

# Relatório da Avaliação Intercalar da Gestão do Risco do Grupo IP

outubro de 2022



## Relatório da Avaliação Intercalar da Gestão do Risco do Grupo IP – outubro de 2022

### Ficha Técnica

**Coordenação e Redação:** Direção de Assuntos Jurídicos e *Compliance*

**Design:** Direção de Comunicação e Imagem

**Data de edição:** outubro de 2022

[gestaodorisco@infraestruturasdeportugal.pt](mailto:gestaodorisco@infraestruturasdeportugal.pt)

*Este documento é propriedade exclusiva das empresas do Grupo IP, não podendo ser reproduzido, utilizado, modificado ou comunicado a terceiros sem autorização expressa.*



## ÍNDICE

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>4</b>
1.1 ENQUADRAMENTO	4
1.2 ÂMBITO	4
<b>2. GESTÃO DO RISCO GRUPO IP</b>	<b>6</b>
2.1.1 ORGANOGRAMA DA IP	7
2.1.2 COMPOSIÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO EXECUTIVO (CAE)	7
<b>2.2 PROCESSO DE GESTÃO DO RISCO</b>	<b>8</b>
2.2.1 METODOLOGIA (RESUMO)	8
<b>2.3 RESPONSABILIDADES</b>	<b>9</b>
<b>2.4 AVALIAÇÃO INTERCALAR 2022</b>	<b>11</b>
<b>2.5 ATIVIDADES</b>	<b>11</b>
<b>2.6 RESULTADOS</b>	<b>11</b>
2.6.1 CONTEXTO EXTERNO	11
2.6.2 CONTEXTO INTERNO	12
<b>2.7 EVOLUÇÃO DOS RISCOS</b>	<b>13</b>
<b>2.8 CONTROLOS DOS RISCOS</b>	<b>14</b>
<b>3. EXPOSIÇÃO AO RISCO</b>	<b>15</b>
<b>4. ANEXO – MAPA DOS RISCOS DE NÍVEL ELEVADO E MUITO ELEVADO DO GRUPO IP 2021-2022 – AVALIAÇÃO INTERCALAR</b>	<b>16</b>



## 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.

Neste sentido, 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.

Em cumprimento desta Recomendação foi implementado um processo de Gestão do Risco no Grupo IP e em conformidade têm vindo a ser elaborados, aprovados e divulgados os Relatórios de Execução do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas do Grupo IP (PGRCIC).

Em 9 de dezembro de 2021, foi publicado o Decreto-lei n.º 109-E/2021 que cria o Mecanismo Nacional Anticorrupção e estabelece o regime geral de prevenção da corrupção. Este regime jurídico entrou em vigor em 7 de junho de 2022 e introduziu alterações relevantes no âmbito dos planos de prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas, designadamente a elaboração durante o mês de outubro de uma avaliação intercalar dos riscos de nível elevado e muito elevado.

Em cumprimento desta alteração foi aprovado o presente Relatório Intercalar do Grupo IP 2022.

### 1.2 ÂMBITO

Em cumprimento da alteração no âmbito dos planos de prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas, procedeu-se à avaliação intercalar dos riscos de níveis Elevado e Muito Elevado identificados no Plano do Grupo IP 2021-2022, cujo resultado se divulga no presente Relatório, referente a outubro de 2022, elaborado com os seguintes objetivos:

- Validação do nível do risco, considerando eventuais alterações de contexto com impacto nos riscos identificados
- Monitorização da implementação dos controlos constantes dos Planos de Ação



O presente documento é complementar ao Relatório de Execução do Plano de Prevenção dos Riscos 2021-2022 aprovado em março do corrente ano, pelo que a informação organizacional e estratégia do Grupo IP, bem como a metodologia aplicada à gestão do risco deverá ser consultada no referido Relatório.



## 2. GESTÃO DO RISCO 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 rodoferroviária 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*.



acionistas

Infraestruturas de Portugal, SA

**98,43%**

IP Património, SA

**1,57%**



acionistas

Infraestruturas de Portugal, SA

**99,9968%**

IP Engenharia, SA

**0,0032%**



acionista

Infraestruturas de Portugal, SA

**100%**

Figura 1 – Grupo IP



## 2.1.1 Organograma da IP

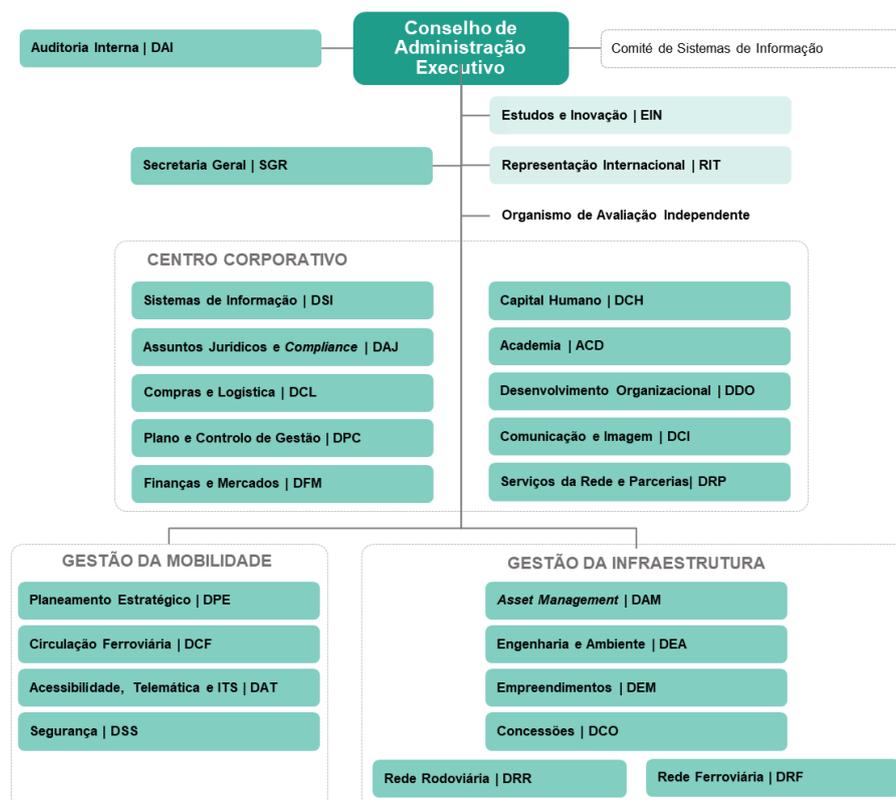


Figura 2 – Organograma da IP

## 2.1.2 Composição do Conselho de Administração Executivo (CAE)

- Miguel Jorge de Campos Cruz, Presidente
- Carlos Alberto João Fernandes, Vice-Presidente;
- Maria Amália Freire de Almeida, Vice-Presidente;
- Ana Isabel Mota da Silva Coelho, Vogal;
- Alexandra Sofia Vieira Nogueira Barbosa, Vogal;
- Vanda Cristina Loureiro Soares Nogueira, Vogal.

## 2.2 PROCESSO DE GESTÃO DO RISCO

### 2.2.1 Metodologia<sup>1</sup> (Resumo)

A metodologia adotada na implementação do processo de gestão do risco foi definida com base na NP ISO 31000:2018, a qual contribuiu, designadamente para:

- Definir e alocar as principais responsabilidades assumidas na gestão do risco no Grupo IP;
- Identificar os princípios e categorias do risco;
- Descrever as fases e respetivas atividades do processo de gestão do risco, ilustradas nas figuras seguintes:

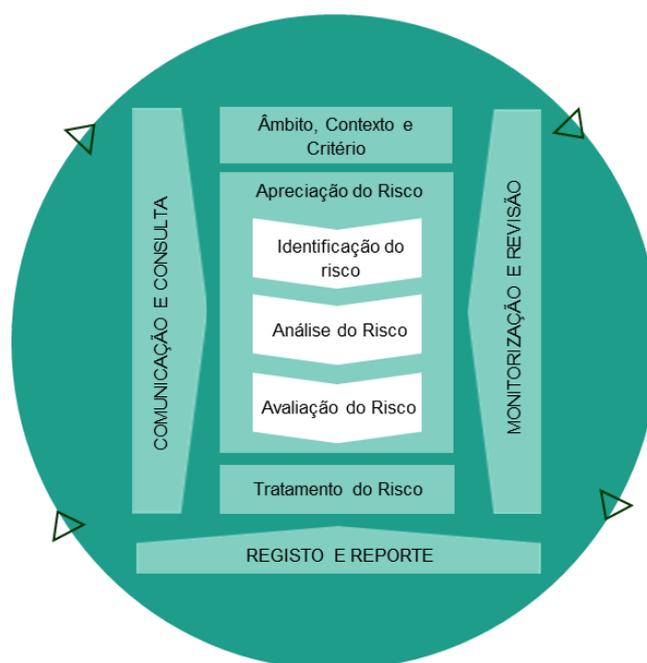


Figura 3 – Processo de gestão do risco (ISO 31000:2018)

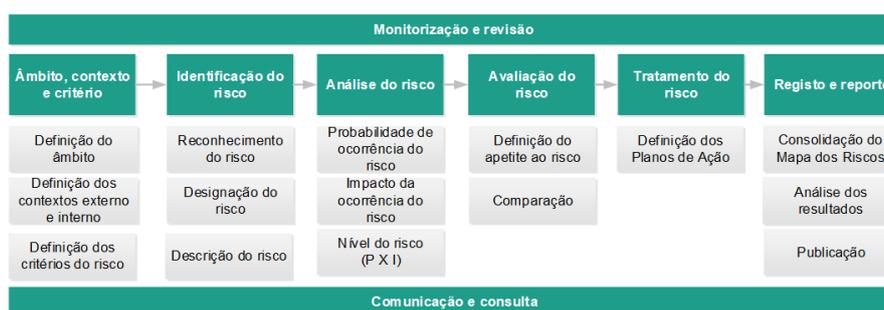


Figura 4 – Principais atividades do processo de gestão do risco

<sup>1</sup> Informação mais detalhada no procedimento interno “GR.PR.006 – Gestão do Risco”



## 2.3 RESPONSABILIDADES

A alocação de responsabilidades dos principais intervenientes no processo de gestão do risco é a seguinte:

Entidade / Interveniente	Responsabilidade
CAE	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aprova a documentação produzida no âmbito da gestão do risco (planeamento da implementação do processo; procedimento de gestão do risco; Mapa Global dos riscos do Grupo IP; matriz do risco; etc.);</li><li>• Aprova o Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os de corrupção e infrações conexas, das empresas do Grupo IP, respetivas revisões e relatórios de execução.</li></ul>
DAJ	<ul style="list-style-type: none"><li>• Coordena a gestão do risco no Grupo IP, assegurando que a mesma é efetuada em alinhamento com os objetivos estratégicos;</li><li>• Define e promove a metodologia e instrumentos específicos para implementar, monitorizar e rever o processo de gestão do risco do Grupo IP;</li><li>• Apoia o Dono do Risco no processo de apreciação do risco, identificação e monitorização dos controlos e da sua eficácia;</li><li>• Reporta/Divulga os riscos (construir e comunicar os Mapas dos riscos das empresas do Grupo IP);</li><li>• Monitoriza o processo de gestão do risco;</li><li>• Elabora, com uma periodicidade anual, o relatório de execução do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os de corrupção e infrações conexas, das empresas do Grupo IP, respetivas revisões e relatórios de acompanhamento;</li><li>• Dinamiza a promoção de uma cultura de gestão do risco em todo o Grupo IP.</li></ul>
Dono do Risco	<ul style="list-style-type: none"><li>• Identifica, analisa e avalia os riscos e propõe os respetivos controlos;</li><li>• Implementa os controlos do risco e reporta os resultados à DAJ.</li></ul>

*Tabela 1 – Matriz de Responsabilidades*

Neste âmbito, 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 UO.



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

<b>Sigla</b>	<b>Unidade Orgânica / Empresa</b>	<b>Dono do Risco</b>
ACD	Direção de Academia	Fernando Silva
DAI	Direção de Auditoria Interna	Joaquina Figueira
DAJ	Direção de Assuntos Jurídicos e Compliance	Eduardo Cunha
DAM	Direção de Asset Management	Rui Coutinho
DAT	Direção de Acessibilidade, Telemática e ITS	Mário Alves
DCF	Direção de Círculo Ferroviária	Luís Filipe Brás Coelho
DCH	Direção de Capital Humano	Inês Albuquerque
DCI	Direção de Comunicação e Imagem	Rosário Rocio
DCL	Direção de Compras e Logística	Ricardo Saldanha
DCO	Direção de Concessões	Sónia Saraiva
DDO	Direção de Desenvolvimento Organizacional	Madalena Estêvão
DEA	Direção de Engenharia e Ambiente	José Faisca / José Alves Monteiro
DEM	Direção de Empreendimentos	José Clemente
DFM	Direção de Finanças e Mercados	Maria do Carmo Ferreira
DPC	Direção de Plano e Controlo de Gestão	Pedro Pais
DPE	Direção de Planeamento Estratégico	Mário Fernandes
DRF	Direção de Rede Ferroviária	António Viana
DRP	Direção de Serviços de Rede e Parcerias	João Morgado
DRR	Direção da Rede Rodoviária	Carlos Manuel Santinho Horta
DSI	Direção de Sistemas de Informação	Manuel Martins
DSS	Direção de Segurança	Luísa Garcia
EIN	Gabinete de Estudos e Inovação	Eduardo Borges Pires
OAI	Organismo de Avaliação Independente	António Fernandes
RIT	Gabinete de Representação Internacional	Francisco Cardoso dos Reis
SGR	Direção de Secretaria-Geral	Maria Toioko Ramos
IPE	IP Engenharia	Luís Cipriano Ferreira
IPP	IP Património	Helena Neves
IPT	IP Telecom	Rui Ribeiro

*Tabela 2 – Donos do Risco do Grupo IP*



## 2.4 AVALIAÇÃO INTERCALAR 2022

## 2.5 ATIVIDADES

**A atualização do Mapa Global dos Riscos do Grupo IP de 2021-2022**, para os riscos de nível Elevado e Muito Elevado inclui, nomeadamente:

- A realização de sessões de trabalho com os Donos do Risco durante o mês de setembro para validação do nível dos riscos identificados e monitorização da implementação dos respetivos controlos para tratamento previstos nos Plano de Ação;
- A **elaboração e divulgação do Relatório Intercalar** da Gestão do Risco do Grupo IP (disponível para consulta no sítio da Infraestruturas de Portugal, S.A., e no sítio de cada uma das Empresas Participadas)<sup>2</sup>.

## 2.6 RESULTADOS

### 2.6.1 Contexto Externo

O cenário macroeconómico atual, ainda a recuperar dos efeitos da pandemia na atividade económica a que acresce as consequências da guerra da Ucrânia, mantém-se como fator determinante na manutenção dos riscos que afetam a execução dos programas de investimentos na infraestrutura rododiferroviária muito dependente do mercado externo (prestadores de serviços, principalmente na ferrovia e nos sistemas e tecnologias de informação). A disrupção/descontinuidade na cadeia de abastecimento/fornecimento dos materiais, a subida dos preços das matérias-primas (decorrente da sua escassez e da inflação) e a limitação do mercado externo (falta de mão de obra especializada) para atender em tempo e qualidade às exigências da empresa em projetos e empreitadas em tendência crescente de execução antecipam o agravamento dos riscos de incumprimento dos investimentos programados ou em execução.

Nos riscos mais impactantes para a atividade do Grupo, há que considerar também o efeito dos fenómenos naturais e ambientais agravados em consequência das alterações climáticas que favorecem a frequência da ocorrência de eventos extremos, com impacto muito significativo nas condições de conservação e resiliência das infraestruturas a exigir intervenção célere e soluções adequadas aos atuais desafios.

---

<sup>2</sup> <https://www.infraestruturasdeportugal.pt/pt-pt/sobre-nos/governo-da-sociedade/outras-divulgacoes>  
<https://www.ipengenharia.pt/pt-pt/sobre-nos/governo-da-sociedade-ipe>  
<https://www.ippatrimonio.pt/pt-pt/sobre-nos/governo-societario-ipp>  
<https://www.ip telecom.pt/pt-pt/empresa/sobre-nos/informacao-gestao>



Assinala-se ainda o ciberataque, pelo acesso indevido a informação confidencial e dados sensíveis, e ainda pelo seu impacto nos sistemas e equipamentos/infraestruturas afetos às atividades rodoviárias e ferroviárias, com efeito eventual na operacionalidade do serviço *core* prestado pelo Grupo IP.

### 2.6.2 Contexto Interno

O incremento das ações previstas nos planos de intervenção das infraestruturas rodoferroviárias (PRR e Plano Ferroviário Nacional, Ferrovia20/30) veio evidenciar a falta de recursos humanos com competências técnicas específicas, agravada pela dificuldade em atrair e manter novos colaboradores, particularmente em TI, que associada à escassez de recursos humanos no mercado de trabalho, antecipa uma maior dificuldade no cumprimento dos planos sem desvios à execução programada. Identifica-se a necessidade de dar continuidade ao investimento nas infraestruturas e equipamentos críticos de suporte ao serviço “core” e em sistemas e tecnologias de informação para reforço da eficiência dos processos e da segurança da informação e assegurar a *compliance* do Grupo IP às exigências legais e regulamentares.

Apesar da diminuição do efeito da situação pandémica no contexto socio económico, e do desagravamento ou mesmo eliminação das medidas de contenção/prevenção, a instabilidade associada ao risco de perturbação da atividade da empresa ainda é significativa, pelo que se mantém a monitorização das medidas preventivas implementadas.



## 2.7 EVOLUÇÃO DOS RISCOS

Tendo por base o resultado referente ao Mapa Global dos Riscos 2021-2022, no que respeita aos riscos de nível Elevado e Muito Elevado, a distribuição destes 108 riscos por Unidade Orgânica/Empresa apresentava-se da seguinte forma:

UO/E	Baixo	Moderado	Elevado	Muito Elevado	Total de Riscos
ACD	6	3			9
DAI	4	6			10
DAJ	8	1	2		11
DAM	5	7	4		16
DAT	9	9	3		21
DCF	4	8	8		20
DCH	13	5			18
DCI	4	3			7
DCL	16	9	1		26
DCO	17	15	6	2	40
DDO	3	2			5
DEA	5	11	1		17
DEM	4	14	17		35
DFM	5	5	2		12
DPC	7	3	1		11
DPE	10	11	1		22
DRF	3	7	16	1	27
DRP	2	7	5		14
DRR	6	20	10		36
DSI	4	8	6		18
DSS	12	11	4	1	28
EIN	4				4
IPE	11	8	2		21
IPP	2	17	11		30
IPT	4	14	2		20
OAI	1	1	2		4
RIT	1				1
SGR	1	4			5
<b>TOTAL</b>	<b>171</b>	<b>209</b>	<b>104</b>	<b>4</b>	<b>488</b>

Gráfico 1 – Distribuição do número de riscos por Unidade Orgânica/Empresa do Grupo IP

Em resultado da presente avaliação intercalar, verifica-se a descida de 8 riscos de nível Elevado para nível Moderado, e a manutenção de um total de 4 riscos de nível Muito Elevado (não obstante a descida de um risco de nível Muito Elevado para Elevado, verificou-se inversamente a subida de outro risco de nível Elevado para Muito Elevado).

