não deteção de erros no projeto)	Deficiente qualidade do projeto devido ao acompanhamento insuficiente da execução do projeto	- Deficiente execução da obra (desvios de qualidade e/ou custo e/ou prazo) - Trabalhos a mais	Implementação das metodologias da Qualidade, designadamente a realização de reuniões de projeto, cumprimento das etapas de revisão e verificação de projeto	Operacional	6	Moderado	- Monitorização da aplicação das metodologias - Revisão de Projeto de Execução por entidade externa em projetos selecionados do Plano Estratégico dos Transportes e Infraestruturas (PET3+) - Consolidação do Sistema Geral de Rubricas



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
IPE - EDEP	9	Deficiente definição dos requisitos contratuais (prestação de serviços)	Inadequada definição dos requisitos/ especificações técnicas do contrato de prestação de serviços devido à deficiente preparação do processo de contratação.	- Deficiente execução da prestação de serviços (desvios de qualidade e/ou custo e/ou prazo) - Trabalhos a mais	- Implementação do Sistema de Qualificação de Projetistas com especificações técnicas por especialidade e fase do projeto - Acordo Quadro de Estudos e Projetos a desenvolver para a IPE com especificações por especialidade e fase do projeto	Operacional	9	Moderado	Definição dos programas preliminares que constituem a base das encomendas preparados em articulação com todas as áreas do Grupo IP envolvidas
IPE - EDEP	10	Inadequação dos adjudicatários selecionados	O desajuste do procedimento e/ou dos critérios de avaliação das propostas pode conduzir a que a empresa não disponha de todas os meios para selecionar aquela que melhor se ajusta aos objetivos que presidiram à consulta	A definição dos critérios de avaliação das propostas pode conduzir a que não seja selecionada a que melhor se adequa aos objetivos de execução do contrato com qualidade, cumprimentos de prazo e orçamento (se não intervierem critérios de valia técnica das propostas a probabilidade aumenta)	- Recurso a Sistemas de Qualificação no sector especial do Código dos Contratos Públicos (CCP) para garantir a seleção de empresas com capacidade técnica mínima técnica e financeira - Critério de avaliação IP: preço	Operacional	15	Elevado	Processo a rever nos Sistemas de Qualificação a lançar no âmbito de Plano Estratégico dos Transportes e Infraestruturas (PETI3+), deverá estar associado a critérios de avaliação de valia técnica e/ou de definição do valor de preço anormalmente baixo para garantir o adequado desenvolvimento do contrato
IPE - EDEP	11	Definição fraudulenta das especificações técnicas dos cadernos de encargos	Definição fraudulenta das especificações técnicas do caderno de encargos (ex.: conluio)	- Afeta a reputação da empresa - Aumento dos custos da empreitada, prestações de serviços, materiais - Atraso na conclusão dos trabalhos por erros e omissões do projeto	Aplicação do normativo interno e europeu	Regulação e Compliance	6	Moderado	- Aplicação do normativo interno e europeu - Auditoria interna ao caderno de encargos e a processos de análise de propostas
IPE - EDEP	12	Gestão fraudulenta de contratos	Deficiente gestão de contratos devido a atuação fraudulenta	- Incumprimento legal - Impacto reputacional - Desvios na qualidade, custo e prazo - Não aplicação de penalidades	- Processos do Sistema de Gestão Integrado certificados com atribuição de responsabilidades bem definidas e com diversos níveis de aprovação interna - Acompanhamento execução de subcontratos englobados em "obras" com relatórios sistemáticos dos Controller	Regulação e Compliance	6	Moderado	- Auditoria anual da DAI incidindo sobre a execução de um processo de subcontratação selecionado pelo CA e aplicação das recomendações - Identificação de subcontrato piloto para realização de auditoria interna pelo Sistema de Gestão Integrado



