



**Plano de prevenção de riscos de gestão, incluindo riscos de corrupção e infrações conexas.**

**Relatório de execução - 2012**

---

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

---

1. Índice

1. Índice .....	2
2. Introdução .....	3
3. Caracterização da entidade e do contexto em que foi desenvolvida a sua atividade .....	4
4. Conceito de risco, definição do grau de risco e metodologia implementada .....	5
5. Responsabilidade de acompanhamento, execução e avaliação do plano .....	6
Anexos .....	8

---

## 2. Introdução

A Lei n.º 54/2008, de 4 de Setembro, criou o Conselho de Prevenção da Corrupção (CPC), entidade administrativa independente, a funcionar junto do Tribunal de Contas, tendo por objeto o desenvolvimento de uma atividade de âmbito nacional no domínio da prevenção da corrupção e infrações conexas. As entidades públicas, organismos, serviços e agentes da administração central, bem como as entidades do setor público empresarial, devem prestar colaboração ao CPC, facultando-lhe as informações por este solicitadas no domínio das suas atribuições e competências.

Nestes termos, o CPC emitiu, em 1 de Julho de 2009, uma recomendação dirigida às entidades gestoras de dinheiros, valores ou património públicos no sentido de estas elaborarem planos de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas. Consequentemente, a Rede Ferroviária Nacional, E.P.E. (REFER) elaborou o seu Plano de Prevenção de Riscos<sup>1</sup>, incluindo Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, o qual, teve por referência a estrutura sugerida no guião disponibilizado pelo CPC e as orientações fornecidas por normas e processos internacionalmente aceites sobre esta matéria<sup>2</sup>.

O presente plano define diretrizes sobre a prevenção de riscos de gestão, identifica os critérios de risco adotados, define as funções e responsabilidades dos seus intervenientes e, conforme decorre da recomendação emitida pelo CPC, resume a avaliação da sua execução anual, compreendendo quatro partes:

- i) Caracterização da empresa e do contexto em que a sua atividade foi desenvolvida;
- ii) Conceito de risco, definição do grau de risco e metodologia implementada;
- iii) Responsabilidade de acompanhamento, execução e avaliação do plano;
- iv) Avaliação da execução e atualização do plano (Anexo II).

A generalidade das medidas aduzidas neste relatório faz já parte do modelo organizativo da instituição, pelo que, nesta perspetiva, o presente plano representa a sua sistematização, contribuindo assim, para uma melhor e mais correta monitorização e ajustamento das referidas medidas.

---

<sup>1</sup> A primeira versão do plano foi publicada em Dezembro de 2009.

<sup>2</sup> Deve-se destacar o estipulado pela ISO 3100 – *Risk management principles and guidelines*.

---

### 3. Caracterização da entidade e do contexto em que foi desenvolvida a sua atividade

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

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

Em suma, a missão da REFER consiste na gestão da RFN, nas suas vertentes de construção, conservação, preservação do património e gestão da capacidade estando as atividades da empresa enquadradas pelos objetivos estratégicos definidos pelas Orientações Estratégicas para o Sector Ferroviário.

No que concerne ao contexto em que a atividade da REFER tem sido desenvolvida, importa referir a adoção de políticas orçamentais conducentes ao equilíbrio financeiro do Setor Empresarial do Estado, decorrentes do Plano de Estabilidade e Crescimento (PEC) e do Memorando de Entendimento celebrado entre o FMI/BCE/CE e o Estado Português. Neste contexto foram implementadas medidas de modo a alcançar o necessário equilíbrio de exploração e foram aplicados, a partir de 2012, limites de endividamento mais restritos ao setor empresarial do estado.

Em 2012 a REFER alcançou uma redução de 16% nos Gastos com Pessoal e Fornecimentos de Serviços Externos (29% de redução face a 2009) e o resultado operacional registou uma melhoria considerável, apesar da redução verificada no consumo interno, tendo passado de um resultado negativo de 89 M€ em 31 de Dezembro de 2011 para um resultado, ainda negativo, de 27,9 M€ em 31 de Dezembro de 2012. Internamente, o ano de 2012 foi marcado pela nomeação de um novo Conselho de Administração, na sequência da aprovação da sua composição, em Conselho de Ministros realizada em Agosto.

---

#### 4. Conceito de risco, definição do grau de risco e metodologia implementada

As organizações, independentemente da sua natureza, dimensão, complexidade do negócio e modelo organizativo, enfrentam fatores e influências internas e externas, que tornam incerto se, e quando, atingirão os seus objetivos. A norma ISO 31000, a qual estabelece os princípios e orientações relativas à gestão do risco, define o risco como sendo o efeito que a incerteza tem nos objetivos de uma organização. O risco é caracterizado pela referência aos eventos potenciais e aos impactos destes eventos ou a uma combinação destes dois fatores.

De salientar que a prática de qualquer ato ou a sua omissão, seja lícito ou ilícito, contra o recebimento ou a promessa de qualquer compensação que não seja devida, para o próprio ou para terceiro, constitui uma situação de corrupção. Existem outros crimes, próximos da corrupção, os quais são igualmente prejudiciais ao bom funcionamento das instituições e dos mercados. Alguns exemplos deste tipo de crimes são o suborno, o peculato, o abuso de poder, a concussão e o tráfico de influência. Comum a todos estes crimes é a obtenção de uma vantagem (ou compensação) não devida, confluindo assim para infrações conexas à corrupção.

Tal como anteriormente mencionado, na definição e avaliação do risco o presente plano toma como referência o guião do CPC, o qual estabelece que os riscos devem ser classificados em concordância com uma escala de risco elevado, moderado e fraco. O grau de risco é definido em função de duas variáveis, a probabilidade de ocorrência das situações que comportam o risco e a gravidade das consequências das infrações que pode suscitar, estabelecendo-se as seguintes classificações:

##### **A -Probabilidade de ocorrência:**

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

##### **B -Impacto previsível:**

- **Elevado:** quando da situação de risco identificada podem decorrer prejuízos financeiros significativos para o Estado e a violação grave dos princípios associados ao interesse público, lesando a credibilidade da organização e do próprio Estado;

- **Moderado:** a situação de risco pode comportar prejuízos financeiros para o Estado e perturbar o normal funcionamento do organismo;
- **Fraco:** a situação de risco em causa não tem potencial para provocar prejuízos financeiros ao Estado, não sendo as infrações suscetíveis de serem práticas causadoras de danos relevantes na imagem e operacionalidade da Instituição.

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

**Tabela 1. Grau de risco**

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

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

## 5. Responsabilidade de acompanhamento, execução e avaliação do plano

Os responsáveis pelas diversas Direções devem verificar regularmente o cumprimento dos requisitos definidos no plano, das normas internas e da legislação em vigor, assegurando desta forma a implementação das medidas aprovadas, bem como, a identificação da necessidade de implementar medidas adicionais. Encontram-se, ainda, obrigados a alertar o Conselho de Administração, sempre que sejam detetadas situações cujo risco importa mitigar, bem como, a apresentar propostas para a sua resolução.

Adicionalmente, a Direção de Auditoria Interna focaliza a sua ação na avaliação e melhoria da eficácia dos processos de gestão de risco, de controlo e governação. A Comissão de Fiscalização é responsável pelo controlo da legalidade e da boa gestão financeira e patrimonial da empresa, reportando trimestralmente aos ministros responsáveis pela área das finanças e pelo setor dos transportes um relatório sucinto sobre os controlos efetuados e as anomalias detetadas, identificando ainda os desvios verificados em relação aos orçamentos e respetivas causas.

---

A natureza da REFER, enquanto entidade pública empresarial, torna ainda mais premente a exigência de rigor e transparência na sua atuação, conferindo a todos os que nela trabalham ou que com ela se relacionem uma responsabilidade acrescida no seu desempenho e na sua conduta. Neste âmbito deve-se referir a existência da Comissão de Ética, criada com o objetivo de assegurar a implementação dos valores e procedimentos expostos no Código de Ética e Conduta da empresa.

Todos os colaboradores, clientes e fornecedores da REFER, assim como quaisquer entidades públicas, representantes da comunidade em geral e cidadãos a título individual podem dirigir-se à Comissão de Ética para colocarem qualquer dúvida, solicitar esclarecimentos ou reportar qualquer situação que constitua uma violação da lei e das normas internas em vigor, nomeadamente situações que indiciem ou consubstanciem a existência de fraude, corrupção ou de conflito de interesses.