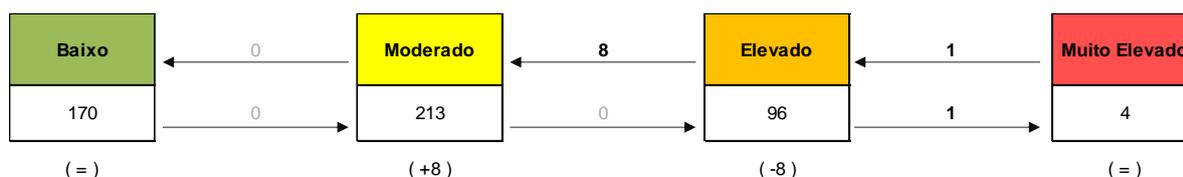


Tabela 3 – Variação do nível dos Riscos Elevados e Muito Elevados

## 2.8 CONTROLOS DOS RISCOS

Tendo por base o universo dos 108 riscos em análise, encontravam-se identificados no Mapa Global dos Riscos 2021-2022 um total de 136 controlos do risco<sup>3</sup>, conforme ilustrado no gráfico que se apresenta:

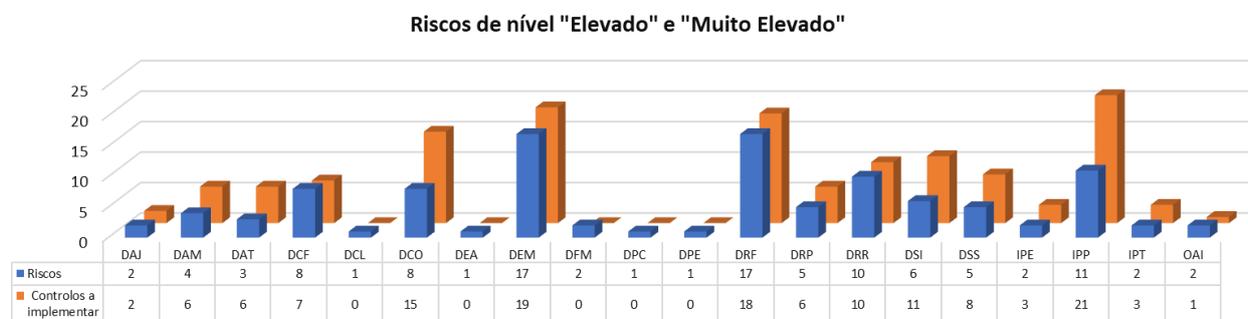


Gráfico 1 – Variação do nível dos Riscos Elevados e Muito Elevados

Da avaliação intercalar efetuada, conclui-se que foram implementados 10 controlos do risco (7%), tendo sido revista/adiada a data prevista de implementação de 24 controlos (18%). Dos restantes, 93 encontram-se em linha com as datas inicialmente planeadas (68%), tendo sido eliminados 9 controlos do risco (7%)<sup>4</sup>.



Gráfico 2 – Implementação dos controlos do risco

De referir ainda a identificação de 11 novos controlos a implementar para os riscos analisados e a implementação de 6 controlos que não estavam planeados.

<sup>3</sup> A não identificação de controlos a implementar para tratamento do risco elevado e muito elevado está prevista em situações pontuais e devidamente fundamentadas, mediante a aprovação do CAE

<sup>4</sup> A eliminação de controlos do risco ocorre devido à alteração do contexto e/ou pela sua substituição por novos controlos



### 3. EXPOSIÇÃO AO RISCO

Não se observaram alterações significativas dos riscos objeto de análise no presente relatório (de níveis Elevado e Muito Elevado) comparativamente ao resultado anual obtido no final de 2021 para este universo. A variação atual do valor médio do risco (de 12,6 para 12,3) justifica-se fundamentalmente pelo efeito da consolidação dos controlos implementados para contenção do impacto destes riscos na atividade, uma vez que os planos de ação para tratamento do risco estão ainda em execução.

O quadro legal, regulamentar e processual para as empresas do Grupo IP é exigente, impondo o cumprimento de um vasto conjunto de normas a aplicar no exercício das diversas áreas de atividade.

Esta aplicação é regularmente monitorizada pelo sistema de controlo interno, através das ações de i) auditoria interna e ii) *compliance*, designadamente através da realização de ações de formação específica e de sensibilização, referentes a matérias conexas com a Ética, Conflito de Interesses, a Proteção de Dados Pessoais, a Cibersegurança e a Gestão do Risco.

Em complemento, o agravamento destes riscos tem sido contido através da continuidade das ações do plano tecnológico, do desenvolvimento das aplicações e sistemas de suporte à atividade e o reforço e formação dos recursos humanos.

No entanto, não obstante a manutenção e reforço das medidas de tratamento, a exposição considerável da atividade da empresa a eventos externos tem condicionado a mitigação destes riscos. Neste contexto, a contração do mercado, designadamente o impacto da inflação, a escassez de materiais e de recursos humanos, mantêm-se como fatores determinantes na manutenção dos riscos que afetam a execução dos programas de investimentos na infraestrutura rodoferroviária, muito dependente do mercado externo (prestadores de serviços, principalmente nas áreas da ferrovia e dos sistemas e tecnologias de informação).

Na continuidade da atividade da empresa, a degradação da condição de operacionalidade das infraestruturas rodoferroviárias, seja pelo efeito dos fenómenos naturais e ambientais, ou pelas falhas / obsolescência dos sistemas e equipamentos de suporte, é ainda a principal ameaça à prestação do serviço core pelo Grupo.

Complementarmente, a ameaça de incumprimento dos objetivos e serviços assegurados pelo Grupo IP é potenciada pela indisponibilidade de recursos humanos, a qual subsiste nas áreas mais especializadas, bem como a insuficiência de equipamentos de suporte às atividades de manutenção e investimento, considerando a abrangência territorial e a diversidade das ações a executar.



#### 4. ANEXO – MAPA DOS RISCOS DE NÍVEL ELEVADO E MUITO ELEVADO DO GRUPO IP 2021-2022 – AVALIAÇÃO INTERCALAR



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var.
DAJ	Deficiente instrução de processos judiciais	- Insuficiência de recursos face ao volume de trabalho - Abrangência de matérias - Falta de formação em algumas áreas específicas - Alterações legislativas - Desadequada informação prestada pelas Unidades Orgânicas	Todas	- Incumprimento de prazos (in)deferimento, condenação e danos financeiros	Ano de 2016: - Recurso a Contratação externa (prestação de serviços) - Formação específica para colaboradores da DAJ: Estatuto das Estradas, Código dos Contratos Públicos, Código do Processo nos Tribunais Administrativos e Código do Procedimento Administrativo Ano de 2017: - Reforço dos recursos humanos (entrada de uma colaboradora em junho) - Recurso a Contratação externa (prestação de serviços) - Formação específica para colaboradores da DAJ (processo contínuo) Ano de 2018: - Adaptação das minutas tipo ao Regulamento Geral de Proteção de Dados - Contratação externa (prestação de serviços) - Formação no Novo Código dos Contratos Públicos (processo contínuo) Ano de 2019: - Reforço de recursos humanos (1 estagiário) - Contratação externa (prestação de serviços - patrocínio judiciário) Ano de 2020: - Reforço de recursos humanos (1 estagiário) - Contratação externa (prestação de serviços - patrocínio judiciário) Ano de 2021: - Reforço/rejuvenescimento de recursos humanos - Contratação externa (prestação de serviços - patrocínio judiciário) - Formação em Código dos Contratos Públicos (CCP), Código do Procedimento Administrativo e Contencioso Administrativo	Operacional	10	Elevado	Contratação externa (prestação de serviços - patrocínio judiciário)	● =
DAJ	Desadequada informação prestada pelas Unidades Orgânicas	- Informação instrutória inadequada das unidades orgânicas (deficiente ou insuficiente) - Dificuldade de acesso à informação (falta de organização dos arquivos, saída de colaboradores sem a devida transmissão de informação relevante) - Insuficiência/ineficiência da aplicação gestor documental	Todas	- Deficiente instrução de processos - Condenação e danos financeiros, (in)deferimento	Ano de 2016: - Ações de sensibilização (processo contínuo) - Formação ministrada pela DAJ: execução contratual e Estatuto das Estradas e Código do Procedimento Administrativo Ano de 2017: - Formação ministrada pela DAJ no processo de contraordenações - Formação ministrada pela DAJ sobre execução contratual Ano de 2018: - Formação no Novo Código dos Contratos Públicos ministrado pela DAJ Ano de 2021: - Formação em Código dos Contratos Públicos (CCP)	Operacional	10	Elevado	Correções à aplicação de gestão documental	E =

✓ Concluído

● Em linha

● Data revista

N Novo controlo

E Eliminado

Relatório da Avaliação Intercalar da Gestão do Risco do Grupo IP – outubro de 2022



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var.
DAM	Desconhecimento do valor atual dos ativos sob gestão da IP	- Inexistência de metodologias de avaliação do valor dos ativos - Ausência de informação integrada referente ao ciclo de vida dos ativos (Dificuldade de extração de dados, nomeadamente os referentes a custos desagregados para análise do custo do ciclo de vida dos ativos)	IP	- 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 gerido pela empresa	Ano de 2019: - Desenvolvimento de Gap analysis *SAP - Gestão de Ativos - Vertente Financeira: Fase 1 Diagnóstico Ano de 2020: - Desenvolvimento de uma estratégia de valorização dos ativos existentes Ano de 2021: - Desenvolvimento de Gap analysis *SAP - Gestão de Ativos - Vertente Financeira: Fase 2 Proposta de atuação	Negócio	12	Elevado	Implementação de uma estratégia de valorização dos ativos existentes	=
DAM	Incumprimento do Plano de Inspeções Principais (Pontes, Túneis, Via e Catenária, Aparelhos de Via, Pavimentos)	- Falha ou ausência de equipamento de Inspeção - Indisponibilidade de viaturas por falta, por motivos de avaria ou por falta de cabimentação - 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 - Pedidos externos não planeados - Aumento do número de ativos sob gestão - Restrições decorrentes da pandemia Covid-19	IP	- Incapacidade de avaliar condições de segurança dos ativos - Ausência de dados para avaliação da condição e intervenção nos ativos - Fiabilidade reduzida na identificação das necessidades de intervenção da rede - Incapacidade de implementação dos Sistemas de Gestão de Ativos - Falta de monitorização periódica dos ativos - Custos acrescidos a médio e longo prazo, face a ausência da sua manutenção - Incumprimento das obrigações estabelecidas no Contrato de Concessão Rodoviária da IP - Possibilidade de ocorrência de falha não detetada, na infraestrutura	Ano de 2016: - Prestação de serviços para inspeções principais (processo contínuo) Ano de 2017: - Definição da estratégia/metodologia de substituição de equipamento/sistemas de inspeção por obsolescência dos existentes - Estudo para o ajustamento operacional na atividade de inspeção para as redes desativada e sem exploração IP, sustentado numa análise de risco Ano de 2019: - Reforço de recursos humanos (2 encarregados de infraestrutura e 3 técnicos superiores) Ano de 2020: - Revisão e renovação da frota de viaturas operacionais da DAM - Entrada em produtivo do veículo de inspeção do atrito transversal dos pavimentos Ano de 2022: - Adjudicação do processo de aquisição de veículo ferroviário de inspeção - Reforço de recursos humanos (3 TEI para a inspeção de pavimentos)	Operacional	15	Elevado	Reforço e formação de recursos humanos Revisão e renovação da frota de viaturas operacionais da DAM (conclusão) Implementação de procedimento de inspeção em caso de inoperacionabilidade da viatura EM-120 Aquisição de um novo veículo de inspeção de via e catenária e sistemas integrantes	=

✓ Concluído

● Em linha

● Data revista

N Novo controlo

E Eliminado

Relatório da Avaliação Intercalar da Gestão do Risco do Grupo IP – outubro de 2022



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var.
DAM	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 - Indefinição quanto à responsabilidade por esta atribuição - Insuficiente conhecimento do cadastro dos ativos	IP	- Incapacidade de implementação do sistema de gestão de obras de contenção - 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	Ano de 2017: - Designação do gestor de projeto para definição de um sistema de gestão que determina o modelo de inspeção das obras de contenção - Candidatura de ideias ("fund crowding") Ano de 2018: - Aprovação do projeto transversal SGOC com data de início em julho e previsão de 25 meses de duração - Criação de grupo de trabalho para desenvolvimento do projeto Sistema de Gestão de Obras de Contenção que inclui a determinação do inventário de ativos, a conceção do Sistema de Gestão, definição dos processo de gestão e atribuição de responsabilidades Ano de 2020: - Conceção de Sistema de Gestão de Obras de Contenção	Operacional	16	Elevado	Levantamento cadastral dos ativos e do seu estado de condição  Implementação do Sistema de Gestão de Obras de Contenção	=
DAM	Não realização de campanha anual de auscultação ultrassónica de carris, em contínuo e com meios pesados	- Dificuldades nos procedimentos contratuais (ex. autorização de encargos plurianuais, regras do manual de contratação, etc.). - Oferta de mercado muito limitada, por questões geográficas e dificuldades de adaptação à bitola ibérica.	IP	Evolução não controlada de defeitos de carril, com potencial de fratura e consequências ao nível da segurança das circulações.	Ano de 2020: - Preparação de procedimento contratual com vista à realização de uma campanha de inspeção em 2021 - Preparação do processo de internalização da atividade de inspeção em contínuo de carril, por ultrassons e correntes induzidas. Ano de 2022: - Admitir dispensa de regras previstas no Manual da Contratação	Operacional	20	Muito Elevado	Se necessário e sem contrariar o definido no Código de Contratos Públicos, admitir dispensa de regras previstas no Manual da Contratação  Internalização da atividade de inspeção com ultrassons e correntes induzidas em contínuo com meios pesados	✓  N ↗ (+5)
DAT	Saída não supriável de colaboradores	- Colaboradores com know how técnico que deixam o Grupo IP ou que foram alocados a outras unidades orgânicas do Grupo IP - Falta de atratividade nas expetativas de carreira - Déficit de recursos no mercado (áreas técnicas)	IP	- Perda de know-how - Constrangimentos no provimento de postos de trabalho - Incumprimento de legislação no âmbito da cibersegurança	Ano de 2017: - Sensibilização junto da tutela (reforço) Ano de 2020: - Reforço/rejuvenescimento de recursos humanos Ano de 2021: - Reforço/rejuvenescimento de recursos humanos	Operacional	10	Elevado	Reforço/rejuvenescimento de recursos humanos	=

✓ Concluído

● Em linha

● Data revista

N Novo controlo

E Eliminado

Relatório da Avaliação Intercalar da Gestão do Risco do Grupo IP – outubro de 2022



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var.
DAT	Ciberataque	- Negligência - Inexistência de ferramentas para a deteção de falhas nos sistemas de acessibilidade, telemática e Serviços Inteligentes de Transporte - Incapacidade ou demora na deteção de falhas - Restrições orçamentais	IP	- Acesso indevido a informação confidencial/sensível - Indisponibilidade dos sistemas - Impacto reputacional negativo - Interrupção da circulação	Até 2015: - Implementação de Firewalls Ano de 2016: - Grupo de trabalho para estudo e proposta de arquitetura de referência - Participação nos projetos Ecosystem e Cyber Perseu (processo contínuo) - Nomeação do interlocutor da DAT para a cibersegurança Ano de 2017: - Atualização do Manual da Organização para reforço da função de Cibersegurança - Auditorias de segurança: Criação de grupo de trabalho transversal (DSI, IPT e DAT) para acompanhar auditorias Ano de 2018: - Manual de Gestão da Privacidade - Elaboração da Base de Dados do Registo das Atividades de Tratamento de Dados Pessoais (1ª fase) - Ações de sensibilização/formação sobre o Regulamento Geral de Proteção de Dados (processo contínuo) - Eliminação de dados pessoais redundantes em suporte digital - Implementação de controlos técnico em softwares/hardwares (365, SharePoint, e Workstations, Gesven e Gestor do Cliente) - Revisão da arquitetura dos sistemas (processo contínuo) - Implementação de controlos sobre as interfaces entre as bases de dados e as aplicações Ano de 2019: - Realização de testes de segurança - Reformulação da arquitetura da Rede de Suporte à Exploração dos Sistemas Rodoviários para alinhamento com os níveis de segurança da Rede de Suporte à Exploração dos Sistemas Ferroviários - Criação do Grupo de Cibersegurança - Implementação de acessos restritos a ativos digitais com dados pessoais (Identity Management) - Implementação de controlos técnicos no Datacenter Pragal - Controlos de segurança física, ambientais, ataques maliciosos ou acidentais Ano de 2020: - Plano Estratégico de cibersegurança - Auditorias de segurança Ano de 2021: - Formação (ciberSecurity IP)	Tecnológico	12	Elevado	Reforço do perímetro de segurança da rede dos Centros de Comando Operacional  Plano de Ação no âmbito do Regulamento Geral de Proteção de Dados  Definição do Business Continuity Plan (desenvolvimento de redundância automática em sistema)  Implementação do plano de ação decorrente do plano estratégico de cibersegurança	=

✓ Concluído

● Em linha

● Data revista

N Novo controlo

E Eliminado

Relatório da Avaliação Intercalar da Gestão do Risco do Grupo IP – outubro de 2022



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var.
DAT	Não cumprimento de Service-Level Agreement de suporte técnico-operacional às ASE (Aplicações de Suporte à Exploração) e respetiva infraestrutura tecnológica (IT)	- Falhas dos fornecedores de serviços da DAT (suporte técnico 24 horas/ 7 dias) - Restrições orçamentais (impossibilidade de recrutar e aumentar fornecimento e serviços externos) - Restrições nos recursos humanos disponíveis	IP	- Disrupção da atividade - Impacto na segurança da circulação - Quebra de receita	Ano de 2017: - Procedimento para capitalizar o Network Operation Center da IPT Ano de 2019: - Acesso ao contacto telefónico Network Operation Center para áreas críticas.	Operacional	15	Elevado	Implementação da estratégia de evolução das aplicações de suporte à exploração	● =
DCF	Erro na programação das ordens de serviço	- Falta de recursos humanos com competências técnicas específicas - Falhas na aplicação de suporte - Número elevado de ordens de serviço e aditamentos às mesmas	IP	- Perturbações na circulação - Comprometimento da segurança de pessoas, instalações e comboios	Até 2015: - Formação contínua dos intervenientes (processo contínuo) - Procedimentos internos - Regulamentação ferroviária (que contempla mecanismos de controlo e de redundância) - Segregação de funções (intervenção de dois colaboradores no processo de validação final das ordens de serviço e de colaboradores do Centro de Comando Operacional e da manutenção na verificação das ordens de serviço antes da sua implementação) Ano de 2018: - Reforço de recursos humanos (1 especialista) Ano de 2019: - Reforço do quadro técnico - Reuniões semanais de programação de pedidos de interdições (processo contínuo) Ano de 2020: - Definição de requisitos técnicos e funcionais para auscultação ao mercado para aquisição de ferramenta informática Ano de 2021: - Reforço do quadro técnico	Operacional	12	Elevado	Nova ferramenta informática para as Ordens de Serviço	● =