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
IPE - EDEP	13	Dependência de um único fornecedor/prestador de serviços/empregado	Os equipamentos e sistemas instalados estão em algumas situações (sinalização/telecomunicações) dependentes de um fornecedor/prestador de serviços quer pela especificidade técnica quer por o mercado nacional não ser suficientemente aliciante para captar o interesse de outros fornecedores/prestadores de serviços	<ul style="list-style-type: none"> - Incapacidade de negociação - Sujeição ao preço imposto - Dependência da disponibilidade do fornecedor original: - Atraso na reparação/disponibilidade do equipamento/Infraestruturas - Aumento do custo associado 	Aprofundar know-how" de engenharia e procura de soluções com dependência tecnológica limitada	Tecnológico	6	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> - Aprofundar know-how" de engenharia e procura de soluções com dependência tecnológica limitada - Envolver novos parceiros no desenvolvimento de novas soluções
IPE - EDEP	14	Atraso na disponibilização de informação base pelas Direções do Grupo IP	Atraso na disponibilização de informação base do Grupo IP necessária ao desenvolvimento dos projetos, como, por exemplo, os dados de tráfego rodoviário, restrições da exploração (interdições), limites dos domínio público, etc.	<ul style="list-style-type: none"> - desvios de qualidade e/ou custo e/ou prazo - Não cumprimento de compromissos contratuais com o Cliente 	Articulação entre áreas técnicas da IPE e das Direções IP/IPP/IPT	Operacional	4	Baixo	
IPE - GPC	1	Alteração do contexto económico internacional	Alteração do contexto económico internacional que poderá implicar a não assinatura de contrato ou a suspensão de contratos existentes	Não celebração ou a suspensão de contrato existente		Negócio	8	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliação contínua do risco do país para o qual se apresentam propostas ou se tem contrato estabelecido - Atuação direta do Negócio Internacional junto da AICEP e das embaixadas dos países alvo com evolução negativa



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
IPE - GPC	2	Deficiente informação sobre a oportunidade de negócio internacional	Ausência de conhecimento de informação relevante que enquadre os diversos fatores técnicos e financeiros da oportunidade de negócio.	Incorreta avaliação (ou não avaliação) da oportunidade de negócio internacional	Atuação em parceria com empresas locais ou com empresas nacionais/internacionais experiência de atuação no mercado	Negócio	8	Moderado	- Ação contínua de estabelecimento de parcerias - Atuação proactiva do E-NGI nos mercados de acordo com Plano de Atividades e Orçamento (PAO), suportada no Protocolo para o Desenvolvimento do Negócio Internacional (As medidas concretas a propor estão a ser equacionadas no âmbito da elaboração do Plano de Atividades e Orçamento 16-18 (PAO) em curso, onde está a ser delineado um Plano de Iniciativas comerciais a implementar. No entanto e apesar do PAO ainda não estar finalizado (e aprovado) algumas das medidas que estão a ser consideradas neste capítulo são a Participação em feiras ou eventos internacionais, o registo da IPE em Câmaras de Comércio e a realização de Missões Técnicas, entre outras)
IPE - GPC	3	Deficiente informação disponibilizada sobre o âmbito da proposta a apresentar	Desajuste na adequação da proposta (âmbito e preço) ao nível da exigência do Cliente, por não ter informação relevante sobre as necessidades do mesmo.	Proposta comercial desajustada (âmbito e custo)	- Investimento em contactos preliminares com os clientes internacionais - Participar nas visitas técnicas promovidas no âmbito dos concursos - Participar nos atos públicos de abertura das propostas - Ganhar experiência com o desenvolvimento de contratos em cada país	Negócio	6	Moderado	- Investimento em contactos preliminares com os clientes internacionais - Participar nas visitas técnicas promovidas no âmbito dos concursos - Participar nos atos públicos de abertura das propostas - Ganhar experiência com o desenvolvimento de contratos em cada país
IPE - GPC	4	Desconhecimento do enquadramento administrativo e da regulamentação técnica das especialidades de engenharia em mercados estrangeiros	- Desconhecimento dos procedimentos administrativos que regulam os processos de contratação dos países. - Desconhecimento das normas e regulamentação técnica específica de certos países (extra-UE), diferentes das nacionais. - Insuficiência de recursos com experiência e competências técnicas específicas no âmbito da elaboração de propostas.	- Proposta não cumpre com os requisitos exigidos - Deficiências na elaboração das propostas devido a questões administrativas - Aumento de custos não remunerados devido à não adjudicação da proposta	- Constituição de acervo de informação sobre procedimentos administrativos e normativos técnicos estudados na preparação das propostas apresentadas e dos contratos celebrados nos diversos países - Acompanhamento dos resultados dos concursos - Seleção de equipa especializada para a preparação de propostas	Negócio	6	Moderado	- Arquivo de toda a informação na estrutura da Base de Dados (modelos) - Elaboração de Relatórios de Comparação de Resultados das Propostas - Participação nos Atos de Abertura de Propostas