A supervisão externa da atividade desenvolvida pela empresa é realizada por organismos da tutela setorial: Instituto de Mobilidade e dos Transportes Terrestres (IMTT); por organismos da tutela financeira: Inspeção-Geral das Finanças (IGF) e Direção-Geral do Tesouro e Finanças (DGTF) e ainda pelo Tribunal de Contas.

Em anexo encontram-se quer a identificação dos diversos responsáveis (Anexo I), quer o plano de prevenção e respetiva avaliação da sua execução (Anexo II).

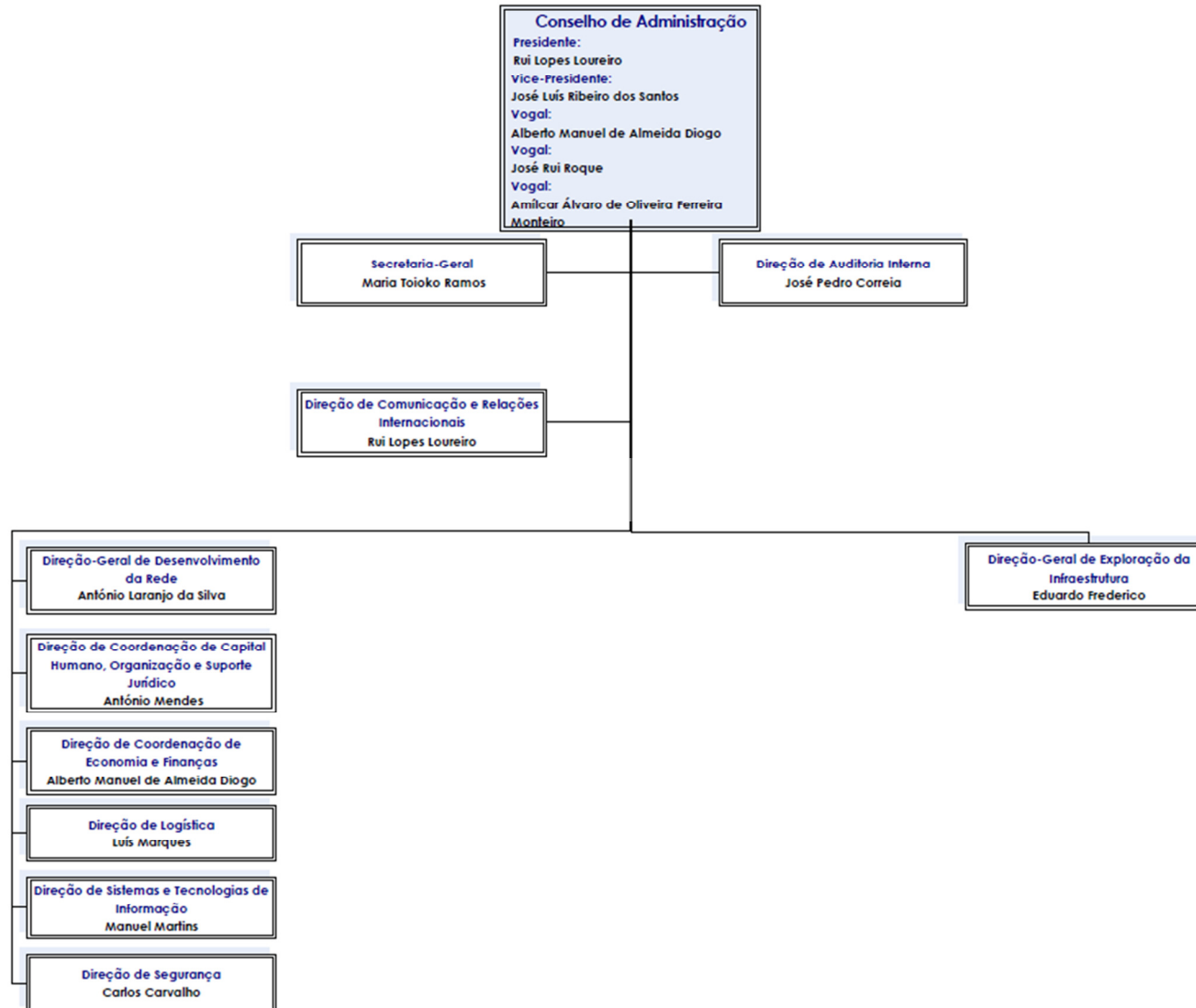
# Anexos



# Anexo I

Organograma - responsáveis

ORGANOGRAMA



# Anexo II

Plano de Prevenção - Avaliação

Direção-Geral de Exploração da Infraestrutura							
Missão	Principais atividades	Riscos identificados	Prob.	Impacto	Risco	Medidas de Prevenção	Avaliação da execução das medidas de prevenção implementadas
Assegurar a exploração da infraestrutura ferroviária, de forma alinhada com os objetivos estratégicos de desenvolvimento da REFER, apoiada no conhecimento aprofundado do comportamento das suas várias componentes e numa adequada estratégia de articulação entre a circulação e a manutenção/conservação, respeitando os padrões de segurança, eficiência e qualidade estabelecidos.	Inspeção e Diagnóstico à Infraestrutura	Risco de execução inadequado com transmissão de informação errada à atividade de manutenção	Fraca	Elevado	Moderado	Implementação do Sistema de Gestão de Manutenção. Calibração dos equipamentos. Monitorização e comunicação das vulnerabilidades encontradas nas diversas fases dos processos de inspeção e de diagnóstico. Implementação de medidas corretivas. Acompanhamento e supervisão por parte dos responsáveis.	O Sistema de Gestão da Manutenção (SIGMA) encontra-se implementado e estabilizado, existindo monitorização mensal para análise dos desvios que se verifiquem. A calibração dos equipamentos é feita no âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ). A inspeção é feita periodicamente, nas várias especialidades, existindo equipamentos de registo e diagnóstico, por exemplo, a EM-120, cuja atividade é coordenada centralmente, e comunicada à Região Operacional (RO), que implementa as necessárias medidas corretivas, processo que decorre de forma eficiente. Sob o controlo da RO e suportadas no SGQ, são realizadas ações de inspeção que incidem sobre todas as especialidades, podendo gerar ações de manutenção preventiva condicionada, com registo no SIGMA, existindo acompanhamento e supervisão de responsáveis de cada uma das especialidades.
		Risco de omissões na execução e registo da informação	Fraca	Elevado	Moderado		
	Execução da Manutenção	Risco de incorreto planeamento dos trabalhos na infraestrutura	Fraca	Elevado	Moderado	Implementação do Sistema de Gestão da Manutenção (SIGMA). Ordens diárias de trabalho. Formação e existência de um Sistema de Gestão da Qualidade, certificado pela Associação Portuguesa de Certificação. Revisão constante dos programas de trabalhos (ordens diárias de trabalho), no sentido de identificar e corrigir insuficiências. Supervisão pelos dirigentes e reporte aos mesmos das matérias questionadas. Em complementariedade com o SIGMA sistematizou-se o planeamento das ações de MPC, criando rotinas de planeamento que permitem a regular avaliação do mesmo, bem como materializar a ligação à estratégia e orçamentos aprovados superiormente para cada ciclo anual.	O SIGMA encontra-se implementado com as equipas internas de manutenção e os diversos prestadores de serviço com contratos em vigor. O Grau de Concretização, em média, dos planos de manutenção situa-se entre os 90-100%.
		Risco de deficiente execução das equipas internas e ausência de registos de evidência da execução	Moderada	Moderado	Moderado	Formação técnica no âmbito das especialidades. Verificação de procedimentos evidenciados em normativo técnico. Existência de Sistema de Gestão da Qualidade. Acompanhamento e supervisão pelos responsáveis. A alteração da probabilidade de ocorrência deste risco deve-se à escassez de meios humanos, nomeadamente chefias intermédias, resultante da saída de efetivos em 2011. Desta forma as medidas de prevenção passaram pela acumulação de funções e responsabilidades dos efetivos de enquadramento existentes.	A formação técnica nas diferentes especialidades não tem abordado os registos/formulários do SGQ. Estes devem ser homogêneos assim como devem ser disponibilizados em SIGMA para minimizar o risco de não se preencherem. Apesar de não disponíveis em SIGMA estes, quando preenchidos, são posteriormente inseridos para evidência da ação em causa. As medidas implementadas sofrem das vicissitudes relacionadas com a acumulação de funções e ausência de meios humanos em número e qualidade. Estas têm reflexos no grau de concretização das MPS, em algumas especialidades, na qualidade da própria intervenção das equipas internas e na participação da estrutura nos processos de melhoria associados ao domínio da qualificação técnica e desenvolvimento de competências de gestão.
		Risco de deficiente execução de prestadores de serviços e ausência de registos de evidência da execução	Moderada	Moderado	Moderado	Fiscalização permanente dos Serviços contratados. Formação técnica no âmbito das especialidades. Verificação de procedimentos evidenciados em normativo técnico. Existência de Sistema de Gestão da Qualidade. Acompanhamento e supervisão pelos responsáveis.	As equipas de fiscalização definidas na Estratégia da Manutenção devem ter formação específica sobre todos os documentos do contrato ou contratos que fiscalizam, quer sejam normativos técnicos associados, condições técnicas, critérios de aceitação de trabalhos, PGQ, MGA e PSS. Foi já efetuado o levantamento das necessidades de formação, porém o processo de adequação dos recursos humanos existentes à Estratégia da Manutenção, que ainda não está concluído, condiciona a avaliação da implementação desta medida.
	Comando e Controlo da Circulação	Risco de ocorrência de erros humanos no comando de controlo	Fraca	Elevado	Moderado	Ações de sensibilização e formação. Existência de um sistema hierárquico de supervisão contínua. Normalização e Regulamentação (publicada no portal interno da empresa). Sistemas e ferramentas de apoio à gestão da circulação. Acompanhamento e supervisão pelos responsáveis.	As ações de prevenção assentam especialmente em formação contínua, devidamente registadas em SAP, realizadas em contexto de trabalho, sendo resultantes de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitas de segurança a estações e PN;</li> <li>• Ações de sensibilização.</li> </ul>
		Risco de existência de erros nos sistemas de apoio à gestão de circulação	Fraca	Elevado	Moderado	Sistemas de segurança "intrínseca", redundância de sistemas (telecomunicações e sinalização). Existência de Planos de contingência. Acompanhamento e supervisão pelos responsáveis.	É realizado um plano anual de formação, em sala, sobre matérias regulamentares consideradas mais importantes ou a colmatar. O controlo das boas práticas regulamentares é realizado em visitas de segurança, na verificação dos registos efetuados nos documentos regulamentares, assim como no dia a dia pelo COO do Porto. Todas as ocorrências envolvendo colaboradores da circulação são alvo de formação dedicada a cada colaborador envolvido, ministrando-se formação direcionada para a falha cometida. O risco de crash nos sistemas de apoio à exploração é evitado por duplicação dos servidores de alta disponibilidade e por uma linha de estações de concentração (2ª Hierarquia), em caso de crash dos sistemas existentes no COO (1ª Hierarquia).
		Risco de "Crash" nos sistemas de apoio à gestão da circulação	Fraca	Elevado	Moderado		
		Risco de ocorrência de acidentes e incidentes ferroviários	Fraca	Elevado	Moderado	Plano de supressão de passageiros de nível. Formação em segurança da Exploração. Normalização e Regulamentação. Sistemas e ferramentas de apoio à exploração. Sistemas de Segurança da Exploração (convel, sinalização eletrónica, etc.). Sistema de Gestão de segurança (em implementação). Manutenção preventiva sistemática da infraestrutura. Supervisão pelos dirigentes e reporte aos mesmos das matérias questionadas.	
	Relacionamento com Operadores e outros Clientes	Risco de prestação de informação operacional inadequada	Fraca	Moderado	Fraco	Verificação da informação intermédia e final. Acompanhamento e supervisão pelos dirigentes.	As comunicações operacionais com o operador são rastreáveis. O controlo é aleatório, sendo aprofundado quando existe alguma reclamação ou incidente/acidente.
		Risco de ocorrência de práticas menos éticas no relacionamento com o cliente	Fraca	Elevado	Moderado	Acompanhamento e supervisão em todos os procedimentos e operações. Rigoroso cumprimento dos princípios e normas éticas definidas no código de ética e conduta da empresa. Existência de um canal de alerta/denúncia à Comissão de Ética.	