✓ Concluído

● Em linha

● Data revista

N Novo controlo

E Eliminado

Relatório da Avaliação Intercalar da Gestão do Risco do Grupo IP – outubro de 2022



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var.
DCF	Indisponibilidade/ falha ligeira de equipamentos ferroviários	- Avarias (sinalização, via, catenária, etc.) nos equipamentos de comando e controle - Avarias nos sistemas de controlo (informático) - Danos/ furtos	IP	Perturbações na circulação	Até 2015: - Ações de sensibilização aos responsáveis pela manutenção dos equipamentos (processo contínuo) - Regulamentação ferroviária (que contempla mecanismos de controlo e de redundância) - Planos de manutenção de sistemas/ equipamentos ferroviários - Planos de emergência do Sistema Centros de Comando Operacional Ano de 2016: - Reforço da articulação com a Manutenção para reforço da fiabilidade, disponibilidade e qualidade da infraestrutura (processo contínuo) - Partilha de informação monitorizada sobre o estado da infraestrutura e sobre os incidentes detetados (processo contínuo) Ano de 2018: - Elaboração do Plano de Continuidade do Negócio no âmbito das Tecnologias de Informação	Operacional	10	Elevado	Desenvolvimento e Implementação de Definição do Business Continuity Plan da DAT	=
DCF	Falha grave dos sistemas/ equipamentos ferroviários	- Avarias (sinalização, via, catenária, etc.) nos equipamentos de comando e controle - Avarias nos sistemas de controlo (informático) - Danos/ furtos	IP	Impacto na segurança da Operação	Até 2015: - Ações de sensibilização aos responsáveis pela manutenção dos equipamentos (processo contínuo) - Regulamentação ferroviária (que contempla mecanismos de controlo e de redundância) - Planos de manutenção de sistemas/ equipamentos ferroviários - Planos de emergência do Sistema Centros de Comando Operacional Ano de 2016: - Reforço da articulação com a Manutenção para reforço da fiabilidade, disponibilidade e qualidade da infraestrutura (processo contínuo) - Partilha de informação monitorizada sobre o estado da infraestrutura e sobre os incidentes detetados (processo contínuo) Ano de 2018: - Backup da ferramenta eLV (Limitação de velocidade) - Elaboração do Plano de Continuidade do Negócio no âmbito das Tecnologias de Informação	Operacional	12	Elevado	Desenvolvimento e Implementação de Definição do Business Continuity Plan da DAT	=
DCF	Perturbações/ paralisações devido a falta de pessoal	- Greves ou outras paralisações - Falta de recursos humanos - Baixas médicas de longa duração - Restrições médicas - Inaptidão para a função	IP	Perturbações na circulação	Até 2015: - Supressão de comboios quando não estão reunidas todas as condições de circulação (processo contínuo) - Preparação dos serviços mínimos em articulação com os Operadores Ferroviários (processo contínuo) Ano de 2019: - Acordo Coletivo de Trabalho - ACT IP 2019 - Reforço de recursos humanos (33 colaboradores) Ano de 2020: - Reforço de recursos humanos	Operacional	10	Elevado	Reforço/rejuvenescimento de recursos humanos	=

✓ Concluído

● Em linha

● Data revista

N Novo controlo

E Eliminado

Relatório da Avaliação Intercalar da Gestão do Risco do Grupo IP – outubro de 2022



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var.
DCF	Avaria do material circulante (com impacto na circulação)	Fatores externos	IP	Perturbações na circulação	Até 2015: - Ações de sensibilização aos Operadores Ferroviários - Regulamentação ferroviária (que contempla mecanismos de controlo e de redundância) Ano de 2017: - Reforço das ações de sensibilização aos Operadores Ferroviários (processo contínuo)	Operacional	10	Elevado	Criação ou reativação de mecanismos de controlo automático das condições do material que compõe o comboio (exemplo: caixas quentes)	=
DCF	Avaria do material circulante (com impacto na Segurança)	Fatores externos	IP	Impacto na Segurança da Operação	Até 2015: - Ações de sensibilização aos Operadores Ferroviários - Regulamentação ferroviária (que contempla mecanismos de controlo e de redundância) Ano de 2017: - Reforço das ações de sensibilização aos Operadores Ferroviários (processo contínuo)	Operacional	12	Elevado	Criação ou reativação de mecanismos de controlo automático das condições do material que compõe o comboio (exemplo: caixas quentes)	=
DCF	Desconhecimento de ocorrência de eventos com impacto na infraestrutura/circulação	- Falhas nos sistemas de deteção - Desarticulação com a Proteção Civil, bombeiros e órgãos de polícia	IP	- Acidente - Deficiente tomada de decisões - Impacto reputacional negativo	Até 2015: - Nomeação de gestor local de emergência Ano de 2018: - Procedimento de articulação com a Proteção Civil (prevê a integração de representantes da IP nas equipas do Comando da Proteção Civil) Ano de 2019: - CCTV no sistemas de deteção de queda de blocos (Linha do Douro)	Operacional	12	Elevado	Reforço da aquisição de meios de deteção (exemplos: caixas quentes, deteção de obstáculos, básculas)	=

✓ Concluído

● Em linha

● Data revista

N Novo controlo

E Eliminado

Relatório da Avaliação Intercalar da Gestão do Risco do Grupo IP – outubro de 2022



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var.
DCF	Perturbações/interrupção da atividade da empresa	Fenómenos naturais extremos (Pandemias/epidemias)	IP	Quebra da capacidade produtiva com: - Impossibilidade de realizar comboios - Necessidade de redução do nível de serviço e impossibilidade de realizar alterações ao Horário em vigor - Impossibilidade de programação e realização de OS - Impossibilidade de elaborar documentação regulamentar - Impossibilidade de elaborar escalas - Acréscimo de absentismo - Impacto reputacional negativo - Impacto na saúde dos trabalhadores	Antes de 2020 - Preparação de trabalhadores para guarnecimento de estações de concentração (das ZC, estações e CCO) Ano 2020: - Implementação do Plano de Contingência DCF (separação estratégica das equipas dos CCO, dotação das estações de concentração com os equipamentos e ferramentas necessárias e outras medidas adicionais, nomeadamente para redução da utilização de Transportes Públicos, pela disponibilização de viaturas para deslocação de trabalhadores dos CCO). - Criação de novo centro de trabalho no Entroncamento - Deslocação de trabalhadores para locais de trabalho mais perto do seu local de residência - Realização de testes COVID nos CCO - Distribuição de EPI e realização de nebulizações - Estudar cenários de redução de oferta de acordo com diferentes níveis/zonas de insuficiência de pessoal Ano de 2021: - Deslocalização de trabalhadores e/ou a utilização de alternativas de funcionamento com outros trabalhadores, nomeadamente guarnecendo com mais pessoas das estações as mesas de concentração - Instalação de acrílicos de separação entre as mesas dos CCO - Realizar testes ao COVID para os trabalhadores dos CCO de forma periódica e regular - Novos procedimentos obrigatórios nos CCO – obrigatoriedade efetiva do uso de máscaras; limitação da utilização dos espaços com definição de limites mais rigorosos à lotação máxima de cada um deles. - Formação para Operadores de Circulação da L. de Cascais - Formação para Operador de Comando Ferroviário	Operacional	9	Moderado		↘ (-3)
DCL	Dependência de fornecedor(es) / prestador(es) de serviços	- Monopólios/ oligopólios - Propriedade industrial/intelectual	IP	- Desvios/ incumprimento do Plano de Investimentos e Plano Estratégico dos Transportes e Infraestruturas - Desvios na qualidade, custo e prazo	Ano de 2017: - Smart Sourcing (processo contínuo) Ano de 2018: - Estudo de soluções técnicas alternativas com todas as unidades orgânicas que têm competência de elaborar as cláusulas e especificações técnicas (processo contínuo) Ano de 2020: - Publicação prévia de listagens de aquisições anuais de materiais (processo contínuo) Ano de 2021: - Trabalho desenvolvido no âmbito do Grupo orientado para o tema dos Materiais (processo contínuo)	Operacional	12	Elevado		=

✓ Concluído

● Em linha

● Data revista

N Novo controlo

E Eliminado

Relatório da Avaliação Intercalar da Gestão do Risco do Grupo IP – outubro de 2022



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var.
DCO	Ineficiências no processo de contagem e classificação de tráfego	Deficiente avaliação/ funcionamento dos equipamentos de contagem e classificação de tráfego	IP	Pagamentos indevidos às Subconcessionárias - Remuneração de serviço	Até 2015: - Operacionalização do Procedimento de Validação de Tráfego desenvolvido entre DCO/ DPE/ DRR - Submetido à comissão de negociações a oportunidade de clarificar no Plano de Controlo da Qualidade a metodologia de aferição da operacionalidade dos equipamentos e margens de erro admissíveis Ano de 2019: - Revisão do procedimento de validação de tráfego desenvolvido entre DCO/ DPE/ DRR (com base no procedimento já existente) Ano de 2020: - Definição do Plano de auditorias de vídeo-verificação periódicas/ surpresa (processo contínuo)	Operacional	10	Elevado		=
DCO	Atraso no pagamento a terceiros	- Indisponibilidade financeira - Atraso na obtenção de autorização de pagamento - Informação não disponível (provenientes de terceiros)	IP	- Pagamento de juros de mora - Indemnizações pedidas pelas Concessionárias/ Subconcessionárias - Impacto reputacional negativo - Incumprimento das obrigações contratuais por parte das concessionárias/subconcessionárias - Resolução dos contratos - Incumprimento do Contrato IP	Ano de 2016: - Registo de serviços prévio (agilização da forma de pagamento) (processo contínuo) Ano de 2017: - Processo de cabimentação efetuado pelos controllers (processo contínuo) Ano de 2019: - Manual de Remuneração das Concessões - Assunção dos custos de serviço da dívida e de operação de manutenção das subconcessionárias (contratos de subconcessão alterados) Ano de 2020: - Agilização do processo de registo de serviços, para correção de anomalias Ano de 2022: - Manual de Gestão das Subconcessões	Financeiro	12	Elevado	Manual de Gestão das Subconcessões	✓
									Informação formal e antecipada, por parte da DFM, da inexistência de fundos disponíveis para cumprimento dos pagamentos PPP p/ reporte ao IMT nos termos do cumprimento do CCR.	●

✓ Concluído

● Em linha

● Data revista

N Novo controlo

E Eliminado

Relatório da Avaliação Intercalar da Gestão do Risco do Grupo IP – outubro de 2022



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var.
DCO	Acompanhamento e gestão dos pedidos de reposição de equilíbrio financeiro dos Contratos de Concessão e de Subconcessão	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fonte externa à IP (exemplo: achados arqueológicos, alterações legislativas, pandemia)</li> <li>- Incumprimento contratual pelos Concedente/Subconcedent e</li> <li>- Processo de renegociação</li> <li>- Imposições unilaterais por parte do Concedente/Subconcedent e</li> </ul>	IP	Pagamento de indemnizações	Até 2015:	Regulação e Compliance	20	Muito Elevado	Revisão da atual função de Gestor de Contrato de Concessão e Subconcessão	
					- Estudo das causas que deram lugar às reposições de equilíbrio financeiro e determinação do seu impacto financeiro com propostas para mitigação/ eliminação dessas causas, quer ao nível dos contratos e da legislação aplicável, quer ao nível do entendimento conceptual/ doutrinário das causas (e seu âmbito) que são elegíveis para efeitos de reposição de equilíbrio financeiro (processo contínuo)				Prestação de serviços para recuperação de informação do SIGA para o sistema SAP (DMS)	N
					Ano de 2016:				Adaptação da nova ferramenta de Gestão documental às necessidades da DCO	E
					- Informação à Tutela e às Entidades Reguladoras da indispensabilidade de audição prévia das entidades gestoras dos contratos de Concessão/ Parcerias Público-Privadas e da própria Unidade Técnica de Acompanhamento de Projetos relativamente a diplomas que possam impactar sobre as atividades concessionadas/ subconcessionadas				Elaboração em tempo útil de análises da procura e projeções de tráfego para avaliação/validação dos pedidos de REF	
Ano de 2017:	- Sensibilização do Governo *									
Ano de 2018:	- Assunção parcial dos pagamentos contratualmente devidos no âmbito dos Contratos de Subconcessão Alterados**, em risco de REF									
Ano de 2019:	- Recurso a assessoria externa nas vertentes jurídica e financeira									
Ano de 2021:	- Manutenção do arquivo, de acordo com IP.IT.018									
	- Implementada parcialmente a Nova ferramenta de gestão documental									
	- Reforço/rejuvenescimento de recursos humanos para função de modelação financeira (1 técnico)									
	- Contínuo report de informação sobre pedidos de REF (factos e valores) à UTAP/DPC									

✓ Concluído

● Em linha

● Data revista

N Novo controlo

E Eliminado

Relatório da Avaliação Intercalar da Gestão do Risco do Grupo IP – outubro de 2022



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var.	
DCO	Perda de histórico de processos/ informação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inadequação/ Ineficiência das aplicações</li> <li>- Alteração das aplicações de apoio à atividade da DCO - exemplo: Gestão documental; eContratos</li> <li>- Ausência de contrato de manutenção para a atual aplicação</li> <li>- Ineficiências de Gestão Documental</li> <li>- Interrupção de carregamento de histórico</li> <li>- Insuficiência/ineficiência da aplicação gestor documental</li> <li>- Diversificação de aplicações em que se tramita documentação/ pareceres (Ex: aplicação de Stakeholders (AGS) da DRP, tratamento de documento referente ao mesmo assunto/ processo na AGS e no DMS, dificuldade da SG em perceber qual a UO para quem distribuir a documentação)</li> </ul>	IP	Falhas em processos de reposição do equilíbrio financeiro de Concessões/ em processos litigiosos referentes a reclamações de entidades e particulares	<p>Até de 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manutenção do arquivo físico</li> </ul> <p>Ano de 2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificação dos requisitos aplicacionais de acordo com as necessidades da DCO</li> </ul> <p>Ano de 2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alteração/ adaptação da aplicação "Sistema de Gestão de Subconcessões" - introdução das alterações decorrentes dos contratos renegociados</li> <li>- Manutenção do arquivo, de acordo com IP.IT.018</li> </ul>	Tecnológico	10	Elevado	Adaptação da nova ferramenta de Gestão documental às necessidades da DCO	E	=
									Prestação de serviços para recuperação de informação do SIGA para o sistema SAP (DMS)	N	
									Revisão do workflow de circulação de informação entre diferentes aplicações de gestão documental (DMS e AGS)	N	
DCO	Diminuição das Receitas da IP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alterações legislativas com impacto nos tarifários em vigor</li> <li>- Pressões políticas para a atribuição de isenção de portagens</li> <li>- Alteração do mecanismo de atualização anual das taxas de portagem</li> </ul>	IP	Perda de Receita de Portagem	<p>Ano de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificação de fontes de remuneração alternativas (processo contínuo)</li> <li>- Observatório das medidas introduzidas noutros países</li> </ul> <p>Ano de 2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realização de análise interna (DME), com vista à criação de Grupo de Trabalho com o objetivo de apresentar a proposta de revisão do modelo da Contribuição de Serviço Rodoviário</li> </ul>	Negócio	10	Elevado	<p>Elaboração em tempo útil de análises da procura e projeções de tráfego para avaliação/validação dos pedidos de REF e estimativa de impactos associados a novas medidas legislativas e/ou alterações dos sistemas de portagem.</p> <p>Proposta de constituição de Grupo de Trabalho para Identificação de novas componentes de financiamento e/ou otimização das previstas no contrato (e subseqüente proposta de alteração da Base 3 do CCCR).</p>	<p>●</p> <p>●</p>	=

✓ Concluído

● Em linha

● Data revista

N Novo controlo

E Eliminado

Relatório da Avaliação Intercalar da Gestão do Risco do Grupo IP – outubro de 2022



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var.
DCO	Ineficiências do processo de cobrança	- Ineficácia dos processos de billing - Envio tardio de transações para cobrança - Ineficácia do processo de cobrança (voluntária/coerciva)	IP	- Redução da receita cobrada - Aumento dos custos de cobrança	Ano de 2016: - Definição e monitorização dos níveis de serviço de cobrança implementado apenas na A21 e Túnel do Marão (dependência direta da IP, com total grau de autonomia) (processo contínuo) Ano de 2017: - Definição de requisitos, em matéria de níveis de serviço de cobrança, no CE que servirá de base à contratação de prestação de serviços de cobrança de portagens na A23 Ano de 2020: - Reforço de recursos humanos (1 estagiário) - dedicado à operacionalização da versão 2.0 do Sistema de Controlo Reporte e Auditoria de Portagens	Negócio	12	Elevado	Continuação da operacionalização da versão 2.0 do Sistema de Controlo Reporte e Auditoria de Portagens Reforço/rejuvenescimento de recursos humanos Proposta de atualização/revisão do processo de Revenue Assurance	=
DCO	Incumprimento das obrigações estabelecidas no Contrato de Concessão Rodoviária da IP	- Incumprimento dos parâmetros definidos no Contrato de Concessão por parte das diversas UO intervenientes nos mesmos - Falta de fiabilidade da informação - Restrições orçamentais - Insuficiência de recursos - Desalinhamento dos indicadores e procedimentos da organização - MOM e PCQ desajustados - Divergências na interpretação do Contrato de Concessão - Incumprimento das subconcessionárias - Processo de renegociação	IP	- Multas contratuais / Penalidades - Falhas nas condições de segurança e circulação - Envio de informação incorreta para os Stakeholders - Efeito reputacional negativo	Ano de 2016: - Análise de discrepâncias e/ ou grandes variações face ao histórico de dados reportado (processo contínuo) Ano de 2019: - Enforcement do Processo de segmentação da Rede junto do Instituto da Mobilidade e dos Transportes - Proposta de revisão dos indicadores da Sustentabilidade Ambiental junto do Instituto da Mobilidade e dos Transportes Ano de 2020: - Conclusão do Processo de segmentação da Rede junto do Instituto da Mobilidade e dos Transportes - Constituição de estrutura dedicada à gestão do contrato de concessão - Reforço de recursos humanos Ano de 2021: - Assessment junto das UO intervenientes para Identificação dos constrangimentos com impacto no cumprimento dos indicadores/parâmetros do Contrato de Concessão Ano de 2022: - Revisão do Manual de Operação e Manutenção (MOM) - adaptação à segmentação da Rede e revisão de procedimentos e submissão à aprovação do IMT - Revisão do Plano de Controlo e Qualidade (PCQ) - adaptação à segmentação da Rede e revisão dos padrões mínimos, e submissão à aprovação do IMT	Regulação e Compliance	20	Muito Elevado	Operacionalização do MOM e do PCQ envolvendo: - Elaboração de plano de reposição dos padrões mínimos quando aplicável; - Implementação das actividades necessárias para o cumprimento do MOM e do PCQ; - Implementação de mecanismo de registo e reporte ao Concedente. Desenvolvimento da aplicação SGS, por forma a incluir o controlo das obrigações que resultam do Contrato de Concessão Rodoviária da IP Revisão do Processo "PN.02.02 - Gestão Contrato Concessão com o Concedente"	=

✓ Concluído

● Em linha

● Data revista

N Novo controlo

E Eliminado

Relatório da Avaliação Intercalar da Gestão do Risco do Grupo IP – outubro de 2022