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
IPE - GPC	5	Incapacidade de resposta interna dos serviços partilhados (em projetos de âmbito internacional)	Falta de competências internas dos serviços partilhados (ex.: DAJ, DFM) ao nível do enquadramento jurídico e fiscal em mercados estrangeiros. Podem ser geradas necessidades de recurso a assessorias externas não identificadas à priori.	- Custos não previstos e não remunerados na celebração do contrato (avenças não orçamentadas) - Incorreta avaliação de custos decorrentes do ordenamento jurídico e fiscal do mercado	Acompanhamento pelos Serviços Partilhados do desenvolvimento dos contratos em curso para aprendizagem sobre as exigências dos respetivos mercados e constituição de acervo de informação	Operacional	8	Moderado	Prestação de Serviços de Assessoria Jurídico Fiscal Internacional contratualizada numa base plurianual pela DAJ
IPE - GPC	6	Dificuldades de faturação / recebimento	Diferentes práticas do cliente nos mercados internacionais	Recebimento fora de prazo / Não recebimento		Financeiro	8	Moderado	- Avaliação Perfil/Histórico Cliente na fase de proposta - Atuação direta do Chefe de Projeto/empresa parceira junto do cliente ou, em caso de litígio, recurso a apoio dos Serviços Partilhados



8.28 IP PATRIMÓNIO (IPP)

Missão: Atuar no âmbito da aquisição, expropriação, atualização cadastral e alienação de bens imóveis ou constituição de direitos sobre os mesmos, bem como na rentabilização dos ativos afetos à concessão ou ao património autónomo do Grupo IP e ainda na gestão e exploração de estações e equipamentos associados, incluindo a respetiva gestão operacional.

Baixo	4
Moderado	21
Elevado	7
Muito elevado	0
Valor Médio do Risco	7,7

Dono do Risco: Maria Teresa Afonso Vitorino

UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
IPP	1	Inexistência/incorrecção de títulos aquisitivos	Em regra ocorre em títulos antigos	<ul style="list-style-type: none"> - Impossibilidade desafetação do domínio público - Impossibilidade de valorização/rentabilização dos ativos - Inexistência de um cadastro fiável e completo 		Operacional	6	Moderado	Caso a caso decidir qual ou quais a medidas que podem minimizar as consequências, após análise de toda a documentação existente, por exemplo, recurso a levantamento topográfico, escritura por "uso capião", aplicação do regime jurídico do Domínio Público Ferroviário (DPF) e Domínio Público Rodoviário (DPR)
IPP	2	Ocupações indevidas de imóveis (das parcelas)	Dispersão do património dificulta a prevenção de situações de ocupação indevida	<ul style="list-style-type: none"> - Dificuldade de rentabilização dos ativos - Danos ao património - Dificuldade de realização de intervenções de manutenção 	<ul style="list-style-type: none"> - Delimitação do DPF é efetuada com a colocação de marcos PE (falta uma solução para o restante património) - Vistorias ao património sob gestão da IP 	Regulação e Compliance	10	Elevado	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de um plano (sistemático) de vistorias/verificações, em articulação com a IP, para melhoria da fiscalização - Colocação de marcos de propriedade ou outros elementos que identifiquem o titular do imóvel - Empedramento de vãos dos edifícios para dificultar a intrusão - Articulação com as forças policiais
IPP	3	Mau desempenho dos empreiteiros/prestadores de serviços/fornecedores		<ul style="list-style-type: none"> - Desvios de qualidade e/ou custo e/ou prazo - Perda de negócio - Insatisfação do cliente 		Operacional	6	Moderado	Definição/aplicação de metodologia de avaliação de fornecedores (Constituir uma base de avaliação de empreiteiros/prestadores de serviço por forma a orientar os convites em função da sua classificação)