Direção-Geral de Exploração da Infraestrutura							
Missão	Principais atividades	Riscos identificados	Prob.	Impacto	Risco	Medidas de Prevenção	Avaliação da execução das medidas de prevenção implementadas
Assegurar a exploração da infraestrutura ferroviária, de forma alinhada com os objetivos estratégicos de desenvolvimento da REFER, apoiada no conhecimento aprofundado do comportamento das suas várias componentes e numa adequada estratégia de articulação entre a circulação e a manutenção/conservação, respeitando os padrões de segurança, eficiência e qualidade estabelecidos.	Gestão da Segurança da Exploração	Risco de deficiente elaboração e implementação de procedimentos de emergência	Fraca	Elevado	Moderado	Acompanhamento e verificação dos procedimentos adotados, através da realização de simulacros e auditorias técnicas. Partilha de conhecimentos, experiências e informação técnica, através de ações de formação regulares. Supervisão pelos dirigentes e reporte aos mesmos das matérias questionadas.	São efetuadas, no âmbito de processo geral de supervisão da segurança na RON, 3 tipos de ações: (i) ações de formação, (ii) auditorias técnicas e (iii) visitas de inspeção, cujos relatórios se encontram inseridos nos DMS10002320154/380 e 10002320909/380. Na sequência das recomendações efetuadas nos mesmos são junto dos colaboradores ou prestadores de serviço, tomadas as respetivas medidas corretivas se for esse o caso. Este processo tem vindo a introduzir melhorias significativas na garantia do cumprimento dos diversos requisitos de segurança, inerentes às atividades da manutenção e da circulação.
		Risco de deficiente investigação, registo e classificação de acidentes e incidentes ferroviários	Fraca	Elevado	Moderado		
		Risco de deficiências no processo de homologação de material circulante	Fraca	Elevado	Moderado		
	Gestão de Contratos	Risco de recolha inadequada do procedimento de adjudicação	Fraca	Elevado	Moderado	Monitorização do cumprimento dos atos e formalidades constantes no Manual Interno de Contratação. Documentação tipo para os vários procedimentos de adjudicação. Segregação de funções e responsabilidades de funções. Implementação do Sistema de Gestão da Manutenção e de Gestão de Ativos. Coordenação na partilha de informação através da plataforma eletrónica de contratação. Partilha de conhecimento e de experiências através de ações de formação específica sobre gestão de projetos e sobre o Código de Contratos Públicos. Articulação permanente com as Direções envolvidas no processo de contratação, planeamento e controlo orçamental. Realização de auditorias técnicas. Rigoroso cumprimento dos princípios e normas éticas definidas no Código de Ética e conduta da Empresa. Existência de um canal de alerta/denúncia à Comissão de Ética. Supervisão em todos os procedimentos e operações pelos responsáveis.	As medidas previstas foram implementadas de forma regular e sistemática no decurso do exercício de 2012. Cumprimento com as diretrizes do Manual Interno de Contratação tendo em consideração as alterações implementadas no decorrer do exercício de 2012 decorrentes da entrada em vigor das novas delegações de competências.
		Risco de anulações e/ou incumprimentos legais	Fraca	Elevado	Moderado		
		Risco de ocorrência de desvios de prazos e custos na execução de contratos	Fraca	Elevado	Moderado		
		Risco de ocorrência de falta de transparência e equidade e infrações conexas no relacionamento com prestadores de serviços	Fraca	Elevado	Moderado		
	Orçamento e Controlo Orçamental	Risco de insuficiência na elaboração das estimativas orçamentais	Moderada	Elevado	Elevado	Implementação do Sistema de Gestão da Manutenção e Gestão de Ativos. Rotinas de supervisão regular (mensal) de acordo com critérios previamente estabelecidos. Definição de ações corretivas. Verificações presenciais (inspeções técnicas).  Implementação de medidas de controlo que permitem a prévia verificação da conformidade orçamental e de planeamento de todas as ações MPC e MC (quando aplicável), de uma forma sistematizada e materialmente verificável.	Gestão de ativos: A identificação de todos os ativos e a sua introdução em sistema tem sido feita a nível central, existindo o controlo local dos dados introduzidos. É um processo em evolução que se encontra numa fase avançada. O controlo de indisponibilidade do ativo é feito através da base de dados BW, associada ao Sistema de Gestão da Manutenção, ainda que não numa base sistemática.  O CA da REFER através da Deliberação nº06/11, determinou a implementação do Modelo de Gestão de Contadores, sob coordenação da Direção de Gestão da Manutenção (ex-PMC). Nesta Deliberação definiram-se ainda as seguintes atribuições: - Efetuar o orçamento anual de custos com Água e Energia Elétrica, a suportar pela REFER; - Controlar mensalmente os custos com Água e Energia Elétrica e deteção de desvios/anomalias; - Renegociar os contratos de fornecimento de Energia Elétrica. Para cumprimento desta Deliberação, a GM está a implementar um "Modelo de Gestão de Contadores"  Os objetivos deste Modelo de Gestão de Contadores são: - Implementar um conjunto de práticas na REFER que permitam aumentar a eficiência e reduzir os custos de consumos, por forma a reduzir a despesa direta com energia e água. - Implementar mecanismos que potenciem o controlo de valores consumidos, através de um sistema de alarmística sobre os consumos ao nível dos Contadores. - Disponibilizar informação de reporting de gestão e controlo de valores consumidos, de forma a monitorizar o histórico de custos e a evolução das falhas despoletadas pelo sistema de alarmística. - Suportar a gestão de contadores secundários, nomeadamente ao nível da faturação dos consumos por terceiros.  Este processo foi reforçado em consequência do processo associado ao relatório da auditoria à ligação não autorizada à rede elétrica da REFER na Estação do Peso da Régua. O sistema de controlo prévio encontra-se em funcionamento, garantido a execução em termos de custo e âmbito de acordo com os planos e orçamentos superiormente aprovados.
		Risco de insuficiência na monitorização e controlo orçamental	Moderada	Elevado	Elevado		