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var.
DCO	Interrupção da atividade do Terminal da Bobadela	- Atrasos na execução dos Projetos e Empreitada para reformulação do parque norte - Insuficiência de recursos humanos	IP	- Atraso no cumprimento dos prazos definidos na Resolução de Conselho de Ministros 45/2021 - Potencial perda de receita - Perturbação no regular funcionamento do transporte ferroviário de mercadorias na Área Metropolitana de Lisboa - Efeito reputacional negativo	Ano de 2021: - Nomeação de coordenador de processo para acompanhamento de todas as etapas do processo	Negócio	12	Elevado	Adaptação e reabilitação do Parque Norte da Bobadela	● =
DEA	Deficiente desempenho dos prestadores de serviços	- Falta de recursos humanos e financeiros das empresas projetistas - Deficiências do cadastro dos serviços afetados - Não integração no projeto de obrigações legais (por exemplo: especificações de interoperabilidade ferroviária) - Indisponibilidade de equipamentos para efetuar levantamento das condições no terreno - Falta de recursos na gestão do contrato - Falhas de monitorização	IP	- Deficiente execução da obra (desvios de qualidade e/ou custo e/ou prazo) - Trabalhos complementares - Perda de financiamento comunitário - Impacto reputacional negativo	Até 2015: - Inclusão de penalidades em caderno de encargos (processo contínuo) - Homogeneização e especialização dos Cadernos de Encargos (processo contínuo) Ano de 2017: - Revisão do procedimento de revisão de projeto - Reforço do acompanhamento do projeto pelo cliente, através de reuniões mensais (processo contínuo) - Reuniões mensais de acompanhamento com a tutela (processo contínuo) - Seminário IP/ Projetistas - Acompanhamento do Prestador de serviços/ Projetista (processo contínuo) - Adoção de procedimentos de pré-qualificação (processo contínuo) Ano de 2018: - Metodologia que estabelece os critérios para Revisão de Projetos incluídos no Programa Ferrovia2020 - Metodologia de qualificação e avaliação de fornecedores/prestadores de serviços/ empreiteiros Ano de 2021: - Revisão do caderno de encargos	Operacional	10	Elevado		=
DEM	Deficiente qualidade e/ou atraso na entrega dos projetos	- Deficiências de interface com a DEA e IPE - Dificuldade na estabilização de objeto e âmbito dos projetos - Incapacidade de resposta dos projetistas	IP/IPP	- Desvios de qualidade, custo e prazo na execução da obra - Trabalhos a mais/ erros e omissões - Atraso no lançamento dos procedimentos de empreitada - Prolongamento das fases de contratação (esclarecimentos) - Desvio da execução orçamental	Ano de 2016: - Definição do Processo de Negócio PN.04.01 - Gestão de Investimentos (foco Grandes Investimentos/ Empreendimentos) Ano de 2017: - Revisão do Manual da organização - Reuniões periódicas de coordenação DEA/ DEM (processo contínuo) - Reuniões mensais dos Gestores dos Empreendimentos com a DEA e projetistas (processo contínuo)	Operacional	12	Elevado	Ligação entre as atividades do PGI (intra Direções)	N =

✓ Concluído

● Em linha

● Data revista

N Novo controlo

E Eliminado

Relatório da Avaliação Intercalar da Gestão do Risco do Grupo IP – outubro de 2022



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var.
DEM	Falhas na informação de gestão	- Dispersão de informação em várias aplicações - Interação com várias UO (DCI/ DPC/ DPE/ DCL) - Insuficiência/ineficiência da aplicação de suporte : PGI (módulos específicos para planeamento e acompanhamento de empreitadas), Sistema de Gestão de Licenciamento; nova ferramenta de contratação; eMateriais	IP	- Atraso/ fraca qualidade da informação de reporte - Incapacidade de antecipar desvio (físico e financeiro) na execução do investimento - Dificuldade no planeamento e no acompanhamento da execução do plano - Dificuldade na rastreabilidade da informação	Ano de 2017: - Acompanhamento financeiro dos empreendimentos por parte da DPC (processo contínuo) Ano de 2020: - Planeamento Global Integrado	Tecnológico	10	Elevado	Monitorização do impacto da implementação do Planeamento Global Integrado  Correções à aplicação de gestão documental  Prestação de serviços para recuperação de informação do SIGA para o sistema SAP (DMS)	●  E  N  =
DEM	Redução do financiamento comunitário por aplicação de correções financeiras	- Incumprimentos contratuais e da legislação na fase de execução da empreitada - Erros e omissões de projeto - Alterações no planeamento - Ultrapassagem dos limites temporais do quadro de financiamento - Aumento de litigância judicial por iniciativa dos concorrentes/empreiteiros/p restadores de serviços	IP	Não maximização do potencial de financiamento comunitário	Até 2015: - Implementação das recomendações das auditorias do Tribunal de Contas Nacional e Europeu (processo contínuo) Ano de 2019: - Formação em gestão da fase de execução dos contratos de empreitada e de prestação de serviços Ano de 2021: - Formação em gestão da fase de execução dos contratos de empreitada e de prestação de serviços	Financeiro	15	Elevado	Formação em gestão da fase de execução dos contratos de empreitada e de prestação de serviços	●  =
DEM	Alterações aos Planos	- Por indicação do acionista - Por solicitações externas à DEM não programadas - Replaneamento devido à introdução do PRR	IP/IPP	- Redefinição do Plano de Investimento - Desvio/ incumprimento do Plano Estratégico dos Transportes e Infraestruturas (PET13+/ Ferrovias 2020 / PNI 2030 / PRR)	Ano de 2017: - Estabilização do calendário do projeto - Reuniões periódicas com a Tutela (processo contínuo) Ano de 2019: - Alargamento do âmbito de prestações de serviços Ano de 2020: - Planeamento Global Integrado - Reforço/rejuvenescimento de recursos humanos Ano de 2021: - Reforço/rejuvenescimento de recursos humanos	Negócio	12	Elevado	Monitorização do impacto da implementação do Planeamento Global Integrado  Reforço/rejuvenescimento de recursos humanos	●  ●  =

✓ Concluído

● Em linha

● Data revista

N Novo controlo

E Eliminado

Relatório da Avaliação Intercalar da Gestão do Risco do Grupo IP – outubro de 2022



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var.	
DEM	Atraso na realização dos empreendimentos na fase de contratação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de recursos e das competências necessárias</li> <li>- Falta de articulação entre Direções</li> <li>- Demora na obtenção de visto do Tribunal de Contas</li> <li>- Restrições orçamentais</li> <li>- Prazos no processo de contratação superiores ao planeado</li> <li>- Atraso na contratação de Fiscalização</li> <li>- Aumento de litigância judicial por iniciativa dos concorrentes</li> <li>- Insuficiência/ineficiência das aplicação de suporte : PGI (módulos específicos para planeamento e acompanhamento de empreitadas) e nova ferramenta de contratação</li> <li>- Falta/atraso da autorização da despesa (plurianuais)</li> </ul>	IP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desvios/ incumprimento do Plano Estratégico dos Transportes e Infraestruturas (PET13+/ Ferrovía 2020 / PNI 2030) e Plano de Proximidade</li> <li>- Perda de financiamento comunitário</li> </ul>	<p>Até 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitorização dos prazos (processo contínuo)</li> <li>- Definição de templates</li> <li>- Ficha IP Best Practices</li> </ul> <p>Ano de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniões de acompanhamento com a DCL (processo contínuo)</li> <li>- Divulgação do Service-Level Agreement da DCL</li> </ul> <p>Ano de 2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reforçado o acompanhamento e priorização dos processos de contratação (processo contínuo)</li> </ul> <p>Ano de 2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Outsourcing do processo de contratualização</li> <li>- Revisão das minutas tipo</li> </ul> <p>Ano de 2020:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planeamento Global Integrado</li> <li>- Nova ferramenta de contratação</li> <li>- Revisão do Manual de Contratação</li> </ul>	Operacional	15	Elevado	<p>Monitorização do impacto da implementação do Planeamento Global Integrado</p> <hr/> <p>Aplicação de correções e melhorias à nova ferramenta de contratação</p>	<p>●</p> <hr/> <p>●</p>	=

✓ Concluído

● Em linha

● Data revista

N Novo controlo

E Eliminado

Relatório da Avaliação Intercalar da Gestão do Risco do Grupo IP – outubro de 2022



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var.
DEM	Atraso na realização dos empreendimentos na fase de execução	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de recursos e das competências necessárias ao acompanhamento contratual</li> <li>- Falta/inadequação do projeto</li> <li>- Atrasos na certificação (Notified Body) e da entrada ao serviço</li> <li>- Atraso na consignação</li> <li>- Falta de articulação entre Direções</li> <li>- Deficiente programação dos trabalhos</li> <li>- Deficiente faseamento construtivo face à disponibilidade da rede</li> <li>- Gestão fraudulenta de contratos</li> <li>- Deficiente coordenação/gestão da fiscalização</li> <li>- Aumento de litigância judicial por iniciativa dos empreiteiros/prestadores de serviços</li> <li>- Incapacidade do empreiteiro/prestador de serviços</li> <li>- limitações à circulação e transporte de materiais e prestação de serviços em consequência de restrições decorrentes da pandemia Covid-19</li> <li>- Atraso nos licenciamentos (ambientais, arqueológicos, entre outros)</li> </ul>	IP/IPP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deficiente execução da obra (desvio de prazo e custo)</li> <li>- Desvios/ incumprimento do Plano Estratégico dos Transportes e Infraestruturas (PET13+/ Ferrovias 2020 / PNI 2030) e Plano de Proximidade</li> <li>- Perda de financiamento comunitário</li> </ul>	<p>Até 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitorização regular dos prazos (processo contínuo)</li> </ul> <p>Ano de 2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acompanhamento da fase de projeto pela DGE (processo contínuo)</li> </ul> <p>Ano de 2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Padronização dos critérios a utilizar pelo Gestor do Empreendimento</li> </ul> <p>Ano de 2020:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planeamento Global Integrado</li> <li>- Reforço/rejuvenescimento de recursos humanos</li> </ul>	Operacional	15	Elevado	<p>Monitorização do impacto da implementação do Planeamento Global Integrado</p> <hr/> <p>Reforço/rejuvenescimento de recursos humanos</p>	=
DEM	Atraso do processo expropriativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inadequada observância pela IPP do planeamento associado ao empreendimento</li> <li>- Atraso na emissão da Declaração de Utilidade Pública</li> </ul>	IP/IPP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desvios/ incumprimento do Plano Estratégico dos Transportes e Infraestruturas (PET13+/ Ferrovias 2020 / PNI 2030) e Plano de Proximidade</li> </ul>	<p>Ano de 2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acompanhamento e priorização dos processos de expropriação (processo contínuo)</li> </ul>	Operacional	10	Elevado		=

✓ Concluído

● Em linha

● Data revista

N Novo controlo

E Eliminado

Relatório da Avaliação Intercalar da Gestão do Risco do Grupo IP – outubro de 2022



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var.
DEM	Deficiente formação do preço base	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informação errada do projetista</li> <li>- Desconhecimento das condições do mercado</li> <li>- Formação de preço base baseado em consulta de informação não atualizada/ incompleta</li> <li>- Morosidade na publicação de portarias de extensão de encargos plurianuais</li> <li>- Inflação elevada</li> </ul>	IP/IPP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento do custo associado</li> <li>- Atraso nos processos de contratação</li> <li>- Concursos desertos e necessidade de lançamento de novo procedimento</li> <li>- Reescalonamento do investimento e nova orçamentação</li> <li>- Deficiente execução da obra</li> <li>- Desvios na qualidade, custo e prazo da obra</li> <li>- Trabalhos a mais</li> <li>- Impacto reputacional negativo</li> <li>- Perda de fundos comunitários</li> </ul>	<p>Ano de 2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acompanhamento da fase de projeto pela DGE (processo contínuo)</li> </ul> <p>Ano de 2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema geral de rúbricas</li> </ul> <p>Ano de 2020:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planeamento Global Integrado</li> </ul> <p>Ano de 2022:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilização da lista de preços unitários de concursos anteriores associados ao sistema geral de rúbricas</li> </ul>	Operacional	10	Elevado	Monitorização do impacto da implementação do Planeamento Global Integrado	● =
DEM	Incapacidade do mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incorreta definição de prazo e/ou preço</li> <li>- Mercado sem capacidade de resposta para atender em tempo e em qualidade às exigências no plano de investimentos, Plano Estratégico dos Transportes e Infraestruturas (PET13+/ Ferrovia 2020 / PNI 2030 / PRR)</li> </ul>	IP/IPP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desvios/ incumprimento do Plano Estratégico dos Transportes e Infraestruturas (PET13+/ Ferrovia 2020 / PNI 2030)</li> <li>- Desvios na qualidade, custo e prazo da obra</li> <li>- Impacto reputacional negativo</li> </ul>	<p>Ano de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistemas de qualificação</li> <li>- Informar o mercado das necessidades futuras (processo contínuo)</li> </ul>	Operacional	15	Elevado		=
DEM	Dependência de fornecedor(es) / prestador(es) de serviços / empreiteiro(s)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Especificidade técnica</li> <li>- Reduzido mercado nacional (empreiteiros/ fornecedores/ prestadores de serviços)</li> <li>- Incapacidade dos fornecedores</li> </ul>	IP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incapacidade de negociação</li> <li>- Sujeição ao preço imposto</li> <li>- Dependência da disponibilidade do fornecedor/ prestador de serviços/ empreiteiro</li> <li>- Especificações técnicas não concorrenciais</li> <li>- Inflação dos preços</li> <li>- Indisponibilidade no fornecimento</li> </ul>	<p>Até 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniões de acompanhamento com a DCL (processo contínuo)</li> </ul>	Operacional	10	Elevado		=

✓ Concluído

● Em linha

● Data revista

N Novo controlo

E Eliminado

Relatório da Avaliação Intercalar da Gestão do Risco do Grupo IP – outubro de 2022



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var.	
DEM	Deficiente desempenho dos prestadores de serviço/ fornecedores/ empreiteiros	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Critérios de avaliação pouco robustos e adequados ao procedimento</li> <li>- Inadequada pré-qualificação</li> <li>- Incorreta valorização na fase de avaliação propostas ou de habilitação</li> <li>- Adjudicatários com falta de capacidade técnica ou financeira</li> <li>- Inadequação dos adjudicatários selecionados</li> <li>- Acompanhamento (gestão/fiscalização) deficiente das prestações de serviço/ empreitadas</li> </ul>	IP/IPP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desvios/ incumprimento do Plano Estratégico dos Transportes e Infraestruturas (PETI3+/ Ferrovia 2020 / PNI 2030)</li> <li>- Desvios na qualidade, custo e prazo</li> <li>- Impacto reputacional negativo</li> </ul>	<p>Até 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inclusão de penalidades em caderno de encargos (processo contínuo)</li> <li>- Homogeneização e especialização dos Cadernos de Encargos (processo contínuo)</li> </ul> <p>Ano de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de qualificação de empreiteiros</li> </ul> <p>Ano de 2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Metodologia de qualificação e avaliação de fornecedores/ prestadores de serviços/ empreiteiros</li> <li>- Alteração legislativa (bad past performance)</li> </ul>	Operacional	12	Elevado		=	
DEM	Deficiente identificação de trabalhos a mais (complementares) e/ou erros e omissões durante a execução da empreitada	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deficiente acompanhamento pela fiscalização</li> <li>- Deficiente gestão da fiscalização</li> <li>- Deficiência de projeto</li> <li>- Circunstâncias imprevistas</li> </ul>	IP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desequilíbrio no contrato (custo/ prazo)</li> <li>- Aumento dos custos com a empreitada</li> <li>- Cortes no financiamento comunitário</li> <li>- Serviços a mais de fiscalização</li> </ul>	<p>Até 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Obrigatoriedade de apresentação pela fiscalização de proposta de validação dos trabalhos a mais e/ ou erros e omissões, à IP (processo contínuo)</li> </ul> <p>Ano de 2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Obrigatoriedade, prevista no caderno de encargos, de apresentação pela fiscalização de justificação técnica/ legal, e aceitação dos trabalhos a mais e/ ou erros e omissões, à IP</li> </ul> <p>Ano de 2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formação em gestão da fase de execução dos contratos de empreitada e de prestação de serviços</li> </ul> <p>Ano de 2020:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Assessoria jurídica para apoio aos Empreendimentos</li> </ul>	Operacional	12	Elevado	Assessoria jurídica para apoio aos Empreendimentos	●	=
DEM	Deficiente receção de materiais em obra	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Insuficiência de meios internos para a receção de materiais nomenclaturados</li> <li>- Deficiente acompanhamento pela fiscalização e/ou projetista</li> <li>- Inexistência ou deficiente planeamento na fase de receção de materiais</li> </ul>	IP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não deteção atempada de falhas na infraestrutura (agravamento das condições de segurança e de conservação/ manutenção)</li> <li>- Realização de atividades de manutenção/ inspeção inadequadas</li> <li>- Incumprimento do prazo da obra</li> </ul>		Operacional	12	Elevado	Definição de guião de receção de material em obra com vista ao cumprimento de requisito assegurado pelo sistema de qualificação	●	=

✓ Concluído

● Em linha

● Data revista

N Novo controlo

E Eliminado

Relatório da Avaliação Intercalar da Gestão do Risco do Grupo IP – outubro de 2022



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var.
DEM	Falta/ indisponibilidade de materiais/ equipamentos/ outros meios	- Não fornecimento atempado de materiais (DCL) - Deficiente aprovisionamento (DCL) - Insuficiente articulação com a DAM e DRF - Insuficiente frota automóvel	IP	- Deficiente capacidade de intervenção face às necessidades operacionais - Desvios na qualidade, custo e prazo da obra - 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	Ano de 2016: - Reuniões de acompanhamento com a DCL (processo contínuo) Ano de 2017: - Partilhar antecipadamente com a DCL o planeamento das atividades antecipando necessidades dos vários equipamentos/materiais (processo contínuo) Ano de 2018: - Parceria com a DAM/DRF para suprimir necessidades atempadamente Ano de 2020: - Renovação da frota automóvel operacional afeta à DEM	Operacional	12	Elevado	Reforço da frota automóvel operacional afeta à DEM  Contratação de alugueres temporários de viaturas (em substituição à medida anterior)  Implementação de ligação entre o PGI e a Gestão de Materiais	=
DEM	Incumprimento da regulamentação de segurança, saúde e ambiente, interna e externa pelos prestadores de serviços/ empreiteiros/ terceiros	- Falta de conhecimento de normativos internos, nacionais e europeus - Falta de formação específica - Desadequada qualificação de empreiteiros ou prestadores de serviços	IP	- Incumprimento legal - Impacto reputacional negativo - Coimas/ multas	Ano de 2016: - Processo de qualificação mandatório quanto ao conhecimento da Legislação/ Regulamentos/ Normas Ano de 2017: - Ações de sensibilização e formação a terceiros das normas e regulamentos internos (processo contínuo)	Regulação e Compliance	12	Elevado		=
DEM	Falta/ atraso na emissão de parecer(es) técnico(s), por parte de entidades externas	Fatores externos à IP	IP	Desvios no prazo e/ou custo da empreitada		Regulação e Compliance	10	Elevado	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)	=