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
IPP	4	Identificação incompleta de prédios em sede de projeto de expropriações	Erros e omissões na identificação de prédios e proprietários e demais interessados	<ul style="list-style-type: none"> - Repetição de atos e procedimentos - Atrasos na emissão do Despacho Declaração de Utilidade Pública (DUP) - Atraso no início da obra - Danos de imagem Grupo IP - Aumento de custos 	Análise e validação dos projetos de expropriação antes do início do processo	Regulação e Compliance	12	Elevado	Levantamento prévio dos projetos de expropriação
IPP	5	Avaliação inadequada de bens e direitos, em sede de projeto de expropriações	Avaliação desajustada que motiva encargos acrescidos	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de encargos com indemnizações - Dilação temporal na conclusão do processo expropriativo - Gerador de conflitos entre expropriados e expropriante 	Lista de valores unitários e relatórios de avaliação analisados e validados internamente	Regulação e Compliance	6	Moderado	Análise e validação das bases de avaliação e relatórios de avaliação das parcelas com recurso a base de dados dos valores praticados em expropriações na zona
IPP	6	Aumento da percentagem de processos litigiosos	Por vontade dos expropriados, por não existir acordo ou por falta de resposta às solicitações, o processo segue a via litigiosa com aumento de riscos inerentes ao custo e tempo para concretização dos processos	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de encargos com indemnizações - Pagamento de honorários a Árbitros /Peritos - Maior conflitualidade 		Regulação e Compliance	9	Moderado	Análise conjunta entre técnicos de expropriação e área jurídica para decisão da atuação futura
IPP	7	Pedido de parecer não informado ou informado fora do prazo em processos expropriativos litigiosos	Pareceres, informações ou respostas não emitidas ou emitidas fora do prazo, no âmbito do normal acompanhamento técnico dos processos de expropriação litigiosos	<ul style="list-style-type: none"> - Prejuízos para o erário público - Multas, sanções, penalidades - Danos reputacionais - Anulação do procedimento ou perda da ação 	Melhorar a articulação entre os intervenientes (Apoio Jurídico e IPP)	Regulação e Compliance	12	Elevado	Melhorar a disponibilização de documentação entre todos os intervenientes, através da aplicação de Gestão Documental SAP-DMS
IPP	8	Inventário/ Cadastro dos bens afetos ao domínio público incompleto	Deve-se ao número elevado de imóveis e sua volatilidade (constante entrada, saída e mudança de potencial de imóveis), conciliado com a falta de recursos humanos	Incumprimento da obrigação decorrente do Contrato de Concessão do Estado	Inventariação cadastral efetuada internamente de acordo com as necessidades e trabalho desenvolvido	Regulação e Compliance	12	Elevado	Implementar o programa de inventariação cadastral
IPP	9	Avaliação inadequada de ativos	Avaliação desajustada face ao potencial e desatualizada face ao decurso do tempo	Colocação no mercado por valor incorreto		Operacional	6	Moderado	Criação de procedimento de validação de avaliações



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
IPP	10	Produtos imobiliários desajustados às solicitações do mercado	Os imóveis disponíveis encontram-se: - limitados geograficamente (próximo de vias férreas e vias rodoviárias) - limitados na sua funcionalidade (armazém, estações, casas de cantoneiros, terrenos estreitos etc.)	- Perda de negócio - Reputação da IPP - Incapacidade de responder às necessidades dos clientes		Negócio	4	Baixo	
IPP	11	Incapacidade de responder em tempo/qualidade ao cliente	- Dificuldade em interpretar as necessidades do cliente - Desconhecimento do mercado de atuação - Dificuldade de ter em posse informação necessária à resposta, no tempo adequado.	- Perda de negócio - Reputação da IPP - Insatisfação dos clientes		Negócio	9	Moderado	- O estabelecimento de normas e regras a pedido de informações por potenciais clientes - Aplicação informática para gerir as solicitações
IPP	12	Perda (dos principais) clientes de elevado volume de negócio	Dependência de um Grupo reduzido de clientes e/ou com elevado peso nos resultados	- Perda de negócio - Danos financeiros para a IPP - Reputação da IPP		Negócio	9	Moderado	- Reforço da equipa e formação em vendas - Diversificação da carteira de clientes com maior representação
IPP	13	Não recebimento de clientes	- Insolvência de clientes - Abandono do negócio por parte de clientes	- Perda de receita - Aumento de litígios	- Controlo de pagamentos - Medida de recuperação de crédito	Negócio	10	Elevado	- Reforço da equipa - Formação em recuperação de crédito - Contratação de empresa especialista - Medidas preventivas (aumento da caução, análise de capacidade financeira do potencial cliente) - Desenvolvimento de funcionalidades (relatórios conta corrente de clientes)
IPP	14	Morosidade no processo de contratação	Incapacidade em gerir as prioridades da contratação	- Ineficiência na gestão dos ativos - Resposta não atempada		Operacional	8	Moderado	- Implementação de procedimento interno de gestão contratual - Planeamento integrado - Definição de service-level agreement (SLA) com a DCL
IPP	15	Deficiente acompanhamento/gestão dos contratos	Ausência de informação organizada referente aos contratos em vigor / validação efetiva do cumprimento do contrato.	Validação e pagamento de faturas sem monitorização da qualidade dos serviços prestados	Os contratos preveem relatórios de execução	Operacional	6	Moderado	- Implementação de ferramenta informática de gestão do contrato - Implementação de metodologia de fiscalização aos serviços/fornecimentos prestados