Direção-Geral de Exploração da Infraestrutura							
Missão	Principais atividades	Riscos identificados	Prob.	Impacto	Risco	Medidas de Prevenção	Avaliação da execução das medidas de prevenção implementadas
Assegurar a exploração da infraestrutura ferroviária, de forma alinhada com os objetivos estratégicos de desenvolvimento da REFER, apoiada no conhecimento aprofundado do comportamento das suas várias componentes e numa adequada estratégia de articulação entre a circulação e a manutenção/conservação, respeitando os padrões de segurança, eficiência e qualidade estabelecidos.	Gestão de Materiais e Equipamentos	Risco de não controlo da rastreabilidade dos materiais alocados a armazéns/depósitos locais.	Fraca	Elevado	Moderado	Centralização do processo de movimentação de materiais com implementação de medidas de controlo a montante e jusante do processo.	As medidas implementadas permitiram a identificação da disparidade entre as existências inventariadas no stock físico do armazém e o registado no stock em sistema SAP.
		Risco de indisponibilidade de materiais e equipamentos	Fraca	Elevado	Moderado	Supervisão do processo de planeamento e fornecimento de materiais realizado pelo Apoio de produção e logística. Fundamentação e registo das decisões de requisição de materiais.	Em colaboração com a Logística e a Gestão da Manutenção tem sido efetuado o planeamento de necessidades de materiais e respetivo fornecimento, processo evolutivo e executado com rigor, o que tem conduzido a uma melhoria na gestão de materiais. Utilização privilegiada da ferramenta eMateriais no planeamento.

Direção-Geral de Desenvolvimento da Rede								
Missão	Principais atividades	Riscos identificados	Prob.	Impacto	Risco	Medidas de Prevenção	Avaliação da execução das medidas de prevenção implementadas	
Assegurar a promoção de estratégias, planos e programas para o desenvolvimento da rede ferroviária e da empresa, tendo por base as orientações definidas pelas tutelas para o setor ferroviário e as emanadas pelo Conselho de Administração, garantindo a respetiva monitorização. Gerir os empreendimentos e as concessões que resultem desse enquadramento estratégico, bem como coordenar a ação para a inovação e a participação ou prestação de serviços da empresa em parcerias ou projetos nacionais e internacionais.	Prestar apoio na contratação e gestão de contratos de empreitadas, bens e serviços aos órgãos da Direção Geral e acompanhar e monitorizar os processos de contratação desde a Iniciativa à fase da Adjudicação	Risco de quebra dos princípios e regras da Contratação Pública e de normas éticas, tais como, transparência, livre acesso e concorrência, independência, integridade e imparcialidade, designadamente, no lançamento de concursos, na qualificação e habilitação de concorrentes, na apreciação de propostas, nos processos de adjudicação e na assinatura dos respetivos contratos de empreitadas e prestações de serviços	Fraca	Elevado	Moderado	Controlo do cumprimento do normativo e da legislação de contratação pública;  Cumprimento dos princípios e normas éticas inerentes às funções;  Mecanismos de acesso e acompanhamento restrito dos processos, nas suas diferentes fases;  Predominância de procedimentos de contratação concorrenciais tais como o concurso público e a consulta a várias entidades.	Esta atividade decorreu conforme programada em articulação sistemática com os gestores de projeto e as diversas áreas de apoio da empresa (nomeadamente, jurídica e financeira)	
		Inadequação dos documentos ao normativo da REFER e à legislação em vigor.	Fraca	Elevado	Moderado	Revisão e atualização periódica dos documentos de contratação pública em articulação com os restantes órgãos da empresa (ex. área jurídica e área financeira); Divulgação pela DGDR da publicação de novas normas ou legislação a aplicar na área da Contratação Pública;  Redundâncias nos processos de revisão da documentação produzida	Foi dada continuidade à revisão dos documentos regulamentares em vigor, com o objetivo destes resultarem de uma análise mais profunda e abrangente e numa maior conformidade normativa interna e legal.	
		Falta de imparcialidade e quebra de sigilo na preparação do concurso e na avaliação de propostas	Fraca	Elevado	Moderado	Condução dos processos por Júri com proveniências diversas;  Garantia da adequada publicitação dos fatores e subfatores de avaliação;  Divulgação das propostas a todos os concorrentes após ato de abertura;  Conferência da justeza das apreciações em face das evidências das propostas e controlo da fundamentação da avaliação e da consequente pontuação;  Revisão do processo face a eventuais reclamações dos concorrentes em sede de Audiência Prévia.  Divulgação pública antecipada de toda a informação não confidencial.	Esta atividade decorreu de acordo com o programado tendo sido executadas as medidas de prevenção, deteção e correção previstas.	
		Risco de incumprimento do planeamento das ações da DGDR e das suas obrigações contratuais (por formalização/regulização tardia dos processos administrativos e contratuais).	Fraca	Elevado	Moderado	Acompanhamento e controlo da execução das operações previstas. Supervisão da atividade por parte dos dirigentes.	Esta atividade decorreu de acordo com o programado tendo sido executadas as medidas de prevenção, deteção e correção previstas.	
	Assegurar os procedimentos administrativos dos processos expropriativos bem como elaboração e controlo do orçamento de expropriações	Risco de indisponibilidade dos terrenos necessários à execução das obras	Fraca	Moderado	Fraco	Execução e acompanhamento dos procedimentos e prazos previstos no Código de Expropriações	Esta atividade decorreu de acordo com o programado	
		Risco de incumprimento do orçamento devido à imprevisibilidade no pagamento de indemnizações	Moderada	Moderado	Moderado	Monitorização permanente do orçamento de expropriações	Esta atividade decorreu de acordo com o programado	
		Produzir os indicadores de gestão necessários à atividade da Direção Geral	Risco de disponibilidade não atempada da informação	Fraca	Fraco	Muito Fraco	Elaboração de calendário com prazos para obtenção de respostas. Acompanhamento dos processos de recolha e tratamento de informação. Criação de rotinas para recolha e tratamento de dados. Mecanismos de partilha de informação.	Esta atividade decorreu com normalidade tendo sido prestadas as informações de gestão respeitando as datas estabelecidas
		Coordenar a elaboração e controlar o orçamento de Exploração da Direção Geral	Risco de falhas e incorreções na elaboração das estimativas orçamentais	Fraca	Moderado	Fraco	Implementação de mecanismos de verificação e de validação junto dos responsáveis da Direção Geral	Foi assegurada articulação entre a Direção Geral e os órgãos intervenientes na elaboração do orçamento de diversas rubricas assegurando a sua monitorização
			Risco de monitorização inadequada da execução do orçamento de exploração	Fraca	Fraco	Muito Fraco	Implementação de mecanismos de verificação e de monitorização permanente	Foi assegurada articulação entre a Direção Geral e os órgãos intervenientes na monitorização do orçamento.
		Realizar a gestão administrativa dos recursos humanos nomeadamente preparação da informação necessária ao processo de vencimentos	Risco de falhas na aplicação do normativo e procedimentos relativos à classificação da prestação de trabalho	Fraca	Fraco	Muito Fraco	Implementação de mecanismos de verificação e validação da prestação de trabalho e respetivos abonos e monitorização dos indicadores de pessoal e divulgação de procedimentos para validação de folhas de abonos	Foi assegurado o controlo e validação prévia mensal da prestação de trabalho e sua organização
		Garantir o controlo da execução das atividades relativas à conferência e validação das faturas e libertação de garantias bancárias	Risco de informação prestada ser desadequada e transmitida com atraso	Fraca	Moderado	Fraco	Aplicação das instruções de trabalho emanadas pela EF e promoção da articulação permanente com responsáveis de projeto da Direção Geral tendo em vista a obtenção da informação	Foi assegurada a validação de faturas e respetivo registo de serviços bem como libertação de garantias bancárias
		Realizar a gestão sustentada dos serviços administrativos relativos a economato e recursos partilhados	Risco de informação e avaliação de necessidades desadequada	Fraca	Fraco	Muito Fraco	Implementação de mecanismos de monitorização permanente da utilização de recursos partilhados e elaboração de procedimentos para a sua utilização	Foi assegurada a gestão eficiente dos serviços partilhados e economato