✓ Concluído

● Em linha

● Data revista

N Novo controlo

E Eliminado

Relatório da Avaliação Intercalar da Gestão do Risco do Grupo IP – outubro de 2022



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var.
DEM	Dificuldade/Atraso/Erros na gestão de atividades e emissão de parecer(es) técnico(s)	- Falta de ligação, eficaz e não manual, entre as aplicações PGI - DESCO - GCEmpreitadas - SAP - Aplicação IP-Gestão de Licenciamentos - Insuficiência/ineficiência da aplicação gestor documental	IP	- Desalinhamento financeiro e temporal dos cronogramas financeiros de contratos, com perda de eficácia e perda de confiança nos resultados; - Deficiente programação das necessidades de tesouraria; - Dificuldade em visualizar processos conexos; - Dificuldade em manter o tempo de resposta dentro do prazo; - Transtornos na eficácia da emissão de resposta da DEM;	Ano de 2021: - AGS - Aplicação de Gestão de Stakeholders	Operacional	10	Elevado	Melhoria nas aplicações PGI e GCEmpreitadas Melhoria na aplicação IP-Licenciamento Correções à aplicação de gestão documental Prestação de serviços para recuperação de informação do SIGA para o sistema SAP (DMS)	● ● E N =
DFM	Falta de liquidez	- 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.: cortes orçamentais imprevistos, não disponibilização pela tutela de fundos disponíveis, não aprovação do OE) - Falha no acompanhamento das necessidades de financiamento - Atrasos na concessão de moratórias e outras operações pelo acionista (consequência a nível de cross-default) - Constringimentos decorrentes da pandemia Covid 19 (quebra de receita não acomodável pela subexecução da despesa implicando medidas legislativas adicionais)	Todas	- Falta de verbas para assegurar o cumprimento de todas as obrigações e compromissos futuros - Impacto reputacional negativo - Restrições da atividade do Grupo IP - Default e Cross-Default da dívida IP (e Agência de Gestão da Tesouraria e da Dívida Pública) - Redução do rating da IP	Até 2015: - Elaboração de Plano Financeiro no âmbito do Plano de Atividades e Orçamentos - Monitorização mensal das necessidades de tesouraria (processo contínuo) - Reporte mensal de informação financeira à Direção-Geral do Tesouro e Finanças (processo contínuo) - Monitorização dos níveis de dívida de clientes (processo contínuo) - Sensibilização do acionista para o incumprimento dos compromissos assumidos pela IP (processo contínuo) Ano de 2017: - Indicador relacionado com a Recuperação de crédito - Prospecção/ estudos de novas fontes de financiamento	Financeiro	15	Elevado		=

✓ Concluído

● Em linha

● Data revista

N Novo controlo

E Eliminado

Relatório da Avaliação Intercalar da Gestão do Risco do Grupo IP – outubro de 2022



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var.
DFM	Registo de compromisso sem fundos disponíveis	- Assunção de responsabilidades incompatíveis com fundos disponíveis - Atraso na disponibilização de fundos - Atraso na aprovação do OE	IP	- Incumprimento legal - Pagamentos não atempados - Pagamento de juros - Comprometimento da execução de atividades - Demora no processo de cabimentação	Até 2015: - Validação automática da existência de fundos disponíveis (processo contínuo) Ano de 2017: - Sensibilização da entidade coordenadora (processo contínuo)	Regulação e Compliance	15	Elevado		=
DPC	Insuficiente grau de execução do Plano de Atividades e Orçamento	- Restrições legais/ orçamentais - Planeamento desajustado das necessidades - Inadequação do preço-base - Atraso no processo de contratação - Atraso na execução - Incapacidade/ausência de resposta do mercado (projetistas e empreiteiros) - Aplicação de cativações - Constrangimentos decorrentes da pandemia Covid 19	Todas	- Restrições orçamentais (em exercícios futuros) - Incapacidade de antecipar a implementação de medidas corretivas na execução do plano - Desvios de custos e/ou prazo - Menor eficiência na gestão da Rede Rodoferroviária	Até 2015: - Reuniões e interações no âmbito do controlo de performance (processo contínuo) Ano de 2017: - Descentralização da cabimentação nos controller - Atuação dos controllers na gestão/ afetação das verbas disponíveis (processo contínuo) - Articulação com o acionista (processo contínuo) Ano de 2018: - Ajustamento do Plano de Atividades 2018/ 2020 em função do orçamento aprovado em sede de Orçamento do Estado (processo contínuo) - Processo de atualização mensal do planeamento e projeções financeiras (processo contínuo)	Financeiro	12	Elevado		=
DPE	Divergência na faturação dos serviços prestados	- Diferenças de interpretação dos Operadores face aos princípios e regras de valorização dos serviços ferroviários prestados pela IP - Falta de arbitragem	IP	- Redução da remuneração da IP via prestação dos serviços ferroviários no domínio do Diretório de Rede - Aumento de valor em dívida	Ano de 2016: - Isolamento dos efeitos das reclamações com valores em divergência, de forma a não contaminar os resultados globais (processo contínuo) - Acompanhamento dos processos de divergência (processo contínuo) Ano de 2017: - Iniciativas direcionadas com vista à resolução de divergências e recuperação de crédito (processo contínuo) - Recurso para instâncias regulatórias e/ ou judiciais (processo contínuo)	Negócio	10	Elevado		=

✓ Concluído

● Em linha

● Data revista

N Novo controlo

E Eliminado

Relatório da Avaliação Intercalar da Gestão do Risco do Grupo IP – outubro de 2022



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var.
DRF	Deficiente qualidade dos Planos de Manutenção	- Falta de informação ou insuficiente qualidade da mesma para elaboração dos Planos de Manutenção, por exemplo, relativa ao estado da infraestrutura - Falta de integração dos sistemas informáticos de suporte à atividade manutenção (SIGMA, eContratos, eMateriais, eAparelhos, outros)	Todas	- Intervenções na infraestrutura não adequadas - Impacto ao nível da fiabilidade e disponibilidade da infraestrutura, bem como aumento de custos	Até 2015: - Monitorização da atividade/ desempenho da infraestrutura (processo contínuo) Ano de 2017: - Ações de melhoria decorrentes da revisão de planeamento Ano de 2019: - Melhoria do tratamento da informação constante nos Sistemas de Informação da Manutenção (SIGMA) Ano de 2021: - Aplicação IP GisMobile	Operacional	12	Elevado	Análise/ Desenvolvimento/ atualização de ferramenta informática adequada	● =
DRF	Deficiente inspeção, execução e fiscalização	- Falta de colaboradores e competências para as atividades de manutenção (inspeção, execução, fiscalização) - Necessidade de certificação para exercer as funções de Diretor de Fiscalização - Pedidos de outras unidades orgânicas não planeados	Todas	- Intervenções na infraestrutura não adequadas - Incumprimento dos Planos de Manutenção	Ano de 2016: - Outsourcing da execução na especialidade via Ano de 2017: - Formação (processo contínuo) - Outsourcing (atividades de execução, via e catenária) (processo contínuo) Ano de 2018: - Reforço de recursos humanos Ano de 2019: - Revisão dos conteúdos formativos ajustando-os às exigências atuais - Substituição de recursos humanos (30 colaboradores para as áreas operacionais) * - Reforço de outsourcing (atividades de execução, via e catenária) Ano de 2020: - Reforço/rejuvenescimento de recursos humanos Ano de 2021: - Reforço/rejuvenescimento de recursos humanos	Operacional	16	Elevado	Reforço/rejuvenescimento de recursos humanos	● =
DRF	Indisponibilidade de equipamentos de apoio para ações de manutenção	- Cortes orçamentais - Avarias nos equipamentos - Tempos elevados de reparação - Inadequação da tipologia da atual frota afeta à atividade de manutenção/ fiscalização (Pickup vs. SUV)	IP/IPP/IPT	- Desvios na qualidade, custo e prazo - Indisponibilidade da infraestrutura - Não realização de ações de inspeção	Até 2015: - Renovação de meios Ano de 2018: - Substituição de equipamentos (por exemplo portáteis) (processo contínuo) Ano de 2020: - Renovação da frota para a fiscalização de empreitadas Ano de 2021: - Adaptação de primeira de duas dresines em Veículo de Conservação de Catenária	Operacional	10	Elevado	Aquisição de Veículo de Conservação de Catenária Adaptação de segunda de duas dresines em Veículo de Conservação de Catenária Revisão da tipologia da frota, quando do estabelecimento de novo contrato	● =

✓ Concluído

● Em linha

● Data revista

N Novo controlo

E Eliminado

Relatório da Avaliação Intercalar da Gestão do Risco do Grupo IP – outubro de 2022



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var.
DRF	Indisponibilidade de materiais para ações de manutenção e reabilitação	- Não fornecimento atempado de materiais - Cortes orçamentais - Deficiente planeamento	IP/IPP/IPT	- Desvios na qualidade, custo e prazo - Indisponibilidade da infraestrutura	Ano de 2017: - Antecipação da comunicação das necessidades dos materiais (as necessidades do ano n+1 devem ser apresentadas até maio do ano n) (processo contínuo) Ano de 2018: - Inclusão do fornecimento de alguns materiais em contratos com o prestador de serviços (processo contínuo) Ano de 2020: - Incorporação em futuros contratos do prestador de serviços como responsável pelo fornecimento de alguns materiais Ano de 2021: - Aprovação da criação de stock de funcionamento (plafonds) para aquisição de peças críticas para ações de manutenção - Garantir stock de funcionamento com materiais específicos de prazo alargado de fornecimento, que permita responder a situações não previstas em plano	Operacional	15	Elevado		=
DRF	Afetação de recursos a outras atividades	Solicitações externas não programadas	IP/IPP/IPT	- Desvios na qualidade, custo e prazo - Não realização de ações de manutenção	Ano de 2017: - Reuniões de acompanhamento mensais com a IPP (processo contínuo) Ano de 2020: - Reforço/rejuvenescimento de recursos humanos Ano de 2021: - Reforço/rejuvenescimento de recursos humanos	Operacional	10	Elevado	Protocolo de Service-Level Agreement com a IPP  Reforço/rejuvenescimento de recursos humanos	E  ●  =
DRF	Não realização de ações de manutenção	- Indisponibilidade financeira/plurianuais - Atraso na cabimentação - Inadequação de tempo/canal para intervenção na rede (aprovação de Ordens Semanais de Trabalho)	IP/IPP/IPT	Desvios/ incumprimento dos planos de manutenção	Até 2015: - Ajustamento dos planos de manutenção aos planos financeiros (processo contínuo) Ano de 2017: - Novo processo de cabimentação pelos controllers - Sensibilização da Tutela do impacto da não realização de ações de manutenção (processo contínuo)	Financeiro	15	Elevado		↑ (+3)
DRF	Atraso na contratação (aquisição de serviços ou bens ou empreitadas)	- Tempos no processo de contratação superiores ao estimado - Atrasos na contratação, da responsabilidade da DRF - Atraso/ falta na emissão de aprovações por entidades externas - Instabilidade no mercado da construção (preços e mão-de-obra)	IP/IPP/IPT	Atraso na realização das ações de manutenção e Plano de Proximidade	Ano de 2016: - Divulgação do Service-Level Agreement da DCL Ano de 2019: - Estabelecimento da priorização de contratação em concertação com a DCL (reuniões periódicas - acompanhamento e monitorização) (processo contínuo) Ano de 2020: - Planeamento Global Integrado - Objetivo partilhado de controlo do prazo de contratação Ano de 2021: - Monitorização do impacto da implementação do Planeamento Global Integrado	Operacional	12	Elevado		=

✓ Concluído

● Em linha

● Data revista

N Novo controlo

E Eliminado

Relatório da Avaliação Intercalar da Gestão do Risco do Grupo IP – outubro de 2022



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var.
DRF	Dependência de fornecedor(es) / prestador(es) de serviços	Falhas de mercado	IP/IPP/IPT	- Dificuldade de negociação - Atraso na reparação/disponibilidade do equipamento e/ou aumento do custo associado	Ano de 2017: - Estratégia para assegurar e garantir condições de execução independente da tecnologia instalada	Tecnológico	15	Elevado		=
DRF	Inadequada gestão de contratos	- Falta de recursos humanos - Falta de competências específicas	IP/IPP/IPT	- 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	Ano de 2016: - Formação (processo contínuo) - Código de Ética do Grupo IP - Ações de sensibilização (processo contínuo) Ano de 2018: - Formação no novo Código dos Contratos Públicos (processo contínuo) Ano de 2020: - Reforço/rejuvenescimento de recursos humanos	Operacional	12	Elevado		=
DRF	Inadequação do material circulante/carga transportada às condições da infraestrutura	- Incumprimento por parte dos clientes/ Operadores relativamente aos limites de carga fixados/ contratados (mercadorias) - Deficiente manutenção do equipamento/material circulante	IP	- Acidente/ descarrilamento - Deficiência estrutural na Infraestrutura/ obras de arte	Até 2015: - Implementação de sistema de pesagem dinâmica - projeto piloto com instalação detetores de caixas quentes	Operacional	10	Elevado	Controlo com instalação de equipamentos de pesagem dinâmica em pontos chave da infraestrutura  Detetores de caixas quentes	=
DRF	Incumprimento da regulamentação/ sinalização e normas de segurança por Utilizador/ Cidadão	- Negligência - Desconhecimento	IP	Indisponibilidade da infraestrutura	Até 2015: - Ações de sensibilização (processo contínuo) - Vedação do canal (processo contínuo) - Reforço de sinalética (processo contínuo) - Desnivelamentos (processo contínuo) - Automatização de atravessamentos (processo contínuo)	Regulação e Compliance	15	Elevado	Reforço da vedação do canal Reforço de sinalética Desnivelamentos (reforço) Automatização de atravessamentos (reforço)	=

✓ Concluído

● Em linha

● Data revista

N Novo controlo

E Eliminado

Relatório da Avaliação Intercalar da Gestão do Risco do Grupo IP – outubro de 2022



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var.
DRF	Catástrofes/ calamidades com impacto na infraestrutura	- Condições climáticas extremas - Ação humana - Outros fatores externos	IP	- Ocorrência de falhas na infraestrutura - Acidente/ descarrilamento - Indisponibilidade da infraestrutura - Acréscimo nos custos de manutenção - Impacto reputacional negativo	Até 2015: - Reforço das atividades inspetivas da infraestrutura em períodos para os quais se prevê a existência de fenómenos naturais extremos Ano de 2017: - Ações de formação sobre Serviço de Informações de Segurança Ano de 2018: - Limpeza das Bermas e Faixas de Gestão de Combustível da Rodovia e da Ferrovia (Resolução do Conselho de Ministros n.º 161/2017 de 31-10) (processo contínuo) - Estratégia Nacional para a Proteção Civil Preventiva	Operacional	20	Muito Elevado	Desenvolvimento do Plano de Atuação para Limpeza das Bermas e Faixas de Gestão de Combustível da Rodovia e da Ferrovia  Criação de instrução para a adoção de regras de circulação específicas quando recebidos alertas sobre mau tempo (proteção civil)	=
DRF	Saída não supriável de colaboradores	- Reforma - Baixas - Rescisões contratuais	IP	- 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	Até 2015: - Plano de Ajustamento Operacional Ano de 2016: - Externalização (somente na Via) Ano de 2019: - Substituição de recursos humanos (30 colaboradores para as áreas operacionais) * Ano de 2020: - Reforço/rejuvenescimento de recursos humanos Ano de 2021: - Reforço/rejuvenescimento de recursos humanos - Implementação do Plano de Ajustamento Operacional	Operacional	16	Elevado	Reforço/rejuvenescimento de recursos humanos	=
DRF	Incumprimento da regulamentação e normas pelos colaboradores da DRF ou pelos prestadores de serviços/ empreiteiros/ operadores/ confinantes	Negligência e/ou desconhecimento dos procedimentos/ regulamentação	IP	Danos próprios, em terceiros ou na infraestrutura	Até 2015: - Formação Ano de 2017: - Formação/reciclagem/sensibilização e fiscalização (processo contínuo) Ano de 2020: - Reforço de procedimentos de segurança na circulação de VME Ano de 2021: - Alteração na regulamentação ferroviária relativa à condução de VME em linhas com sinalização Ano de 2022: - Projeto "Missão Segurança"	Regulação e Compliance	12	Elevado	Reforço dos sistemas de segurança em veículos ferroviários da IP	=

✓ Concluído

● Em linha

● Data revista

N Novo controlo

E Eliminado

Relatório da Avaliação Intercalar da Gestão do Risco do Grupo IP – outubro de 2022



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var.
DRF	Infraestruturas em fim de vida e descontinuadas	- Falta de investimento	IP	- Aumento dos custos de manutenção - Comprometimento/ indisponibilidade da infraestrutura - Redução do nível de serviço	Até 2015: - Ações complementares às atividades inspetivas Ano de 2016: - Afetação/ reforço de verbas ao plano de longo prazo visando a otimização da infraestrutura - Ferrovia 2020 (processo contínuo) - Substituição de componentes da infraestrutura com base no Plano de Gestão de Ativos - Ferrovia 2020 (processo contínuo) Ano de 2017: - Ferramenta de planeamento/ orçamental específica para investimentos de renovação/resolução do passivo de renovação ou backlog	Operacional	15	Elevado		=
DRF	Furto de equipamentos em serviço	Fatores externos	IP/IPT	Impacto ao nível da fiabilidade, disponibilidade da infraestrutura e custos	Até 2015: - Substituição de materiais por outros menos valorizados - Articulação com forças policiais - Sistemas de Videovigilância (processo contínuo) Ano de 2017: - Programa de substituição de materiais por outros menos valorizados (processo contínuo)	Regulação e Compliance	12	Elevado	Reforço de Videovigilância (continuação)	● =
DRF	Perturbações/interrupção da atividade da empresa	- Fenómenos naturais extremos (Sismo; Incêndio; tornados) - Pandemias/epidemias	Todas	- Redução na capacidade de resposta - Colapso de sistemas instalados - Acréscimo de absentismo - Impacto reputacional negativo - Saúde dos colaboradores	Ano de 2020: Plano de Contingência - COVID -19: - Aplicação do Teletrabalho a todas as funções compatíveis com este tipo de regime - Salvar para atividades críticas equipas em espelho/reserva - Reajustar a atividade no terreno	Operacional	8	Moderado		↳ (-2)
DRP	Deficiente capacidade de resposta das Gestões Regionais	- Insuficiência/ inadequada competência dos recursos humanos - Falta de recursos humanos - Complexidade dos processos - Acréscimo do volume de trabalho	IP	- Quebras de receita - Litigância - Falhas nas respostas - Atrasos nas respostas - Impacto reputacional negativo - Incumprimento de normativos internos - Incumprimento de prazos nos processos de licenciamento relativos ao setor rodoferroviário	Até 2015: - Recrutamento interno Ano de 2016: - Formação Ano de 2017: - Reforço de recursos e competências adequadas Ano de 2021: - Reforço/rejuvenescimento de recursos humanos - Reunião mensal com os gestores de processos regionais (processo contínuo) - Formação Estatuto das Estradas - Reforço da Formação de equipas nas Gestões Regionais	Operacional	12	Elevado	Reforço/rejuvenescimento de recursos humanos  Conferência decisória multi orgânica	● = ●