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
IPP	16	Práticas ilícitas	Comportamentos passíveis de responsabilidade disciplinar, civil, ou criminal.	- Custos acrescidos - Afeta negativamente a imagem da empresa	A existência de código de ética e os procedimentos de controlo interno	Regulação e Compliance	6	Moderado	- Reforço da formação ética - Comprometimento com o código de ética - Adoção de procedimentos do grupo nestas matérias
IPP	17	Danos físicos a colaboradores da IPP	Agressões a colaboradores da empresa no processo de expropriação/ desocupação/ demolição/ cobrança/ outros	Danos físicos e pessoais	Articulação com forças policiais	Regulação e Compliance	6	Moderado	- Formação em técnicas de negociação em situação de stress - Procedimentos de atuação (abordagem em equipa, nunca individual)
IPP	18	Conflito no interface dos centro de lucro	Indefinição de responsabilidades/atribuições dos Centros de Lucro (IPP, IP T, DCN e DME)	- Dificuldade na identificação da entidade que suporta a despesa - Morosidade nos processos que envolvem a intervenção destas unidades orgânicas	Clarificação de atribuições quando se justifique, com a intervenção da DDO	Negócio	8	Moderado	Clarificação de atribuições quando se justifique, com a intervenção da DDO
IPP	19	Falhas no processo de monitorização/manutenção do património	Insuficiente realização de inspeções e vistorias.	- Imóveis devolutos - Perda de negócio - Má imagem da empresa		Operacional	9	Moderado	- Criação pela IPP de um plano de vistorias/verificações - Articulação com a IP no que respeita à ação de fiscalização, sendo necessário que as vistorias dos imóveis passem a fazer parte das rotinas de fiscalização da própria IP
IPP	20	Alterações do mercado	- Evolução macroeconómica desfavorável relativamente à valorização/rentabilização dos ativos - Pressão da concorrência	Impacto desfavorável nos resultados		Negócio	8	Moderado	- Desenvolver uma oferta mais adequada ao mercado - Acesso a informação especializada (Assinatura de revistas e sites sobre Mercado Imobiliário)
IPP	21	Desconhecimento do valor histórico e cultural do património	Desconhecimento do valor histórico e cultural dos bens imóveis e móveis pertencentes ao património da IP	Execução de ações que coloquem em perigo a preservação deste património	Apresentação em sede de Plano de Atividades de 2016, ações de sensibilização internas	Operacional	8	Moderado	Realização de ações de sensibilização internas
IPP	22	Desconhecimento de técnicas de conservação e restauro de património azulejar	Desconhecimento de técnicas de conservação e restauro de património azulejar pelos técnicos da manutenção da IP, responsável por estas ações.	Dificuldades no lançamento, execução ou acompanhamento da execução de ações sobre este património	Apresentação em sede de Plano de Atividades de 2016, ações de formação internas	Operacional	10	Elevado	Realização de ações de formação internas