Direção-Geral de Desenvolvimento da Rede							
Missão	Principais atividades	Riscos identificados	Prob.	Impacto	Risco	Medidas de Prevenção	Avaliação da execução das medidas de prevenção implementadas
Assegurar a promoção de estratégias, planos e programas para o desenvolvimento da rede ferroviária e da empresa, tendo por base as orientações definidas pelas tutelas para o setor ferroviário e as emanadas pelo Conselho de Administração, garantindo a respetiva monitorização. Gerir os empreendimentos e as concessões que resultem desse enquadramento estratégico, bem como coordenar a ação para a inovação e a participação ou prestação de serviços da empresa em parcerias ou projetos nacionais e internacionais.	Elaboração do Plano de Supressão e Reclassificação de Passagens de Nível (PN).	Risco de incumprimento do plano pelo facto de existir um elevado n.º de interlocutores externos institucionais e particulares.	Moderada	Moderado	Moderado	Elaboração de protocolos com as instituições, com prazos e responsabilidades definidas. Avaliação do risco por trespassing e definição de prioridades de atuação; Solicitação de atualização trimestral do planeado aos órgãos operacionais; desenvolvimento de aplicação informática de PN para a gestão do ciclo de vida das PN.	Esta atividade tem decorrido de acordo com o programado, com exceção de protocolos em fase de negociação (Barcelos), por força da "Lei dos Compromissos", e suspensão de intervenções já protocoladas em linhas abrangidas pelo PET (Plano Estratégico de Transportes). As restantes medidas de prevenção definidas foram, na sua maioria, implementadas com exceção da referente ao desenvolvimento da aplicação informática de PN para a gestão do ciclo de vida das PN (ePN).
		Risco de desadequação do plano devido a alterações de tráfego, de interlocutores e/ou atrasos na execução do protocolado por parte de intervenientes externos.	Moderada	Moderado	Moderado		
		Risco de incumprimento do plano por parte da estrutura operacional da REFER.	Fraca	Moderado	Fraco		
	Gestão das PN existentes (incluindo avaliação de risco de sinistralidade associado a cada uma e identificação de PN que possam ser desativadas).	Risco de desadequada avaliação das necessidades de intervenção.	Fraca	Moderado	Fraco	Caracterização cíclica das PN's; Peritagens técnicas; programas de avaliação e risco em PN's.	A DGEI e os SI estão a melhorar / alterar as ferramentas informáticas existentes, de modo a garantir o adequado controlo das várias ações de manutenção em PN.
	Promover ações de sensibilização e educação.	Risco de descontinuidade das campanhas de educação e sensibilização.	Fraca	Moderado	Fraco	Criação do Site Passagens de Nível. Elaboração do Livro Verde de PN's com consulta pública. Sensibilização e informação aos restantes órgãos da empresa.	No âmbito desta atividade destaca-se: - A continuação da campanha Pare, Escute, Olhe; - Ações de sensibilização pública em PN, articuladas com outras a nível Mundial, no dia Internacional para a segurança em PN. - A divulgação via portal das intervenções executadas. - Ações de sensibilização locais e de maior proximidade.
	Elaborar planos de investimentos em infraestruturas de longa duração (ILD), Plano de Atividades corporativo e respetivo orçamento.	Informação desadequada e transmitida com atraso.	Fraca	Elevado	Moderado	Elaboração de calendário com prazos para obtenção de respostas por parte das direções. Acompanhamento sistemático dos processos de recolha e tratamento de informação. Criação de rotinas para recolha e tratamento de dados. Mecanismos de partilha de informação.	O arranque do processo de elaboração do Plano de Atividades e Orçamentos 2013-2015 foi iniciado a 14 de junho de 2012, conforme deliberação nº 23/12, tendo-se procedido à divulgação junto das diferentes Direções dos documentos necessários à sua elaboração. O processo decorreu conforme a calendarização definida, tendo sido enviado o Plano de Atividades e Orçamentos de Exploração, Plano Financeiro e de Investimentos para 2013 às tutelas setorial e das finanças a 31 de outubro de 2012 (DMS 1102031).
	Elaborar documentos de monitorização do cumprimento dos objetivos estabelecidos no Plano de Atividades.	Informação desadequada e transmitida com atraso.	Fraca	Elevado	Moderado	Elaboração de calendário com prazos para obtenção de respostas por parte das direções. Acompanhamento sistemático dos processos de recolha e tratamento de informação. Criação de rotinas para recolha e tratamento de dados. Mecanismos de partilha de informação.	A divulgação dos documentos de monitorização do Plano de Atividades 2012 tem ocorrido de acordo com a rotina já estabelecida de acompanhamento sistemático da recolha e tratamento da informação junto das diferentes Direções. Até ao final de dezembro foram elaborados 10 documentos.
	Elaborar pareceres para entidades externas	Informação desadequada e transmitida com atraso.	Fraca	Elevado	Moderado	Elaboração de calendário com prazos para obtenção de respostas por parte das direções. Acompanhamento sistemático dos processos de recolha e tratamento de informação. Criação de rotinas para recolha e tratamento de dados. Mecanismos de partilha de informação.	Esta Direção respondeu atempadamente a todas as solicitações que, desde o início de 2012, lhe foram dirigidas quer por entidades externas quer por outras direções da REFER.
	Elaborar os Planos de Atividade e Orçamentos da Gestão de Empreendimentos (EM)	Riscos de desenvolvimento desadequado do plano de atividades e respetivo orçamento. Risco de informação ser desadequada e transmitida com atraso.	Fraca	Elevado	Moderado	Em face do modelo organizativo dos Projetos de Investimento descentralizou-se a atividade pelos mesmos, aproximando-se com maior eficiência daqueles. Houve ações de formação ou de desenvolvimento de ferramentas ou plataformas de trabalho.	Desenvolvimento de relatórios no sistema SAP R3 que vertam os valores de execução financeira dos contratos/empreendimentos e que reportem a execução orçamental.
	Efetuar o processo de Controlo de Gestão promovendo a adoção de indicadores de gestão que permitam monitorizar o cumprimento dos objetivos definidos pelo CA para a EM.	Risco de informação ser desadequada e transmitida com atrasos. Risco de incorreta interpretação da informação transmitida aos diversos intervenientes.	Fraca	Moderado	Fraco		A montante deveriam ser desenvolvidas ações de formação, transversais à atividade financeira, e planos de controlo e auditoria à atividade dos utilizadores. Aumentando o controlo e garantia da veracidade do tratamento da informação registada em SAP diminuiu a necessidade de recursos nesta área, dado não existir necessidade de desenvolver controlos fora do sistema.
	Promover a implementação das melhores práticas de gestão de projetos.	Risco de inadequada condução de projetos de investimento sob a responsabilidade da EM	Fraca	Elevado	Moderado	Foram realizadas vitórias com apoio dos vários órgãos da empresa.	Partilha de conhecimentos e de experiências de projetos. Acompanhamento e supervisão por parte dos dirigentes.
	Assegurar, em conformidade com as normas da empresa, o lançamento de concursos, qualificação de concorrentes, apreciação de propostas e processos de adjudicação, relativos a projetos, obras e fiscalizações.	Risco de inadequação dos documentos tipo ao normativo REFER e à legislação em vigor.	Fraca	Elevado	Moderado	Foi dada continuidade à revisão dos documentos regulamentares em vigor, com o objetivo destes resultarem de uma análise mais profunda e abrangente e numa maior conformidade normativa interna e externa.	Revisão e atualização periódica dos documentos-tipo em articulação com a EM-DGDR. Acompanhamento e supervisão por parte dos dirigentes.
	Assegurar o acompanhamento dos estudos e projetos e proceder à sua validação.	Risco de deficiente coordenação dos estudos e projetos por parte dos prestadores de serviços contratados pela REFER e ausência de recursos internos especializados.	Fraca	Elevado	Moderado	Acompanhamento regular dos estudos e projetos com o recurso a competências nas diferentes áreas de especialidade. Supervisão por parte dos dirigentes.	Esta atividade decorreu de acordo com o programado tendo sido executadas todas as medidas de prevenção, deteção e correção previstas no plano de riscos de gestão.
Planear as necessidades de materiais, garantir a sua requisição atempada ao órgão corporativo responsável, bem como, solicitar e fundamentar eventuais alterações.	Risco de atraso na conclusão das obras por indisponibilidade dos materiais.	Fraca	Elevado	Moderado	Planeamento atempado das necessidades de materiais junto do órgão gestor pela sua aquisição e disponibilização. Acompanhamento e supervisão da atividade por parte dos dirigentes.	Esta atividade decorreu de acordo com o programado tendo utilizado a aplicação e-materiais (plataforma informática de permitir supervisionar as atividades de planeamento e gestão de stocks). De referir que esta aplicação informática foi sujeita a desenvolvimentos de forma a permitir uma mais tempestiva ligação entre as atividades de planeamento e as atividades de gestão de stocks.	