✓ Concluído

● Em linha

● Data revista

N Novo controlo

E Eliminado

Relatório da Avaliação Intercalar da Gestão do Risco do Grupo IP – outubro de 2022



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var.
DRP	Incumprimento do prazo dos processos no âmbito da Gestão do Cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de recursos</li> <li>- Atividade acessória para a maior parte das Unidades Orgânicas</li> <li>- Aumento do número de processos</li> <li>- Alterações legislativa que obrigam a diminuição de prazos (Livro de Reclamação Eletrónico - SLA15 dias)</li> <li>- Fator humano</li> <li>- Erro de registo de processos na plataforma "Gestão do Cliente"</li> </ul>	IP/IPP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impacto reputacional negativo</li> <li>- Impacto na satisfação do cliente</li> <li>- Perda de oportunidade de resposta</li> <li>- Falhas nas respostas</li> </ul>	<p>Até 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de alertas e ações de sensibilização na organização</li> <li>- Formação</li> </ul> <p>Ano de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboração de relatório geral da atividade desenvolvida pelas unidades orgânicas no "Gestor de Cliente" com publicação na Intranet (processo contínuo)</li> <li>- Elaboração de relatórios específicos por unidade orgânica e envio para o diretor da área (processo contínuo)</li> <li>- Indicador partilhado com a IPP</li> </ul> <p>Ano de 2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reforço das ações de sensibilização (processo contínuo)</li> <li>- Auditoria de qualidade</li> <li>- Reforço de Formação (processo contínuo)</li> <li>- Reclassificação da tipologia de processos</li> </ul> <p>Ano de 2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Segmentação dos prazos de resposta - Danos a Terceiros - pelas Unidades Orgânicas participantes</li> </ul> <p>Ano de 2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Instrução "GR.IT.044 - "Tratamento de Reclamações por Danos a Terceiros"</li> </ul>	Reputacional	10	Elevado	Envolvimento do CAE na sensibilização das diferentes UO	● =
DRP	Falta de resposta ou tratamento às necessidades colocadas pelos Stakeholders no relacionamento telefónico com a IP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unidades Orgânicas não dão prioridade ao atendimento telefónico</li> <li>- Insensibilidade ao conceito de "Serviço ao Cliente"</li> <li>- Falta de recursos humanos</li> </ul>	IP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impacto reputacional negativo</li> <li>- Impacto na satisfação do cliente</li> </ul>	<p>Ano de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ações de sensibilização e reforço da importância do atendimento ao cliente, independentemente do canal em causa (processo contínuo)</li> </ul> <p>Ano de 2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manual de Cliente e das instruções de trabalho: atendimento digital, telefónico e presencial</li> </ul> <p>Ano de 2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnóstico por amostragem de situações de não atendimento pelas UO</li> </ul> <p>Ano de 2020:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Redirecionamento das chamadas telefónicas para teletrabalho</li> </ul>	Operacional	10	Elevado	Nova aplicação de suporte ao atendimento telefónico	● =
DRP	Falhas na gestão de parcerias - Fase de execução/accompanhamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desconhecimento do histórico dos acordos e seus intervenientes</li> <li>- Dispersão da informação</li> <li>- Desarticulação entre intervenientes</li> <li>- Desarticulação/ não uniformização de procedimentos/ regras de atuação relativas a Protocolos</li> <li>- Deficiente interpretação dos pressupostos das Parcerias</li> </ul>	IP/IPP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Danos financeiros</li> <li>- Impacto reputacional negativo</li> </ul>	<p>Ano de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definição de estratégia de atuação no domínio rodoviário</li> <li>- Definição de minutas tipo para o domínio rodoviário</li> <li>- Coordenação dos processos pela DPE (rodovia e ferrovia)</li> </ul> <p>Ano de 2022:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manual de atuação no domínio ferroviário</li> </ul>	Operacional	12	Elevado	<p>Manual de atuação no domínio ferroviário</p> <p>Aplicação informática de Gestão das Parcerias</p>	<p>✓</p> <p>● =</p>

✓ Concluído

● Em linha

● Data revista

N Novo controlo

E Eliminado

Relatório da Avaliação Intercalar da Gestão do Risco do Grupo IP – outubro de 2022



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var.
DRP	Constrangimentos decorrentes da aplicação da Legislação da descentralização	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indisponibilidade de informação</li> <li>- Fiabilidade da informação prestada</li> <li>- Elevado volume de informação necessária compilar relativamente à Rede Rodoviária</li> <li>- Falta de clarificação no que respeita aos poderes de gestão das autarquias</li> </ul>	IP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Efeito reputacional negativo</li> <li>- Incumprimento da legislação</li> <li>- Conflitos de competências com as autarquias</li> <li>- Litigiosidade</li> <li>- Disrupção na homogenia do traçado da Rede</li> <li>- Perda financeira</li> </ul>	<p>Ano de 2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ações de sensibilização da Tutela no âmbito dos impactos decorrentes da alteração legislativa</li> </ul> <p>Ano de 2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparação do "Projeto" a apresentar ao Governo de acordo com o definido na lei Quadro de transferência de domínio para as autarquias (DL 100/2018)</li> <li>- Elaboração e envio da documentação prevista no referido diploma, dentro dos prazos estipulados</li> <li>- Proposta de Delegação na IP para acompanhamento do processo de descentralização junto das autarquias, para a fase de negociação</li> </ul> <p>Ano de 2021:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atualização do "projeto"</li> </ul>	Regulação e Compliance	15	Elevado		=
DRR	Inadequada gestão de contratos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Insuficiência de recursos com competências específicas</li> <li>- Alteração ao Código dos Contratos Públicos</li> <li>- Incorreto acompanhamento do desempenho dos empreiteiros/ prestadores de serviços</li> <li>- Reestruturação do modelo organizacional da DRR em 2018 (aumento de área de abrangência e consequente número de obras atribuídas à Unidade de Conservação Periódica e Obras;</li> <li>- Transferência de atividade de gestão contratual para uma área de competências de gestão operacional - Unidade de Conservação Corrente</li> </ul>	IP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desvios na qualidade, custo e prazo</li> <li>- Incumprimento legal</li> <li>- Não aplicação de penalidades</li> <li>- Dificuldades no cumprimento do PRR</li> </ul>	<p>Ano de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhorias no processo de autorregulação e normalização (inclui check list)</li> <li>- Ações de formação interna (processo contínuo)</li> </ul> <p>Ano de 2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formação no novo Código dos Contratos Públicos (processo contínuo)</li> </ul>	Regulação e Compliance	12	Elevado	Reforço/rejuvenescimento de recursos humanos	● =

✓ Concluído

● Em linha

● Data revista

N Novo controlo

E Eliminado

Relatório da Avaliação Intercalar da Gestão do Risco do Grupo IP – outubro de 2022



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var.
DRR	Atraso e lapsos no lançamento ou desenvolvimento dos procedimentos contratuais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atrasos na obtenção de autorização dos plurianuais</li> <li>- Períodos de tempo elevados no processo de contratação</li> <li>- Restrições orçamentais</li> <li>- Insuficiente capacidade de resposta dos Centros Operacionais</li> <li>- Simultaneidade de tarefas atribuídas aos colaboradores dos Centros Operacionais</li> <li>- Atrasos no desenvolvimento do processo de contratação (da responsabilidade da DRR)</li> <li>- Aumento dos processos de contratação, em função da reestruturação do modelo organizacional da DRR em 2018</li> </ul>	IP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falhas ao nível do controlo orçamental da IP</li> <li>- Agravamento das condições de Segurança Rodoviária e de conservação/ manutenção das infraestruturas</li> <li>- Incumprimento dos Orçamentos propostos e aprovados</li> <li>- Atraso na realização das ações de conservação</li> <li>- Incumprimento dos parâmetros/ objetivos do Contrato de Concessão com o Estado</li> <li>- Dificuldades no cumprimento do PRR</li> </ul>	<p>Até 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Procedimento de articulação com os Centros Operacionais em que a informação de suporte à decisão de contratação é elaborada pela DRR</li> <li>- Definição de templates</li> <li>- Ficha IP Best Practices</li> </ul> <p>Ano de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reforço na Assessoria de Gestão com um colaborador para assegurar a coordenação do processo de contratação</li> <li>- Divulgação do Service-Level Agreement da DCL</li> </ul> <p>Ano de 2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisão das minutas tipo</li> </ul> <p>Ano de 2020:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planeamento Global Integrado</li> <li>- Nova ferramenta de contratação</li> <li>- Revisão do Manual de Contratação</li> </ul> <p>Ano de 2021:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitorização do impacto da implementação do Planeamento Global Integrado (processo contínuo)</li> </ul>	Operacional	12	Elevado	Reforço/rejuvenescimento de recursos humanos	● =
DRR	Insuficiente e/ou ineficiente investimento na conservação periódica da rede	Restrições orçamentais, decorrentes das leis de execução orçamental (LEO) e dos compromissos e pagamentos em atraso (LCPA), que condicionam a realização de investimentos, nomeadamente, com a limitação para a assunção de encargos plurianuais e a limitação de despesas por tipologia de fundos	IP/IPT	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acentuada evolução da Degradação do estado de conservação</li> <li>- Aumento dos custos de reabilitação</li> <li>- Aumento da sinistralidade</li> <li>- Incumprimento dos parâmetros/objetivos do Contrato de Concessão com o Estado</li> <li>- Incumprimento das obrigações estabelecidas no Contrato de Concessão Rodoviária da IP</li> </ul>	<p>Ano de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Priorização dos investimentos (processo contínuo)</li> </ul>	Operacional	12	Elevado		=

✓ Concluído

● Em linha

● Data revista

N Novo controlo

E Eliminado

Relatório da Avaliação Intercalar da Gestão do Risco do Grupo IP – outubro de 2022



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var.
DRR	Planeamento não otimizado dos projetos de Conservação Periódica (CP)	- Falta de gestão integrada dos projetos - Imprevisibilidade das datas de obtenção das Portarias de Extensão de Encargos (PEE)	IP/IPT	- Acentuada evolução da Degradação do estado de conservação - Aumento dos custos de reabilitação - Incumprimento dos parâmetros/objetivos do Contrato de Concessão com o Estado - Incumprimento das obrigações estabelecidas no Contrato de Concessão Rodoviária da IP	Ano de 2016: - Acompanhamento do Planeamento Rodoviário dos projetos pela área operacional (DPE, DRR, DSS, DEA, DPC, DCS e DCL) (processo contínuo) Ano de 2020: - Planeamento Global Integrado Ano de 2021: - Monitorização do impacto da implementação do Planeamento Global Integrado (processo contínuo) Ano de 2022: - Procedimento de monitorização interna das várias fases que permite, com base no PGI, acompanhar a implementação dos projetos e minimizar o risco	Operacional	12	Elevado	Integração do Planeamento Global Integrado com fase de projetos	=
DRR	Reduzido dimensionamento das equipas na área da conservação corrente	Falta de colaboradores com competências específicas para cumprimento das atribuições da DRR	IP/IPT	- Deficiente capacidade de intervenção face às necessidades operacionais - Agravamento das condições de segurança rodoviária e de conservação e manutenção da infraestrutura - Incumprimento dos objetivos no terreno	Até 2015: - Integração nos atuais contratos da Brigada de Emergência como forma de compensar a falta de recursos próprios (Brigada de Intervenção) Ano de 2018: - Modelo de gestão dos Contratos de Conservação Corrente, recorrendo a segmentação da Rede e introdução de Brigadas de Intervenção nos Contratos de Conservação Corrente 2017-2020 Ano de 2021: - Reafetação de Recursos Humanos internos devido ao outsourcing para operação na Rede de Alta Prestação Sul	Operacional	9	Moderado	Alargamento da estrutura de apoio à conservação corrente nos Centros Operacionais	↘ (-3)
DRR	Incumprimento do Plano de Intervenções referente a Conservação Corrente	- Não execução do orçamento correspondente aos respetivos contratos plurianuais (contratos de Conservação Corrente) - Atrasos dos empreiteiros - Restrições orçamentais - Enquadramento legal - Deficiente preparação do processo de planeamento da obra - Desadequação dos preços base contratuais face aos reais valores de mercado (mão-de-obra e materiais)	IP	- Agravamento das condições de Segurança rodoviária e da qualidade da infraestrutura - Coimas - Impacto reputacional negativo - Acréscimo de custos	Até 2015: - Ferramenta - MR - SIG - Manutenção Rodoviária com suporte em Sistema de Informação Geográfica, em articulação entre a DRR e o DPE, para suporte a atividade dos Gestores de Contrato dos Contratos de Conservação Corrente, 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 Ano de 2019: - Revisão do modelo contratual para ciclo trianual para Lisboa	Operacional	12	Elevado	Implementação da ferramenta "Gestão integrada da conservação"  Aumento da dotação orçamental	=

✓ Concluído

● Em linha

● Data revista

N Novo controlo

E Eliminado

Relatório da Avaliação Intercalar da Gestão do Risco do Grupo IP – outubro de 2022



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var.
DRR	Catástrofes/ calamidades com impacto na infraestrutura	- Condições climatéricas adversas - Ação humana - Outros fatores externos	IP	- Ocorrência de falhas na infraestrutura - Indisponibilidade da infraestrutura - Acréscimo nos custos de manutenção - Impacto reputacional negativo	Até 2015: - Reforço das atividades inspetivas da infraestrutura em períodos para os quais se prevê a existência de fenómenos naturais extremos Ano de 2017: - Ação de formação sobre Serviço de Informações de Segurança Ano de 2018: - Plano de Atuação para Limpeza das Bermas e Faixas de Gestão de Combustível da Rodovia e da Ferrovia (Resolução do Conselho de Ministros n.º 161/2017 de 31-10) - Estratégia de proatividade no acompanhamento de elaboração de Planos de Defesa da Floresta contra Incêndio, que assegure uma efetiva coerência das faixas de gestão de combustível com a ocupação e uso do solo - Estratégia Nacional para a Proteção Civil Preventiva Ano de 2019: - PRIVADOS - Gestão de obrigações nas Faixas de Gestão de Combustível fora do domínio público - PROTEGEVIA - Gestão de obrigações nas Faixas de Gestão de Combustível (podas e abates) Ano de 2020: - Desenvolvimento do Plano de Atuação para Limpeza das Bermas e Faixas de Gestão de Combustível da Rodovia e da Ferrovia - Operacionalização da metodologia aprovada para execução das atividades ambientais para defesa da floresta contra incêndios, através da complementaridade dos CCC com ceifas até aos 3m e intervenções de emergência no património arbóreo, e do lançamento de novos contratos ETGV com intervenção planeada dos 3m aos 10m na faixa de gestão de combustível. Ano de 2022: - Implementação de sistema de gestão de informação sobre atuação nas Faixas de Gestão de Combustível, com base nos Planos Municipais de Defesa da Floresta contra Incêndio, com desenvolvimento de ferramenta com base Sistema de Informação Geográfica	Operacional	12	Elevado	Desenvolvimento do Plano de Atuação para Limpeza das Bermas e Faixas de Gestão de Combustível da Rodovia e da Ferrovia *	↘ (-4)
					Implementação de sistema de gestão de informação sobre atuação nas Faixas de Gestão de Combustível, com base nos Planos Municipais de Defesa da Floresta contra Incêndio, com desenvolvimento de ferramenta com base Sistema de Informação Geográfica					

✓ Concluído

● Em linha

● Data revista

N Novo controlo

E Eliminado

Relatório da Avaliação Intercalar da Gestão do Risco do Grupo IP – outubro de 2022



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var.
DRR	Inadequação do projeto no âmbito da conservação corrente	- Restrições orçamentais com impacto na definição do âmbito e abrangência dos projetos - Desadequação dos preços base contratuais face aos reais valores de mercado (mão-de-obra e materiais)	IP	- Agravamento das condições de Segurança rodoviária e da qualidade da infraestrutura - Coimas - Impacto reputacional negativo		Operacional	12	Elevado	Aumento da dotação orçamental	● =
DRR	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	IP	- Deficiente acatamento da segurança de pessoas e bens, incluindo a própria infraestrutura - Incumprimento de diretivas/ regulamentos comunitárias	Ano de 2016: - Verificação sistemática dos procedimentos de segurança (vertente administrativa e operacional) - Túnel do Marão (processo contínuo) Ano de 2017: - 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 (processo contínuo) - Obras no Túnel do Grilo para implementação das recomendações do Laboratório Nacional de Engenharia Civil/ Instituto da Mobilidade e dos Transportes Ano de 2018: - Alargamento da verificação sistemática dos procedimentos de segurança - Túnel do Grilo * Ano de 2021: - Reforço de patrulhamento do Túnel do Grilo por uma equipa adicional.	Regulação e Compliance	16	Elevado	Obras de requalificação no Túnel do Grilo para cumprimento da Diretiva Comunitária *	● =
DRR	Incumprimento dos objetivos traçados no Programa Anual de Segurança da Ponte 25 de Abril	- Restrições orçamentais - Dificuldade no lançamento de procedimentos contratuais - Insuficiência de recursos humanos - Dependência de terceiros para execução do Plano - Monitorização e avaliação de desempenho dos colaboradores	IP	Degradação da infraestrutura da ponte	Até 2015: - Presença e apoio no Conselho de Segurança (processo contínuo) Ano de 2016: - Inscrição de verbas no orçamento (processo contínuo) - Elaboração do relatório semestral de acompanhamento semestral (processo contínuo) - Atualização da programação de atividades com desvio de prazo (processo contínuo) - Monitorização e avaliação de desempenho dos colaboradores (processo contínuo) Ano de 2017: - Reforço de recursos humanos Ano de 2021: - Reforço de recursos humanos	Operacional	12	Elevado	Pedido à Tutela para revisão do DL 95/2008, com vista a facilitar a contratação de meios específicos para inspeção e fiscalização da Ponte 25 de Abril.	<b>N</b> =

✓ Concluído

● Em linha

● Data revista

**N** Novo controlo

**E** Eliminado

Relatório da Avaliação Intercalar da Gestão do Risco do Grupo IP – outubro de 2022



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var.
DSI	Insuficiências no controlo dos acessos	- Mudança de colaboradores para outra unidade orgânica ou aquando de Mudança de funções - Reintegração de colaboradores na IP (por exemplo: após comissão de serviço) - Falhas na aplicação dos requisitos da legislação sobre proteção de dados pessoais	Todas	- Acessos não adequados (seja por excesso ou por defeito) ao perfil funcional - Acesso indevido à informação - Incumprimento da legislação sobre proteção de dados pessoais - Coimas/ multas	Até 2015: - Sistema de alertas ligados ao sistema de Recursos Humanos (restrito à saída de colaboradores da empresa) Ano de 2016: - Definição do workflow entre a DCH e a DSI (Identity management manual) quando existe mudança de colaboradores - gestão de identidade de acessos Ano de 2017: - "Assessment" e "gap analysis" no âmbito do Regulamento Geral de Proteção de Dados Ano de 2018: - Nomeação Data Protection Officer - Política e Manual da Privacidade dos Dados Pessoais - Elaboração da Base de Dados do Registo das Atividades de Tratamento de Dados Pessoais (1ª fase) - Ações de sensibilização/formação sobre o Regulamento Geral de Proteção de Dados - Implementação de acessos restritos a ativos físicos - Eliminação de dados pessoais redundantes em suporte digital - Implementação de controlos técnico em softwares/hardwares (365, Sharepoint, Workstations, Gesven e Gestor do Cliente) - Política de Sistema de Informação (com a definição do perfil de acessos aos sistemas) - Contratação para aquisição do Identity Management e controlo de acessos - Implementação de controlos sobre as interfaces entre as bases de dados e as aplicações Ano de 2019: - Implementação de ferramenta de Gestão de Perfis (Identity Management) Ano de 2020: - Plano de Ação no âmbito do Regulamento Geral de Proteção de Dados (controlo de acessos)	Tecnológico	15	Elevado	Implementação de Processo de controlo de perfis	● =