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
IPP	23	Furto e vandalismo	Furto e vandalismo de móveis e imóveis com valor histórico e cultural. As causas são diversas, desde os fatores externos ligados à falta de segurança pública, ao desguamecimento e/ou encerramento das estações, ao abandono de muito edificado.	Delapidação / degradação do património da IP	- Protocolo com a SOS Azulejo - Instalação de placas dissuasoras de atos de furto e vandalismo	Regulação e Compliance	8	Moderado	Sensibilização/ articulação com parceiros (Órgãos de polícia e SOS Azulejo)
IPP	24	Ausência de regularização matricial e predial atempada	Ausência de regularização matricial e predial atempada poderá implicar a existência de penhoras sobre bens expropriados e aquisição por terceiros de boa fé e ainda pedidos pelos expropriados de ressarcimento de montantes liquidados a título de IMI e pagamento de emolumentos em dobro.	- Perda de património com aumento de ocupações ilegais - Vendas de terrenos de expropriados a terceiros com a possibilidade de processos litigiosos para ressarcimento dos prejuízos - Falta de atualização do cadastro do País	As Regularizações encontram-se a ser efetuadas para todas as novas expropriações	Operacional	8	Moderado	- Estabelecimento de normas que façam transitar de forma célere os processos expropriativos para a P-CGD - Regularizar histórico em função da disponibilidade financeira e de recursos
IPP	25	Incumprimento de prazos	Não observância de prazos legais imperativos, que podem, designadamente, levar à condenação da empresa em processos judiciais ou à instauração de processos de contraordenação contra a empresa	Perda de direitos	WorkFlow documental com controlo de prazos.	Regulação e Compliance	4	Baixo	
IPP	26	Extravio de documentos	Falta de documentos para fazer prova dos factos invocados pela empresa e que sustentam os seus direitos	Fragilidades na instrução dos processos, contenciosos ou gratuitos, com potencial perda de direitos	Reforço da segurança do arquivo documental, por via da organização sistematizada dos processos e adoção de suporte duplicado. Dossier físico/Ficheiro informático	Regulação e Compliance	6	Moderado	Reforçar a segurança do arquivo documental por via da organização sistematizada dos processos e adoção de suporte duplicado (dossier físico/ficheiro informático)
IPP	27	Prova fragilizada (Processos Contenciosos / Graciosos)	Meios probatórios insuficientes para fazer valer os direitos da empresa	Perda de direitos	Sensibilização dos órgãos	Regulação e Compliance	9	Moderado	Sensibilização dos órgãos, através de recomendações escritas e verbais periódicas
IPP	28	Fuga de informação confidencial ou sensível	Transmissão a terceiros de documentos ou informações sensíveis (exemplo: segredo comercial, informação contabilística/financeira, entre outros)	Favorecimento da posição de terceiros, contra a empresa, com potencial perda de direitos e/ou proveitos	Sensibilização periódica (Recomendações escritas e verbais) dos órgãos e controlo assíduo da documentação diretamente gerida pela IPP	Regulação e Compliance	4	Baixo	



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
IPP	29	Deficiente conhecimento da Lei	Não conhecimento de atualizações/alterações aos principais regimes jurídicos aplicáveis à atividade da empresa	Perda de direitos relacionados com os diversos regimes legais que impendem sobre a atividade da empresa, seja na ótica constitutiva, seja na ótica de defesa.	Ações de formação	Regulação e Compliance	4	Baixo	
IPP	30	Deficiente interpretação de instrumentos de gestão territorial	- Falta de conhecimento/accompanhamento da evolução dos instrumentos de gestão territorial - Tempos de reduzidos para a interpretação de instrumentos de gestão territorial	- Impacto negativo na valorização de ativos - Consumo de recursos sem concretização dos projetos - Projetos desadequados com elevada probabilidade de reprovação pelas entidades competentes		Negócio	6	Moderado	- Os estudos prévios passam a conter um relatório da análise dos planos de ordenamento territorial - Formação
IPP	31	Incumprimento dos níveis de serviço das Estações/Edifícios	- Conceção de espaços desadequados das funções para os colaboradores do Grupo IP e utentes - Prestações de serviço de limpeza, etc. insatisfatórias face ao nível de serviço	- Insatisfação /desconforto do cliente interno e utente da estação - Afeta qualidade dos serviços e qualidade da Estação e edifícios		Operacional	12	Elevado	Execução de projetos tendo por base estudos de opinião
IPP	32	Morosidade de resposta da DRR/DRF	Incapacidade em dar resposta internamente	Perda/insatisfação dos clientes	Recurso à contratação externa	Operacional	6	Moderado	- Reforçar ligação às DRR/DRF - Utilização da aplicação de gestão do cliente - Revisão do processo de contratação externa



8.29 IP TELECOM (IPT)

Missão: Assegurar o fornecimento e a prestação de serviços de Sistemas e Tecnologias de Informação e Comunicações, baseado em soluções inovadoras com foco nas tecnologias Cloud e Segurança e na principal infraestrutura nacional de telecomunicações, assente em fibra ótica e canal técnico rodoviário, para o Mercado Empresarial e Organismos Públicos.