Direção-Geral de Desenvolvimento da Rede							
Missão	Principais atividades	Riscos identificados	Prob.	Impacto	Risco	Medidas de Prevenção	Avaliação da execução das medidas de prevenção implementadas
Assegurar a promoção de estratégias, planos e programas para o desenvolvimento da rede ferroviária e da empresa, tendo por base as orientações definidas pelas tutelas para o setor ferroviário e as emanadas pelo Conselho de Administração, garantindo a respetiva monitorização. Gerir os empreendimentos e as concessões que resultem desse enquadramento estratégico, bem como coordenar a ação para a inovação e a participação ou prestação de serviços da empresa em parcerias ou projetos nacionais e internacionais.	Assegurar a fiscalização das obras, diretamente, ou com recurso a entidades externas contratadas para o efeito.	Risco de contratação de prestadores de serviços sem competências internas na totalidade das áreas chave das atividades a fiscalizar.	Fraca	Elevado	Moderado	Apreciação rigorosa dos curricula dos meios propostos pelos prestadores de serviços na fase de habilitação dos documentos.	Esta atividade decorreu de acordo com o programado tendo sido executadas todas as medidas de prevenção, deteção e correção previstas no plano de riscos de gestão. De salientar que existe um sistema de avaliação de fornecedores que permite suportar esta atividade.
	Garantir a regularização atempada de processos administrativos e contratuais.	Risco de incumprimento do planeamento das ações da EM e das suas obrigações contratuais.	Fraca	Elevado	Moderado	Acompanhamento e controlo da execução das operações previstas. Supervisão da atividade por parte dos dirigentes.	Esta atividade decorreu de acordo com o programado tendo sido executadas todas as medidas de prevenção, deteção e correção previstas no plano de riscos de gestão.
	Assegurar o planeamento e o controlo da execução física, orçamental e financeira dos investimentos em articulação com o Planeamento e Controlo de Gestão analisando desvios e promovendo ações corretivas e preventivas decorrentes de erros e omissões, trabalhos a mais, a menos ou imprevisíveis.	Risco de incumprimento de prazos e de orçamentos aprovados por deficiente planeamento e avaliação dos procedimentos e dos encargos que concorrem para o ciclo de vida do investimento.	Fraca	Elevado	Moderado	Validação hierárquica das ações propostas pelos gestores de projeto e a sua monitorização pelo Planeamento e Orçamentos	Esta atividade decorreu de acordo com o programado tendo sido executadas todas as medidas de prevenção, deteção e correção previstas no plano de riscos de gestão. De referir que os processos de monitorização da execução de orçamento e do plano de atividade são multiparticipados, sendo a análise e a fundamentação de causas de desvios e respetivas ações corretivas sujeitos a registo documentado e acompanhamento regular.
	Preparação e lançamento de concursos e consultas (incluindo especificações técnicas e caderno de encargos, participação em mesas técnicas, análise de propostas e elaboração das minutas de contrato).	Risco de escolha inadequada do procedimento de adjudicação (deficiente apuramento de estimativa de custo, desadequação dos critérios de análise, desadequação das cláusulas dos cadernos de encargos, etc.).	Fraca	Elevado	Moderado	Planeamento e coordenação das ações em tempo e em articulação com a empreitada/Projeto. Formação na área da contratação.	Esta atividade decorreu de acordo com o programado tendo sido executadas todas as medidas de prevenção, deteção e correção previstas no plano de riscos de gestão, tendo sempre como princípio garantir a regularização atempada de processos administrativos e contratuais.
		Risco de anulação e/ou incumprimentos legais.	Fraca	Elevado	Moderado		
		Risco de ocorrência de desvio de prazos e custos no encerramento processual.	Fraca	Elevado	Moderado		
	Gestão de Contratos	Risco de ocorrência de falta de transparência, equidade e infrações conexas.	Fraca	Elevado	Moderado	Desenvolvimento e adequação do sistema SAP R3 de modo a garantir a gestão financeira dos contratos.	Esta atividade decorreu de acordo com o programado e em consonância com o ritmo dos trabalhos das restantes especialidades.
		Risco de anulação e/ou incumprimentos legais.	Fraca	Elevado	Moderado		
		Risco de ocorrência de desvio de prazos e custos no encerramento processual.	Fraca	Elevado	Moderado		
	Gestão de Obra	Risco de ocorrência de falta de transparência, equidade e infrações conexas.	Fraca	Elevado	Moderado	Acompanhamento regular dos projetos/obra. Adequação do plano de trabalhos à realidade da obra.	Esta atividade decorreu de acordo com o programado.
		Risco de anulação e/ou incumprimentos legais.	Fraca	Elevado	Moderado		
		Risco de ocorrência de desvio de prazos e custos no encerramento processual.	Fraca	Elevado	Moderado		
	Coadjuvar os Projetos-EM na monitorização, auditoria e avaliação das conformidades legais e de não conformidades e nas ações corretivas e preventivas ao SGQ, no âmbito de projetos e obras.	Risco de incumprimento da implementação dos sistemas da qualidade dos projetos/obras e da utilização dos modelos de documentos ou formulários aprovados.	Fraca	Moderado	Moderado	Assegurar anualmente a revisão e implementação dos sistemas da qualidade das empreitadas/prestações de serviço de acordo com as normas em vigor. Realizar auditorias aos sistemas da qualidade das empreitadas. Assegurar a atualização e disponibilização no portal REFER dos documentos e formulários a utilizar pela EM, emitidos no âmbito do seu SGQ.	Com a realização de auditorias às empreitadas/prestações de serviço de auditorias internas ao SGQ, conseguiu-se a total implementação das medidas preventivas preconizadas no plano de prevenção de riscos de gestão 2011.
Participar na preparação dos processos de concurso e na apreciação de propostas apresentadas pelos concorrentes no âmbito da Qualidade.	Risco de inadequação dos documentos de concurso e inapropriada apreciação / classificação das propostas dos concorrentes.	Fraca	Moderado	Fraco	Validação dos documentos de concurso e a apreciação/classificação das propostas por órgãos diferentes e independentes entre si, e verificação deste processo mediante a realização de auditorias internas no âmbito do Sistema da Qualidade implementado.	A validação dos documentos de concurso foi efetuada por órgãos independentes entre si, o que pode ser comprovado através da realização das auditorias internas ao SGQ da EM, constatando-se o correto cumprimento das medidas de prevenção.	
	Risco de inapropriada apreciação/classificação das propostas dos concorrentes.	Fraca	Moderado	Fraco			
Observar o cumprimento da legislação, normas, regulamentações e especificações técnicas em vigor e acompanhar a sua evolução de forma a definir novos parâmetros de análise quando necessário.	Risco de incumprimento das normas e da legislação em vigor.	Fraca	Moderado	Fraco	Divulgação pela AGDDO (Apoio à Gestão Documental da Organização) da publicação de novas normas ou legislação a aplicar pela área da Qualidade.	Através da receção, pela área da Qualidade da EM, das divulgações efetuadas pelo Apoio à Gestão Documental da Organização, da publicação de novas normas ou legislação a aplicar, constatou-se a implementação da medida preventiva.	