✓ Concluído

● Em linha

● Data revista

N Novo controlo

E Eliminado

Relatório da Avaliação Intercalar da Gestão do Risco do Grupo IP – outubro de 2022



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var.
DSI	Divulgação de informação reservada/ confidencial/ sensível	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Negligência</li> <li>- Ação dolosa</li> <li>- Conflito de interesses</li> <li>- Falhas nos sistemas</li> <li>- Desconhecimento da informação que é reservada/ confidencial</li> <li>- Falhas na aplicação dos requisitos da legislação sobre proteção de dados pessoais</li> <li>- Falhas no modelo de acessos a aplicações informáticas (SIGA)</li> </ul>	Todas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impacto reputacional negativo</li> <li>- Divulgação de dados confidenciais ou sensíveis</li> <li>- Incumprimento da legislação sobre proteção de dados pessoais</li> <li>- Coimas/ multas</li> </ul>	<p>Ano de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Código de ética do Grupo IP</li> <li>- Ações de sensibilização (processo contínuo)</li> </ul> <p>Ano de 2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- "Assessment" e "gap analysis" no âmbito do Regulamento Geral de Proteção de Dados</li> </ul> <p>Ano de 2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manual de Gestão da Privacidade</li> <li>- Best Practice sobre Clean Desk</li> <li>- Ações de sensibilização/formação sobre o Regulamento Geral de Proteção de Dados (processo contínuo)</li> <li>- Implementação de acessos restritos a ativos físicos</li> <li>- Implementação de controlos técnico em softwares/hardwares (365, Sharepoint, Workstations e Gesven)</li> <li>- Registo de atividades de tratamento e base de licitude</li> </ul> <p>Ano de 2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementação de acessos restritos a ativos digitais com dados pessoais (Identity Management)</li> <li>- Implementação de controlos técnicos no Datacenter Pragal - Controlos de segurança física, ambientais, ataques maliciosos ou acidentais</li> </ul> <p>Ano de 2020:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nova Ferramenta de Contratação (DESCO)</li> </ul> <p>Ano de 2021:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- BP #24 – Utilização e Partilha de Dados Pessoais</li> <li>- Extensão do processo de encriptação a todos os portáteis e computadores fixos</li> </ul> <p>Ano de 2022:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Classificação e encriptação da informação</li> </ul>	Regulação e Compliance	12	Elevado	Implementação de Processo de controlo de perfis	●
									Plano de Ação no âmbito do Regulamento Geral de Proteção de Dados	●
									Classificação e encriptação da informação	✓
									Revisão e implementação de correções ao modelo de acessos no SIGA	E
DSI	Indisponibilidade das infraestruturas/equipamentos e/ou aplicações	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Danos causados deliberadamente a hardware em instalações críticas;</li> <li>- Danos causados por Eventos disruptivos, roubo, etc.</li> <li>- Falhas de hardware ou de rede, em especial nos sistemas/ infraestruturas considerados mais críticos para a exploração rodoferrviária</li> </ul>	Todas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indisponibilidade de dados e aplicações</li> <li>- Interrupção da circulação</li> <li>- Não faturação nas portagens</li> <li>- Falhas na disponibilização da informação</li> <li>- Incapacidade de continuar a operação da empresa em caso de desastre</li> <li>- Indisponibilidade dos sistemas</li> <li>- Impacto reputacional negativo</li> </ul>	<p>Até 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definição de acessos reservados a instalações críticas</li> <li>- Redundância de servidor no email (via telemóvel)</li> </ul> <p>Ano de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Criação de grupo de trabalho DSI/ DAT com o objetivo de analisar as aplicações operacionais ferroviárias</li> </ul> <p>Ano de 2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Política de Sistema de Informação (com a definição do perfil de acessos aos sistemas)</li> <li>- Elaboração do Plano de Continuidade do Negócio no âmbito das Tecnologias de Informação</li> </ul> <p>Ano de 2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Criação do Grupo de Cibersegurança</li> </ul> <p>Ano de 2020:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plano Estratégico de cibersegurança</li> <li>- Revisão do sistema de monitorização/ alarmística</li> </ul>	Tecnológico	15	Elevado	Implementação das medidas do Plano de Continuidade do Negócio	●
Implementação do plano de ação decorrente do plano estratégico de cibersegurança	●									

✓ Concluído

● Em linha

● Data revista

N Novo controlo

E Eliminado

Relatório da Avaliação Intercalar da Gestão do Risco do Grupo IP – outubro de 2022



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var.
DSI	Saída não supriável de colaboradores	Incapacidade de retenção de capital humano	Todas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perda de know how</li> <li>- Falta de capacidade de execução interna e recurso a outsourcing</li> <li>- Não cumprimento do Plano de Atividades</li> <li>- Falta de redundância</li> </ul>	<p>Ano de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Outsourcing de serviços (contratos de Suporte/ Helpdesk e de Administração de BD e SAP)</li> </ul> <p>Ano de 2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recrutamento Externo</li> </ul> <p>Ano de 2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reforço de equipa (Outsourcing) - apoio SIGMA (1) e Admin Sistemas (2) (processo contínuo)</li> </ul> <p>Ano de 2021:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reforço de equipa (Outsourcing)</li> </ul>	Operacional	10	Elevado	Reforço de equipa (Outsourcing)	● =
DSI	Ciberataque	Fatores internos/ externos	Todas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acesso indevido a informação confidencial/ sensível</li> <li>- Alteração de dados/ informação do Grupo IP</li> <li>- Impacto reputacional negativo</li> <li>- Danos financeiros para o Grupo IP</li> </ul>	<p>Até 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Participações no ECOSSIAN e Ciber Perseu (processo contínuo)</li> </ul> <p>Ano de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Enquadramento organizacional (atribuição de responsável pela cibersegurança)</li> <li>- Contrato de prestação de serviços da IPT à IP</li> </ul> <p>Ano de 2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atualização do Manual da Organização para reforço da função de Cibersegurança</li> <li>- Auditorias de segurança: Criado grupo de trabalho transversal (DSI, IPT e DAT) para acompanhar auditorias</li> </ul> <p>Ano de 2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Política de Sistema de Informação (com a definição do perfil de acessos aos sistemas)</li> <li>- Manual de Gestão da Privacidade</li> <li>- Elaboração da Base de Dados do Registo das Atividades de Tratamento de Dados Pessoais (1ª fase)</li> <li>- Ações de sensibilização/formação sobre o Regulamento Geral de Proteção de Dados (processo contínuo)</li> <li>- Eliminação de dados pessoais redundantes em suporte digital</li> <li>- Implementação de controlos técnico em softwares/hardwares (365, Sharepoint, Workstations, Gesven e Gestor do Cliente)</li> <li>- Elaboração do Plano de Continuidade do Negócio no âmbito das Tecnologias de Informação</li> </ul> <p>Ano de 2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Criação do Grupo de Cibersegurança</li> <li>- Implementação de acessos restritos a ativos digitais com dados pessoais (Identity Management)</li> </ul> <p>Ano de 2020:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plano Estratégico de cibersegurança</li> </ul>	Tecnológico	15	Elevado	<p>Implementação das medidas do Plano de Continuidade do Negócio</p> <p>Plano de Ação no âmbito do Regulamento Geral de Proteção de Dados</p> <p>Implementação do plano de ação decorrente do plano estratégico de cibersegurança</p>	● =

✓ Concluído

● Em linha

● Data revista

N Novo controlo

E Eliminado

Relatório da Avaliação Intercalar da Gestão do Risco do Grupo IP – outubro de 2022



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var.
DSI	Incapacidade de garantir Serviço 24 horas/7 dias	- Falhas dos fornecedores de serviços da DSI (suporte técnico 24 horas/ 7 dias) - Restrições orçamentais (impossibilidade de recrutar ou aumentar fornecimento e serviços externos) - Restrições nos recursos humanos disponíveis	Todas	- Disrupção da atividade - Impacto na segurança da circulação - Quebra de receita	Até 2015: - Colaboradores de prevenção ao fim-de-semana (processo contínuo) Ano de 2017: - Procedimento para capitalizar o Network Operation Center da IPT Ano de 2019: - Acesso ao contacto telefónico Network Operation Center para áreas críticas	Operacional	10	Elevado		=
DSS	Não implementação das medidas de mitigação propostas pelas ações inspetivas de segurança rodoviária	- Atraso na execução de projetos - Deficitário acompanhamento das medidas - Restrições orçamentais	IP	- Incumprimento das obrigações estabelecidas no Contrato de Concessão Rodoviária da IP - Agravamento das condições de circulação e de segurança rodoviária e da qualidade da infraestrutura - Reincidência dos mesmos problemas - Impacto reputacional negativo	Até 2015: - Controlo da calendarização das medidas propostas através de área partilhada com a DRR (processo contínuo) Ano de 2020: - Planeamento Global Integrado Ano de 2021: - Registo de medidas e ações de segurança em ficheiro excel comum com todas as áreas relevantes.	Regulação e Compliance	15	Elevado	Desenvolvimento de módulo de monitorização de intervenções no âmbito do Sistema de Gestão de Segurança Rodoviária	=
DSS	Insuficiente abrangência territorial das inspeções de segurança rodoviária	- Dificuldade de realocação de recursos específicos - Falta de recursos humanos com competência técnica na área de segurança rodoviária, e com meios necessário e adequados	IP	- 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	Até 2015: - Alocação extraordinária a situações consideradas urgentes e importantes de recursos humanos afetos a outras tarefas (processo contínuo) Ano de 2017: - Afetação de 2 colaboradores à área da segurança rodoviária, um dos quais para atos de inspeção de segurança rodoviária - Reforço dos meios necessários ao apoio da atividade dos inspetores, nomeadamente de viaturas (processo contínuo) Ano de 2018: - Desenvolvimento/ reforço de Competências (processo contínuo) - Reforço de 1 colaborador na área de segurança rodoviária Ano de 2019: - Reforço de 1 colaborador na área de segurança rodoviária - Contratação de estudos de segurança rodoviária para troço específico N118 Ano de 2020: - Reforço/rejuvenescimento de recursos humanos - Outsourcing (inspeção rodoviária) Ano de 2021: - Contratação de estudos de segurança rodoviária para troços específicos - IC1 e A20 - Outsourcing (inspeção rodoviária)	Operacional	6	Moderado	Outsourcing (inspeção rodoviária)	↳ (-6)

✓ Concluído

● Em linha

● Data revista

N Novo controlo

E Eliminado

Relatório da Avaliação Intercalar da Gestão do Risco do Grupo IP – outubro de 2022



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var.
DSS	Tomada de decisões com informação incompleta/incorreta	Ausência de um sistema de gestão de apoio à decisão para as intervenções de segurança rodoviária	IP	- Avaliação subjetiva dos problemas relacionados com segurança rodoviária - Não identificação dos trechos de estrada de maior risco (segurança rodoviária) suscetíveis de grande melhoria por intervenção, ou não avaliação de intervenções alternativas que vise a definição do tipo de atuação mais eficaz (com melhor redução/impacto na sinistralidade rodoviária)	Até 2015: - Solicitação ao LNEC de proposta de definição do sistema - Informação interna alertando para a necessidade/risco Ano de 2017: - Desenvolvimento e submissão de proposta ao P2020	Operacional	16	Elevado	Desenvolvimento de um Sistema de Gestão do Risco para apoio à decisão no que respeita às intervenções de segurança rodoviária	● =
DSS	Desrespeito pelas regras de atravessamento no canal ferroviário	- Atravessamento nas Passagens de Nível sem cumprimento das normas de segurança/ sinalização e atravessamento/ circulação em locais não autorizados - Atraso na implementação de soluções	IP	- Danos materiais - Danos na vida humana	Até 2015: - Ações de sensibilização - Instalação de barreiras/ vedações - Supressão de Passagens de Nível - Análise de fatores de risco nas Passagens de Nível (processo contínuo) - Implementação das medidas de mitigação decorrentes de fatores de risco nas Passagens de Nível (processo contínuo) Ano de 2016: - Supressão de Passagens de Nível Ano de 2017: - Reforço das ações de sensibilização/ dissuasão (processo contínuo) Ano de 2019: - Análise de fatores de risco nas Passagens de Nível (ano n-1) Ano de 2020: - Continuação da supressão e reclassificação de Passagens de Nível - Reforço das ações de sensibilização/dissuasão Ano de 2021: - Continuação da supressão e reclassificação de Passagens de Nível	Regulação e Compliance	15	Elevado	Continuação da supressão e reclassificação de Passagens de Nível  Implementação das medidas de mitigação decorrentes de fatores de risco nas Passagens de Nível  Contratação da 2ª Fase da prestação de serviços de desenvolvimento da aplicação da análise de risco em Passagens de Nível - Procedimento automático de cálculo com histórico e Análises Custo Benefício	● ● E ↘ (-5)
DSS	Avaria nos sistemas de segurança nas Passagens de Nível	Avaria dos sistemas impedindo o normal funcionamento da Passagem de Nível	IP	- Ocorrência de acidentes, quase acidentes e incidentes - Diminuição dos níveis de segurança - Impacto reputacional negativo - Restrições do tráfego	Até 2015: - Restrições nas condições de circulação de comboios (processo contínuo) Ano de 2017: - Inspeções/ auditorias internas aos trabalhos previstos no Manual de Manutenção de Passagens de Nível (processo contínuo) Ano de 2019: - Criação de meios complementares de auxílio na verificação periódica da visibilidade das Passagens de Nível prevista no Manual de Manutenção de Passagens de Nível	Operacional	15	Elevado	Implementação de meios complementares de auxílio na verificação periódica da visibilidade das Passagens de Nível prevista no Manual de Manutenção de Passagens de Nível  Assegurar a resposta imediata para a reparação dos sistemas ou meios humanos para guarnecimento e comando manual da Passagem de Nível	● ● =

✓ Concluído

● Em linha

● Data revista

N Novo controlo

E Eliminado

Relatório da Avaliação Intercalar da Gestão do Risco do Grupo IP – outubro de 2022



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var.
OAI	Não cumprimento dos requisitos da norma NP EN ISO/IEC 17020	- Ausência de segregação funcional - Falta de imparcialidade/ conflito de interesses - Não garantia de confidencialidade	IP	- Não obtenção da acreditação como Organismo de Avaliação - Menor flexibilidade na capacidade de resposta no âmbito do Sistema de Gestão da Segurança em resultado de contratações externas de avaliações independentes	Até 2015: - Seguro de responsabilidade civil geral da IP (contratação/renovação) (processo contínuo) Ano de 2016: - Constituição da equipa para coordenação e elaboração do processo de acreditação e desenvolvimento de trabalhos preliminares à submissão do processo de acreditação ao Instituto Português de Acreditação (Levantamento dos procedimentos existentes que devam integrar o sistema de gestão do organismo de avaliação) Ano de 2017: - Formação no âmbito da ISO 17020 - Procedimento "Risco à Imparcialidade do Organismo de Avaliação" (IP.PR.005) - Procedimento "Gestão da Equipa de Avaliação" (IP.PR.007) - Procedimento "Realização da Avaliação Independente" (IP.PR.008) - Procedimento "Controlo dos Registos do Sistema de Gestão do Organismo de Avaliação" (IP.PR.009) - Procedimento "Revisão Pelo Sistema de Gestão do Organismo de Avaliação" (IP.PR.010) - Manual de Gestão do Organismo de Avaliação Ano de 2018: - Auditoria interna, resolução das constatações e revisão da documentação do Sistema de Gestão do Organismo de Avaliação - Submissão do pedido de acreditação junto do Instituto Português de Acreditação (10/010/2018) Ano de 2019: - Recordatória ao IPAC relativamente ao pedido de acreditação (02/10/2019) Ano de 2020: - Recordatória ao IPAC relativamente ao pedido de acreditação - Prestação de serviços por entidade acreditada para a realização de avaliações independentes (Avaliação de Segurança da LBB - 30 dias processo DESCO 10004177) Ano de 2021: - Acompanhamento e conclusão da prestação de serviços realizada por entidade acreditada no âmbito da avaliação independente ao troço Covilhã-Guarda, face ao atraso de acreditação pelo IPAC (relatório de avaliação da segurança concluído a 26/04/2021) - Acompanhamento da auditoria de concessão realizada pelo IPAC nos dias 21 e 23/09/2021 - Elaboração e envio ao IPAC no dia 18/10/2021 do plano de ações corretivas e da sua revisão a 19/11/2021 em resposta ao parecer do referido instituto de 18/11/2021 - Preparação e envio ao IPAC no dia 13/12/2021 da implementação das evidências relativas às "conclusões e pedidos de sequência" mencionadas no plano de ações corretivas Ano de 2022: - Auditorias internas - Auditorias de acompanhamento do IPAC	Operacional	9	Moderado		↳ (-3)

✓ Concluído

● Em linha

● Data revista

N Novo controlo

E Eliminado

Relatório da Avaliação Intercalar da Gestão do Risco do Grupo IP – outubro de 2022



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var.
OAI	Não cumprimento dos requisitos da norma NP EN ISO/IEC 17065	- Falta de independência - Ausência de segregação funcional - Falta de imparcialidade/ conflito de interesses - Não garantia de confidencialidade	IP	- Não obtenção da acreditação como Organismo Designado - Menor flexibilidade na capacidade de resposta em resultado de contratações externas de avaliações de conformidade face às regras nacionais notificadas	Até 2015: - Seguro de responsabilidade civil geral da IP (contratação/renovação) (processo contínuo) Ano de 2021: - Elaboração e aprovação da Política do Organismo Designado e do Regulamento de Certificação do Organismo Designado; - Elaboração, validação, aprovação e implementação do Manual do Sistema de Gestão do Organismo Designado (IP.MN.030), dos procedimentos do Esquema de Certificação do Organismo Designado (IP.PR.039), da Gestão das Equipas do Organismo Designado (IP.PR.040), da Gestão das Reclamações e Recursos do Organismo Designado (IP.PR.041), dos Riscos à Imparcialidade do Organismo Designado (IP.PR.042), do Controlo dos Registos do Sistema de Gestão do Organismo Designado (IP.PR.043) e da Revisão pela Gestão do Sistema de Gestão do Organismo Designado (IP.PR.044) - Realização da ação de formação no âmbito da norma NP EN ISO/IEC 17065 a 5, 6 e 7 de abril - Constituição da bolsa de avaliadores/revisores - Realização a 24 e 25 de maio da auditoria interna no âmbito da norma NP EN ISO/IEC 17065 - Realização da Revisão pela Gestão do Sistema de Gestão do Organismo Designado a 16 de junho - Revisão da documentação do Sistema de Gestão do Organismo Designado face às constatações da auditoria interna - Entrega no IPAC no dia 25 de junho do processo de candidatura à acreditação do Organismo Designado - Envio ao IPAC nos dias 3, 27 e 29/09/2021 e 19/11/2021 de diversa documentação e informação em resposta aos pedidos de 28/08/2021 e 02/11/2021 - Validação a 25/11/2021 da composição da equipa avaliadora proposta pelo IPAC nesse mesmo dia Ano de 2022: - Auditorias internas	Operacional	16	Elevado	Acompanhar a auditoria de concessão, incluindo a elaboração e implementação do plano de ações corretivas face às eventuais constatações identificadas pelo IPAC, tendo em vista a obtenção da acreditação	=