Baixo	3
Moderado	11
Elevado	3
Muito elevado	0
Valor Médio do Risco	6,6

Dono do Risco: Rui Pedro Nobre Ribeiro

UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
IPT	1	Indisponibilidade da infraestrutura/equipamento	<ul style="list-style-type: none"> - Falhas de fornecedores (ex. energia) - Destruição da infraestrutura (ex. vandalismo, sabotagem, intempéries, as empreitadas/prestações de serviços de manutenção do Grupo IP) 	<ul style="list-style-type: none"> - Indisponibilidade da rede/serviço - Reputação da IPT - Quebra de obrigações de Contrato de Concessão 		Operacional	6	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> - Criar maiores níveis de redundância na rede - Estudo de alternativas via rede rodoviária - Passagem de fibra ótica (FO) para subsolo de canal técnico rodoviário (CTR) os 80kms em falta (Marco-TUA) - Aumentar capacidade de UPS nas salas técnicas da IP - Auditorias externas aos datacenters - Verificação de salas técnicas - Criação de equipa com valências técnicas no domínio da energia (recursos internos)
IPT	2	Obsolescência dos equipamentos	<ul style="list-style-type: none"> - Não acompanhamento tecnológico das soluções disponibilizadas - Não renovação dos equipamentos 	<ul style="list-style-type: none"> - Perda de competitividade - Perda de negócio - Reputação da IPT 	Renovação tecnológica de equipamentos: Comunicações e Cloud	Tecnológico	6	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> - Participação em Conferências para revisão de estratégias tecnológicas futuras - Criação de projetos piloto constante de inovações e adequação tecnológica, direta e indiretamente com parceiros - Substituição de equipamentos



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
IPT	3	Insolvência de prestadores de serviços/fornecedores estratégicos		<ul style="list-style-type: none"> - Indisponibilidade da rede/serviço - Perda de Negócio - Incapacidade de solicitar serviços de manutenção/assistência técnica/substituição de equipamentos 	<ul style="list-style-type: none"> - Estudo contínuo de novas soluções para renovação dos sistemas - Minimizar dependências de um único fornecedor 	Tecnológico	4	Baixo	
IPT	4	Incapacidade ou demora na deteção de falhas	Inexistência de ferramentas para a deteção de falhas nos vários sistemas da arquitetura da empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Atraso na identificação e recuperação de falhas na rede - Indisponibilidade da rede/serviço - Quebra de service-level agreement (SLA) - Reputação da IPT 	Revisão de Ferramentas de Monitorização e identificação	Tecnológico	8	Moderado	Reestruturação de ferramentas de monitorização existentes, com capacidade de correlação de eventos nas várias camadas da arquitetura tecnológica
IPT	5	Propostas apresentadas pela IPT não concorrenciais	<ul style="list-style-type: none"> - Preço da proposta ou solução técnica desajustados - Tempos de implementação da solução demorados - Falta de disponibilidade financeira para investimentos em soluções 	<ul style="list-style-type: none"> - Perda de competitividade - Perda de negócio - Reputação da IPT 	<ul style="list-style-type: none"> - Análise competitiva de concorrência - Capacidade de coordenação com equipas técnicas - Criação de Equipa de Pré-venda 	Negócio	6	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> - Definição estratégica de tipologia de clientes (Foco) - Consolidação de Portfólio - Análise de Profit & Loss de produtos
IPT	6	Falta de capacidade para colocação em serviço	Por potencial número de adjudicações comerciais, poderá existir incapacidade da empresa em implementar a solução em tempo, por falta recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Perda de negócio - Reputação da IPT 		Operacional	6	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão de Portfólio de Projetos - Investir de acordo com estratégia de alargamento de clientes em infraestruturas
IPT	7	Incapacidade de responder em tempo ao cliente	Demora na apresentação de proposta ao potencial cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Perda de negócio - Reputação da IPT 	Equipa pré-venda	Negócio	6	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> - Rever/atualizar/adequar o portfólio considerando capacidade da resposta da empresa nas dimensões cotação (técnica), implementação (operacional) e venda (comercial) - Reorganização de CRM (aplicação Gestor de Cliente)
IPT	8	Perda dos principais clientes	Dependência de um número reduzido de Clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Perda de competitividade - Perda de negócio - Reputação da IPT 	Reforço estratégico de alargamento de base de clientes e oferta Cloud Empresarial	Negócio	6	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar a base de clientes - Reforço da força de vendas - Reforço de receitas na área Cloud Empresarial