Direção-Geral de Desenvolvimento da Rede							
Missão	Principais atividades	Riscos identificados	Prob.	Impacto	Risco	Medidas de Prevenção	Avaliação da execução das medidas de prevenção implementadas
Assegurar a promoção de estratégias, planos e programas para o desenvolvimento da rede ferroviária e da empresa, tendo por base as orientações definidas pelas tutelas para o setor ferroviário e as emanadas pelo Conselho de Administração, garantindo a respetiva monitorização. Gerir os empreendimentos e as concessões que resultem desse enquadramento estratégico, bem como coordenar a ação para a inovação e a participação ou prestação de serviços da empresa em parcerias ou projetos nacionais e internacionais.	Coadjuvar e assessorar os gestores técnicos, operacionais e de projeto na elaboração de processos de concurso nas suas responsabilidades legais e na implementação do sistema de coordenação de segurança nas diversas fases do projeto.	Risco de inadequação do nível de exigência do caderno de encargos tipo à natureza, complexidade e valor das empreitadas.	Fraca	Elevado	Moderado	Divulgação pela AGDDO (Apoio à Gestão Documental da Organização) da publicação de novas normas ou legislação a aplicar pela área da Qualidade.	Esta atividade decorreu de acordo com o programado tendo sido executadas as medidas de prevenção, deteção e correção do plano.
	Participação nas mesas técnicas.	Não inclusão dos requisitos legais e da REFER nos cadernos de encargos dos concursos e incompatibilização da fase de projeto com a fase de execução de obra, dando incumprimento ao artigo 43º do novo CCP.	Fraca	Elevado	Moderado	Revisão e validação dos documentos de concursos em articulação com os coordenadores operacionais dos projetos e adequação dos subfactores de avaliação das propostas à dimensão e complexidade dos investimentos.	Medida de prevenção aplicada e implementada a todos os concursos de empreitada realizados e submetidos à consideração técnica da área de Ambiente na EM
	Análise de propostas dos concursos.	Falta de parcialidade na análise de propostas.	Fraca	Elevado	Moderado	Publicação dos subfatos de avaliação.	Medida de prevenção aplicada e implementada a todos os concursos de empreitada realizados e submetidos à consideração técnica da área de Ambiente na EM
	Acompanhamento ambiental em obra.	Incumprimento de requisitos legais, contratuais e dos planos de monitorização ambiental.	Moderada	Elevado	Elevado	Estabelecimento de requisitos mínimos quanto às habilitações curriculares e académicas dos técnicos de ambiente das fiscalizações, verificação e análise de relatórios de monitorização prévia ao envio para a Agência Portuguesa do Ambiente e realização de auditorias de ambiente.	Medida de prevenção aplicada e implementada a todos os concursos de empreitada realizados e submetidos à consideração técnica da área de Ambiente na CR. Verificados todos os relatórios de monitorização enviados à APA. Implementado o plano anual previsto para as auditorias de ambiente.
	Gestão de Contratos.	Risco de deficiente gestão contratual e de incumprimento dos objetivos.	Fraca	Fraco	Muito Fraco	Adoção e difusão das melhores práticas e conhecimentos e redundância nos processos de revisão dos procedimentos adotados. Acompanhamento e supervisão permanente dos trabalhos. Controlo de prazos e custos. Conferência da conformidade dos trabalhos com os requisitos ao longo do processo.	Esta atividade decorreu de acordo com o programado tendo sido executadas todas as medidas de prevenção, deteção e correção previstas no plano de riscos de gestão.
	Definição do âmbito dos projetos	Incorreta, insuficiente ou omissa definição do âmbito dos Projetos. Inadequada gestão das alterações do âmbito.	Moderada	Moderado	Moderado	Validação hierárquica do âmbito definido;	Esta atividade decorreu de acordo com o programado tendo sido executadas todas as medidas de prevenção, deteção e correção previstas no plano de riscos de gestão.
	Gestão integrada dos vários Projetos, garantindo a transmissão interdepartamental da informação relevante e a partilha de conhecimentos e de experiências sobre novas abordagens e métodos de trabalho.	Falhas de articulação dos vários Projetos; Inadequada condução dos Projetos; Deficiente coordenação dos estudos desenvolvidos pelos prestadores de serviços.	Fraca	Fraco	Muito Fraco	Articulação dos técnicos através de reuniões periódicas de trabalho e da transmissão da informação relevante; Partilha de conhecimentos e de experiências sobre novas abordagens e métodos de trabalho; Acompanhamento contínuo da elaboração dos estudos e projetos.	Acompanhamento contínuo dos projetos/obra. Adequação do plano de trabalhos à realidade da obra.
	Gestão da Informação no estrito respeito pelas regras de comunicação.	Extravio dos documentos ou sua inutilização, por ação humana. Deficiente Comunicação. Deficiente arquivo.	Fraca	Fraco	Muito Fraco	Adoção de regras de manuseamento e utilização dos documentos; Implementação de permissões de acesso à informação; Verificação do arquivo documental.	Esta atividade decorreu de acordo com o programado.
	Desenvolvimento de Estudos e Projetos	Incumprimento dos prazos Inadequado desenvolvimento dos estudos e projetos Inadequação de meios e recursos	Fraca	Moderado	Fraco	Planeamento rigoroso e fiável. Adequação de meios e recursos Capacidade Técnica	Desenvolvimento de estudos e projetos em consonância com os meios e recursos disponíveis
	Implementação de um Sistema de Gestão Integrado, promovendo uma gestão por processos junto das áreas da empresa, orientada para a melhoria contínua do desempenho.	Risco de incorreta arquitetura de práticas da empresa por incompleta identificação de processos.  Risco de omissões nas alterações orgânicas na empresa, bem como, a explicação e monitorização do efeito de tais alterações por desconhecimento concreto de processos.	Fraca	Elevado	Moderado	Definição e implementação de estratégia para identificação de processos e sistematização dos mesmos. Articulação entre as diversas áreas intervenientes nos processos analisados através de reuniões periódicas e divulgação da informação. Acompanhamento e supervisão dos processos pelos dirigentes.  Início da implementação de um Sistema de Gestão Integrado (Qualidade, Ambiente, SST e Responsabilidade Social).	Ao longo de 2010 desenvolveu-se uma proposta de estratégia para a gestão da qualidade que foi desenvolvida ao longo de 2011, consolidando-se a proposta de mapa de Macro Processos da REFER, em articulação com todos os órgãos da empresa.  Este trabalho incluirá a proposta de um critério de desenvolvimento do trabalho subsequente, visando a caracterização dos processos mapeados.  Mantém-se o contacto periódico entre os diferentes gestores da área da qualidade de modo a concertar a ação sobre temas comuns a esta área e de aplicação transversal à empresa.  Em Outubro de 2012, o CA decidiu implementar um SGQ com a abordagem da Gestão por Processos, sendo criado para o efeito um grupo de trabalho com vários elementos da REFER, coordenados pela AQ / DO. Após várias reflexões e benchmarking, decidiu-se conceptualizar um Sistema de Gestão Integrado - SGI (Qualidade, Ambiente, SST e Respons. Social), com a mesma abordagem processual.
	Assegurar a coordenação na componente ambiental da fase de projeto dos empreendimentos sujeitos a Avaliação de Impacte Ambiental (AIA) assim como a fase de monitorização subsequente.	Risco de atribuição da declaração de desconformidade concreta de processos. Risco de obtenção de declaração de impacte ambiental desfavorável. Risco de obtenção de parecer desfavorável do Relatório de Conformidade Ambiental do Projeto de Execução (RECAPE).	Fraca	Elevado	Moderado	Acompanhamento sistemático da gestão do projeto e revisão atempada dos estudos ambientais. Análise e revisão permanente dos procedimentos legais no sentido de garantir o seu rigoroso cumprimento.	Todos os projetos sujeitos a AIA têm sido acompanhados e revistos. Tem-se mantido um conhecimento atualizado dos requisitos legais, com relevância para esta componente da atividade. Está em curso a revisão da abordagem metodológica às monitorizações ambientais. Mantém-se a aposta na internalização dos trabalhos de monitorização (está a ser assegurada na Ligação Ferroviária ao Porto de Aveiro) sendo que se espera proceder à aquisição de equipamento para monitorizar o ruído por meios internos.