✓ Concluído

● Em linha

● Data revista

N Novo controlo

E Eliminado

Relatório da Avaliação Intercalar da Gestão do Risco do Grupo IP – outubro de 2022



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var.
IPE	Saída não supriável de colaboradores	- Saída da empresa - Reforma - Mobilidade interna no Grupo IP - Inexistência de mecanismos de renovação dos quadros técnicos - Fatores Externos	IPE	- Incumprimento das atribuições da Empresa - Perda de competências técnicas em especialidades e subdomínios de Engenharia Ferroviária e Rodoviária	Até 2015: - Recurso a programas de estagiários - Recrutamento nas especialidades técnicas ferroviárias e rodoviárias com escassez de recursos Ano de 2017: - Recurso a programas de estagiários (2 estagiários) (via férrea, drenagem) - Suprimento de lacunas identificadas através de mobilização interna temporária e de ações de formação (processo contínuo) Ano de 2020: - Plano de estágios (via férrea, catenária, drenagem, geotecnia) Ano de 2021: - Mobilização interna temporária entre IP e IPE Ano de 2022: - Mobilização interna temporária entre IP e IPE	Operacional	8	Moderado	Mobilização interna temporária entre IP e IPE	✓ ↘ (-4)
IPE	Informação insuficiente sobre o comportamento das infraestruturas físicas das prestações de serviço realizadas pela IPE	Ausência de retorno da informação proveniente da IP sobre o comportamento das infraestruturas físicas referente às prestações de serviço realizadas pela IPE	IP/IPE	- Deficiente execução da obra (desvios de qualidade e/ou custo e/ou prazo) - Trabalhos a mais - Impacto negativo no ciclo de vida da infraestrutura projetada e executada	Ano de 2020: - Recolha e análise de informação estruturada sobre o comportamento das infraestruturas físicas relativas às prestações de serviço realizadas pela IPE	Operacional	8	Moderado	Reuniões integradas nos projetos internos em curso no âmbito do plano de gestão de conhecimento  Elaboração de nota técnica com recomendações/conclusões	● ↘ (-7)
IPP	Erros e omissões na identificação de prédios e proprietários e demais interessados	Identificação incompleta de prédios em sede de projeto de expropriações	IP/IPE/IPP	- Repetição de atos e procedimentos - Atrasos na emissão da Declaração de Utilidade Pública - Atraso no início da obra - Impacto reputacional negativo - Aumento de custos	Até 2015: - Análise e validação dos projetos de expropriação antes do início do processo (processo contínuo) Ano de 2017: - Definição de metodologia de execução de projetos de expropriações (a ser incorporada no caderno de encargos do processo de expropriações) - GR.PR.023 - Revisão do projeto em conjunto com a DEA (processo contínuo) - Formação aos Projetistas em fase prévia à elaboração do projeto, em cada uma das especialidades Ano de 2018: - Metodologia de qualificação e avaliação de fornecedores/prestadores de serviços/ empreiteiros Ano de 2020: - Qualificação e avaliação de fornecedores/prestadores de serviços/ empreiteiros (realizada na Nova ferramenta de contratação) Ano de 2021: - Prestação de serviços de elaboração de projeto de expropriação - Contratação temporária de recursos	Operacional	12	Elevado	Reforço/rejuvenescimento de recursos humanos	● =

✓ Concluído

● Em linha

● Data revista

N Novo controlo

E Eliminado

Relatório da Avaliação Intercalar da Gestão do Risco do Grupo IP – outubro de 2022



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var.	
IPP	Processos litigiosos no âmbito das expropriações	- Inexistência de acordo - Falta de resposta às solicitações - Processos expropriativos incompletos	IP/IPE/IPP	- Aumento de encargos com indemnizações - Pagamento de honorários a árbitros/ peritos - Maior conflitualidade	Ano de 2016: - Análise conjunta entre técnicos de expropriação e área jurídica para decisão da atuação (processo contínuo)	Operacional	12	Elevado		=	
IPP	Atraso na resposta em tempo ao cliente	- Dificuldade em interpretar as necessidades do cliente - Dificuldade no acesso à informação necessária à resposta em tempo oportuno - Falta de recursos humanos - Procedimentos decorrentes da aplicação da nova legislação associada à habitação	IP/IPP	- Perda de negócio - Impacto reputacional negativo - Insatisfação dos clientes	Ano de 2016: - Estabelecimento de normas e regras a pedido de informações por potenciais clientes - com recurso aos relatórios SAP-DMS criar rotinas de monitorização de prazos de resposta - Reorganização interna da IPP Ano de 2018: - Metodologia de análise e resposta a clientes (Gestor do Cliente) (processo contínuo) - Preparação do Programa de Concurso e Caderno de Encargos para aquisição da ferramenta "Real Estate" Ano de 2019: - Reforço de recursos humanos (1 recurso) Ano de 2020 - Reforço de recursos humanos (1 recurso) Ano de 2022: - Contratação e implementação da ferramenta informática (Real Estate)	Negócio	15	Elevado	Contratação e implementação da ferramenta informática (Real Estate)	✓	=
									Carregamento de informação na ferramenta informática (Real Estate)	●	
									Reforço/rejuvenescimento de recursos humanos *	●	
IPP	Perda de clientes	- Dependência de um Grupo reduzido de clientes com elevado peso nas receitas - Inadequação dos recursos humanos - Produtos imobiliários desajustados às solicitações do mercado - Não concessão da exploração do Terminal Rodoviário pela Câmara Municipal de Lisboa - Restrições/impactos decorrentes da pandemia Covid-19 - Procedimentos decorrentes da aplicação da nova legislação associada à habitação	IPP	- Perda de negócio - Danos financeiros - Impacto reputacional negativo	Até 2015: - Diminuição dos custos de manutenção - Diligências junto da Câmara Municipal de Lisboa para obtenção de licenciamento (terminal rodoviário GIL) Ano de 2016: - Aumentar a base de clientes (processo contínuo) - Aumentar a disponibilização dos bens (processo contínuo) Ano de 2017: - Reforço da equipa (1 colaborador por mobilidade interna e 2 estagiários) - Ações de manutenção/ melhoria nas instalações (processo contínuo) Ano de 2018: - Formação em técnicas de negociação específica para a IPP Ano de 2020: - Medidas excecionais e temporárias para mitigação dos impactos da pandemia covid 19 (moratórias, isenção e redução de contrapartidas) Ano de 2022: - Contratação e implementação da ferramenta informática (Real Estate)	Negócio	12	Elevado	Formação em técnicas de negociação específica para a IPP	●	=
									Contratação e implementação da ferramenta informática (Real Estate)	✓	
									Carregamento de informação na ferramenta informática (Real Estate)	●	

✓ Concluído

● Em linha

● Data revista

N Novo controlo

E Eliminado

Relatório da Avaliação Intercalar da Gestão do Risco do Grupo IP – outubro de 2022



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var.	
IPP	Não recebimento de clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Insolvência de clientes</li> <li>- Abandono do negócio por parte de clientes</li> <li>- Atrasos na contratualização</li> <li>- Falta de meios humanos</li> <li>- Falhas no processo de cobrança</li> <li>- Incumprimento contratual do cliente</li> <li>- Restrições/impactos decorrentes da pandemia Covid-19</li> </ul>	IPP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perda de receita</li> <li>- Aumento de litígios</li> </ul>	<p>Até 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Controlo de pagamentos (processo contínuo)</li> <li>- Medidas de recuperação de crédito (processo contínuo)</li> <li>- Exigência de caução nos contratos GIL (processo contínuo)</li> </ul> <p>Ano de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reforço da equipa</li> <li>- Formação em recuperação de crédito</li> <li>- Medidas preventivas (análise de capacidade financeira do potencial cliente) (processo contínuo)</li> <li>- Desenvolvimento de ferramentas de suporte (relatórios conta corrente de clientes)</li> <li>- Monitorização das cobranças (processo contínuo)</li> </ul> <p>Ano de 2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementação do pagamento por referência multibanco</li> <li>- Implementação do débito direto para recebimentos</li> <li>- Reforço de meios humanos da área comercial</li> <li>- Monitorização dos períodos de vigência dos contratos (processo contínuo)</li> <li>- "Assessment" externo de análise das contas correntes da IPP</li> </ul> <p>Ano de 2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboração de procedimento no âmbito do processo de cobrança</li> </ul> <p>Ano de 2022:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratação e implementação da ferramenta informática (Real Estate)</li> </ul>	Negócio	10	Elevado	Reforço da formação em recuperação de crédito	●	=
									Reforço/rejuvenescimento de recursos humanos	●	
									Contratação e implementação da ferramenta informática (Real Estate)	✓	
									Carregamento de informação na ferramenta informática (Real Estate)	●	
									Implementação de ferramenta de CRM	●	
IPP	Incumprimento de prazos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não adequação de recursos</li> <li>- Falta de informação base que permita responder de forma adequada</li> <li>- Falta de articulação interna</li> <li>- Desconhecimento</li> <li>- Lapso</li> <li>- Perda de dados/informação na migração entre sistemas documentais (SAP e SIGA)</li> </ul>	IP/IPP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prejuízos para o erário público</li> <li>- Penalidades</li> <li>- Anulação do procedimento ou perda da ação</li> <li>- Perda de direitos</li> <li>- Condenação da empresa em processos judiciais ou à instauração de processos de contraordenação contra a empresa</li> <li>- Impacto reputacional negativo</li> </ul>	<p>Até 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhorada a disponibilização de documentação entre os intervenientes, através da aplicação de Gestão Documental SAP-DMS</li> </ul> <p>Ano de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definição de workflow documental com controlo de prazos</li> <li>- Normalização da documentação e monitorização do processo de expropriação (processo contínuo)</li> </ul> <p>Ano de 2021:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhorias na aplicação SIGA (processo contínuo)</li> </ul>	Regulação e Compliance	12	Elevado	Correções à aplicação de gestão documental	E	=
									Recuperação de informação do SIGA para o sistema SAP (DMS)	N	

✓ Concluído

● Em linha

● Data revista

N Novo controlo

E Eliminado

Relatório da Avaliação Intercalar da Gestão do Risco do Grupo IP – outubro de 2022



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var.
IPP	Extravio de documentos	- Arquivo - Lapso - Perda de dados/informação na migração entre sistemas documentais (SIGA e SAP)	IPP	Fragilidades na instrução dos processos, contenciosos ou graciosos, com potencial perda de direitos	Até 2015: - Reforço da segurança do arquivo documental, por via da organização sistematizada dos processos e adoção de suporte duplicado (dossier físico e ficheiro informático) Ano de 2019: - Projeto Arquivo 2020 do Grupo IP em curso - Estratégia de centralização do arquivo IPP (ferroviário Oriente) Ano de 2021: - Melhorias na aplicação SIGA (processo contínuo) - Prestação de serviços para execução do Programa de Atuação para Inventariação de todo o ativo imobiliário sob gestão do Grupo IP (público e autónomo) (processo contínuo)	Regulação e Compliance	12	Elevado	Prestação de serviços para execução do Programa de Atuação para Inventariação de todo o ativo imobiliário sob gestão do Grupo IP (público e autónomo)  Estratégia de centralização do arquivo IPP (Rodoviário Alcântara-Terra)	=
IPP	Prova desadequada ou frágil (Processos Contenciosos/ Graciosos)	- Meios probatórios desadequados ou insuficientes para fazer valer os direitos da empresa - Perda de dados/informação na migração entre sistemas documentais (SIGA e SAP)	IPP	Perda de direitos	Até 2015: - Sensibilização das Unidades Orgânicas (processo contínuo) Ano de 2021: - Melhorias na aplicação SIGA (processo contínuo) Ano de 2022: - Contratação e implementação da ferramenta informática (Real Estate)	Regulação e Compliance	12	Elevado	Contratação e implementação da ferramenta informática (Real Estate)  Carregamento de informação na ferramenta informática (Real Estate)	=
IPP	Ocupação indevida de imóveis (parcelas)	- Dispersão do património	IP/IPP	- Dificuldade de rentabilização dos ativos - Danos ao património - Dificuldade de realização de intervenções de manutenção	Até 2015: - Delimitação do Domínio Público Ferroviário efetuada com a colocação de marcos de propriedade do estado - Vistorias ao património sob gestão da IP (processo contínuo) - Articulação com as forças policiais (processo contínuo) - Colocação de marcos (ferrovia) - Concessão de ecopistas (processo contínuo) Ano de 2017: - Elaboração e Execução do Plano de vistorias/ verificações, em articulação com a IP, para melhoria da fiscalização (1º ciclo - identificaram-se imóveis que foram cadastrados) Ano de 2018: - Reforço da colocação de marcos de propriedade (continuação ferrovia e alargar rodovia) (processo contínuo) Ano de 2020: - Fomentar a contratualização da ocupação por terceiros (processo contínuo)	Operacional	12	Elevado	Reforço da colocação de marcos de propriedade (continuação ferrovia e alargar rodovia)  Atualização de Procedimentos de desocupação adequados às diferentes situações	=

✓ Concluído

● Em linha

● Data revista

N Novo controlo

E Eliminado

Relatório da Avaliação Intercalar da Gestão do Risco do Grupo IP – outubro de 2022



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var.
IPP	Dívida da Câmara Municipal de Lisboa	Não pagamento pela Câmara Municipal de Lisboa no âmbito de protocolo que já terminou pela prestação de serviço no Terminal Rodoviário	IPP	Perda de receita	Até 2020: - Negociação global dos processos com a Câmara Municipal de Lisboa	Negócio	10	Elevado	Desenvolvimento jurídico em curso	● =
IPP	Furto e vandalismo	- Fatores externos: falta de segurança pública - Fatores internos: desguarnecimento e/ou encerramento das estações	IP/IPP	- Perdas patrimoniais - Impacto reputacional negativo	Até 2015: - Vigilância Humana (processo contínuo) - Instalação de placas dissuasoras de atos de furto e vandalismo (processo contínuo) - Sistemas de Videovigilância Ano de 2016: - Utilização de materiais mais resistentes (processo contínuo) - Sensibilização/ articulação com parceiros (Órgãos de polícia) Ano de 2017: - Avaliação de alternativas legais de acesso às casas de banho - Reforço de Videovigilância (processo contínuo) Ano de 2019: - Subconcessão de instalações sanitárias nas estações - Acordos com autarquias - Programa DRF de combate aos graffitis - Ações de arte urbana em ligação com a Câmara Municipal de Lisboa	Operacional	10	Elevado	Reforço do investimento na utilização de materiais mais resistentes nas casa de banho	● =
IPT	Conflito relativo à propriedade do Canal Técnico Rodoviário	Canal Técnico Rodoviário	IP/IPT	Danos financeiros	Até 2015: - Pedidos pareceres jurídicos externos	Regulação e Compliance	12	Elevado	Desenvolvimento jurídico em curso	● =

✓ Concluído

● Em linha

● Data revista

N Novo controlo

E Eliminado

Relatório da Avaliação Intercalar da Gestão do Risco do Grupo IP – outubro de 2022



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var.	
IPT	Ciberataque	Fatores externos	Todas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acesso indevido a informação confidencial/sensível</li> <li>- Roubo de informação</li> <li>- Alteração de dados/informação clientes IPT</li> <li>- Impacto reputacional negativo</li> <li>- Danos financeiros</li> <li>- Indisponibilidade dos serviços</li> </ul>	<p>Até 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Participação em simulações e eventos (Ex. Ciberperseu desde 2014) (processo contínuo)</li> </ul> <p>Ano de 2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Partilha de informação através da rede Computer Security Incident Response Team (processo contínuo)</li> <li>- Participação nos Grupos de Trabalho do Centro Nacional de Cibersegurança (processo contínuo)</li> <li>- Implementação de solução de gestão e classificação de documentos (Information Centric Tagging)</li> <li>- Atualização do Manual da Organização para reforço da função de Cibersegurança</li> </ul> <p>Auditorias de segurança: Criado grupo de trabalho transversal (DSI, IPT e DAT) para acompanhar auditorias</p> <p>Ano de 2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvimento do plano de continuidade de negócio (assessment -1ª fase)</li> </ul> <p>Ano de 2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Criação do Grupo de Cibersegurança</li> <li>- Procedimento de comunicação (IPT.04)</li> <li>- Formação</li> </ul> <p>Ano de 2020:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Extensão do Security Operations Center (Reforço do Projeto Security Operations Center)</li> <li>- Plano Estratégico de Cibersegurança</li> </ul>	Tecnológico	8	Moderado	<p>Implementação do Plano de Continuidade do Negócio</p> <hr/> <p>Implementação do plano de ação decorrente do plano estratégico de cibersegurança</p>	<p>●</p> <hr/> <p>●</p>	<p>↘ (-4)</p>

✓ Concluído

● Em linha

● Data revista

N Novo controlo

E Eliminado

Relatório da Avaliação Intercalar da Gestão do Risco do Grupo IP – outubro de 2022



**Infraestruturas de Portugal, SA**  
Campus do Pragal · Praça da Portagem  
2809-013 ALMADA · Portugal

Tel. +(351) 212 879 000  
e-mail [ip@infraestruturasdeportugal.pt](mailto:ip@infraestruturasdeportugal.pt)  
Capital Social 6 756 510 000,00 €  
NIF 503 933 813

[www.infraestruturasdeportugal.pt](http://www.infraestruturasdeportugal.pt)



**IP Engenharia, SA**  
Rua José da Costa Pedreira, 11  
1750-130 LISBOA · Portugal

Tel. +(351) 217 511 700  
Fax +(351) 217 540 600  
e-mail [info@ipengenharia.pt](mailto:info@ipengenharia.pt)  
Capital Social 1 500 000,00 €  
NIF 500 440 131  
[www.ipengenharia.pt](http://www.ipengenharia.pt)



**IP Património, SA**  
Avenida de Ceuta  
Estação de Alcântara-Terra  
1300-254 LISBOA · Portugal

Tel. +(351) 212 879 656  
e-mail [geral@ippatrimonio.pt](mailto:geral@ippatrimonio.pt)  
Capital Social 5 500 000,00 €  
NIF 502 613 092  
[www.ippatrimonio.pt](http://www.ippatrimonio.pt)



**IP Telecom, SA**  
Rua Passeio do Báltico, 4  
1990-036 LISBOA · Portugal

Tel. +(351) 211 024 000  
e-mail [info@iptelecom.pt](mailto:info@iptelecom.pt)  
Capital Social 10 000 000,00 €  
NIF 505 065 630

[www.iptelecom.pt](http://www.iptelecom.pt)