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
IPT	9	Divulgação de informação reservada / confidencial / sensível	<ul style="list-style-type: none"> - Manutenção de acessos por ex-colaboradores ou colaboradores que transitaram para outras unidades orgânicas - Acesso indevido a informação por pessoas não autorizadas - Transmissão de informação confidencial a pessoas não autorizadas 	<ul style="list-style-type: none"> - Reputação da IPT - Divulgação de dados confidenciais ou sensíveis 	Procedimentos da ISO27001	Regulação e Compliance	6	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> - Implementação de solução de gestão de identidades - Implementação de solução de gestão e classificação de documentos - Definição de processo transitório de política de acessos
IPT	10	Incumprimento da legislação em vigor	<ul style="list-style-type: none"> - Incumprimento da legislação em vigor no âmbito da Segurança e Saúde no Trabalho - Incumprimento dos critérios de certificação - Incumprimento da legislação em vigor, própria do sector 	<ul style="list-style-type: none"> - Perda da licença atribuída pela ANACOM - Perda da certificação - Coimas 	Elemento responsável pela relação direta de regulação e de certificações	Regulação e Compliance	6	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> - Atualização das práticas e procedimentos internos (consulta on line diária do Diário da Republica, Portal do Regulador) - Implementação de Ferramenta de Gestão de processos com a Regulação e Operadores
IPT	11	Não recebimento de clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Insolvência de clientes - Clientes não pagarem 	Degradação dos Resultados Operacionais	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecimento de periodicidade e reporte sobre cobranças pela DFM - Atividade de acompanhamento comercial de clientes 	Negócio	10	Elevado	<ul style="list-style-type: none"> - Contencioso - Melhorar os processos de controlo de dívida vencida, de cobrança e de recebimento (processo administrativo e financeiro conjugado com gestão de cliente) - Inclusão de um recurso IPTelecom na gestão de recebimentos de clientes - Implementação de relatório de contas correntes
IPT	12	Conflito relativo à propriedade do Canal Técnico Rodoviário (CTR)	Conflito jurídico relativamente às infraestruturas no subsolo por onde passam as redes	Danos financeiros	Pedidos pareceres jurídicos a juriconsultos para sustentar a posição da IP	Regulação e Compliance	12	Elevado	Ação contenciosa
IPT	13	Perda da certificação	Não cumprimento dos requisitos da ISO 27001	<ul style="list-style-type: none"> - Perda de negócio - Reputação da IPT 	Cumprimento de compliance ISO27001	Regulação e Compliance	4	Baixo	
IPT	14	Tempos elevados de contratação	<ul style="list-style-type: none"> - Processos de contratação complexos e morosos. - Gestão de prioridades da contratação 	<ul style="list-style-type: none"> - Perda de negócio - Reputação da IPT - Falta de capacidade de resposta 	Sensibilização das necessidades comerciais da IPT	Operacional	10	Elevado	Criação de modelo de controlo com service-level agreement (SLA) de resposta à DCL



UO	N.º	Designação do Risco	Detalhe do Risco	Consequências do Risco	Medida(s) implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
IPT	15	Redução de Preços por alterações de mercado	Redução de preços em consequência de maior concorrência	Diminuição da receita	Análise de P&L por linha de produto	Negócio	3	Baixo	
IPT	16	Contração do mercado	Diminuição da procura e diminuição de preços	Diminuição da receita		Negócio	8	Moderado	- Upselling e cross selling nos mercados atuais - Avaliar a entrada em novos mercados
IPT	17	Quebras por atualização de equipamentos/serviços	Por exemplo: Atualizações de Patch	- Indisponibilidade da rede/serviço em baixo - Reputação da IPT	- Planos de risco em todas os projetos - Ações de atualização/implementação de novos equipamentos ou serviços no âmbito da ISO27001	Tecnológico	6	Moderado	- Efetuar planos de risco em todas as áreas da empresa - Implementar soluções e laboratórios de testes



Infraestruturas de Portugal, SA

Campus do Pragal · Praça da Portagem

2809-013 ALMADA · Portugal

Tel. +(351) 212 879 000

e-mail ip@infraestruturasdeportugal.pt

38°40'34.87"N · 09°10'34.54"W

www.infraestruturasdeportugal.pt