Direção-Geral de Desenvolvimento da Rede							
Missão	Principais atividades	Riscos identificados	Prob.	Impacto	Risco	Medidas de Prevenção	Avaliação da execução das medidas de prevenção implementadas
Assegurar a promoção de estratégias, planos e programas para o desenvolvimento da rede ferroviária e da empresa, tendo por base as orientações definidas pelas tutelas para o setor ferroviário e as emanadas pelo Conselho de Administração, garantindo a respetiva monitorização. Gerir os empreendimentos e as concessões que resultem desse enquadramento estratégico, bem como coordenar a ação para a inovação e a participação ou prestação de serviços da empresa em parcerias ou projetos nacionais e internacionais.	Fomentar a avaliação prévia dos demais projetos e seu licenciamento ambiental	Risco de não obtenção dos pareceres favoráveis referentes a licenciamentos ambientais, a sua obtenção em momento posterior ao início dos trabalhos (salvo nos casos em que há deferimento tácito). Risco de lançamento da obra sem análise das condicionantes ambientais.	Fraca	Elevado	Moderado	Acompanhamento sistemático na gestão do projeto e revisão atempada dos estudos ambientais. Análise e revisão permanente dos procedimentos legais no sentido de garantir o seu rigoroso cumprimento. Articulação entre as diversas áreas intervenientes nos processos analisados através de reuniões periódicas e divulgação de informação.	Tem sido garantido o acompanhamento de todos os projetos da área do investimento e a preparação/revisão dos processos que suportam os licenciamentos ambientais respetivos. O mesmo se tem vindo a passar, gradualmente, na área da manutenção estando a ser implementado um ajustamento na estrutura interna da Direção de modo a melhorar este apoio operacional e a garantir maior articulação/proximidade com a área da manutenção.
	Elaborar planos, estudos e dossiers de suporte à tomada de decisão estratégica.	Risco de informação ser desadequada ou transmitida com atrasos. Risco de excessiva imprecisão de informação de base, comprometendo a fiabilidade de resultados e de soluções propostas.	Fraca	Elevado	Moderado	Conferência da informação intermédia e final. Medidas de controlo de prazos (com base no sistema SAP). Acompanhamento e supervisão dos processos pelos dirigentes. Reforço da capacidade de resposta através da preparação e envolvimento mais amplo da equipa. Medidas de garantia de partilha de informação (p. ex. reuniões periódicas). Conferência da informação intermédia e final. Envolvimento de outras áreas funcionais na reunião de informação base e na revisão dos resultados. Enunciação sistémica dos pressupostos associados à informação base e análises.	De uma forma geral, a Direção tem conseguido responder aos processos que lhe são atribuídos sem comprometer o progresso subsequente desses processos. Alguns documentos produzidos são suportados em informação muito preliminar. Em todo o caso, os impactos deste risco têm sido atenuados através do reporte dessas situações e revisão das análises/documentos quando obtida informação atualizada.
	Apoiar candidaturas e gestão de fundos comunitários.	Risco de informação ser desadequada ou transmitida com atrasos. Risco de não elegibilidade de investimento por fragilidade na sua justificação e fundamentação.	Fraca	Elevado	Moderado	Conferência da informação intermédia e final. Medidas de controlo de prazos (com base no sistema SAP). Acompanhamento e supervisão dos processos pelos dirigentes. Medidas de garantia de partilha de informação (p. ex. reuniões periódicas). Utilização de modelos de cálculo e de relatório estabilizados e aceites em processos anteriores. Acompanhamento e supervisão dos processos pelos dirigentes. Envolvimento de outras áreas funcionais na preparação de informação, análise e revisão. Redundância nos processos de revisão da análise e documentação produzida. Detecção e reporte preventivo de eventuais fatores de risco.	A Direção tem respondido atempadamente a todas as solicitações que lhe são dirigidas neste domínio. A qualidade da informação/documentação produzida tem sido comprovada pelos resultados obtidos na atribuição de financiamento. Até agora, as análises económico-financeiras realizadas não comprometem a elegibilidade dos investimentos.
	Representar a REFER no Corredor Europeu de Mercadorias n.º 4.	Risco de informação ser desadequada ou transmitida com atrasos. Risco de desalinhamento ou desfasamento da informação transmitida com as orientações políticas Risco de desarticulação ou conflitualidade com parceiros espanhóis e franceses	Moderada	Moderado	Moderado	Conferência da informação intermédia e final. Medidas de controlo de prazos (com base no sistema SAP). Acompanhamento e supervisão dos processos pelos dirigentes. Envolvimento de outras áreas funcionais na preparação de informação. Medidas de garantia de partilha de informação (p. ex. reuniões periódicas). Articulação com órgão de supervisão representativo do poder político. Acompanhamento e supervisão dos processos pelos dirigentes. Envolvimento de outras áreas funcionais na preparação de informação. Medidas de garantia de partilha de informação (p. ex. reuniões periódicas). Articulação com órgão de supervisão representativo do poder político. Acompanhamento e supervisão dos processos pelos dirigentes. Detecção e reporte preventivo de eventuais fatores de risco.	De uma forma geral, a Direção tem conseguido responder a solicitações e dar contributos sem comprometer o progresso dos trabalhos. Tem sido mantida articulação com a DGAE (entidade nacional presente no órgão de supervisão representativo do poder político). Todas as informações de cariz político/estratégico têm sido transmitidas aos parceiros espanhóis e franceses com prudência e reserva. Ainda assim, julga-se que seria vantajoso o envolvimento e articulação mais direta com a tutela técnica. Nas questões nucleares tem sido possível encontrar consensos entre os três países, embora existam divergências por resolver no plano técnico.
	Acompanhar processo de revisão da Rede Trans-europeia de Transportes e da Legislação Europeia.	Risco de informação ser desadequada ou transmitida com atrasos. Risco de desalinhamento ou desfasamento da informação transmitida com as orientações políticas	Moderada	Moderado	Moderado	Conferência da informação intermédia e final. Medidas de controlo de prazos (com base no sistema SAP). Acompanhamento e supervisão dos processos pelos dirigentes. Envolvimento de outras áreas funcionais na preparação de informação. Prestação de informação e articulação com órgãos do Estado que centralizam comunicação com a Comissão Europeia. Acompanhamento pelos dirigentes e reporte aos mesmos dos contactos mantidos. Detecção e reporte preventivo de eventuais fatores de risco.	A Direção tem respondido atempadamente a todas as solicitações que lhe são dirigidas neste domínio. A comunicação é, por norma, centralizada pela DGAE com o intuito de assegurar a coerência com as orientações políticas. Este canal de comunicação indireto, contudo, pode prejudicar a precisão da transmissão da informação e o debate sobre os assuntos mais técnicos nos fóruns europeus. Julga-se que, para algumas matérias, seria vantajoso o envolvimento e articulação mais direta com a tutela técnica.
	Representar a REFER nos processos de revisão de PDM e PROT.	Risco de informação ser desadequada ou transmitida com atrasos. Risco de desalinhamento ou desfasamento da informação transmitida com as orientações políticas	Fraca	Moderado	Fraco	Conferência da informação intermédia e final. Medidas de controlo de prazos (com base no sistema SAP e em sistema específico). Acompanhamento e supervisão dos processos pelos dirigentes. Redundância na representação da REFER nos processos formais. Reforço da capacidade de resposta através do apoio de outras áreas funcionais da empresa. Acompanhamento e supervisão dos processos pelos dirigentes. Acompanhamento pelos dirigentes e reporte aos mesmos dos contactos mantidos. Detecção e reporte preventivo de eventuais fatores de risco.	A Direção tem respondido atempadamente a todas as solicitações que lhe são dirigidas neste domínio. A informação transmitida no âmbito destes processos está já muito uniformizada, o que tem permitido minimizar em muito este risco, não se reportando até à data problemas.
	Emitir pareceres relativos a solicitações de entidades externas.	Risco de informação ser desadequada ou transmitida com atrasos.	Fraca	Moderado	Fraco	Conferência da informação intermédia e final. Medidas de controlo de prazos (com base no sistema SAP). Utilização de minutas de resposta tipo a pedidos de parecer. Envolvimento de outras áreas funcionais na elaboração de pareceres e contactos. Acompanhamento pelos dirigentes e reporte aos mesmos dos contactos mantidos.	A informação transmitida no âmbito destes processos está já muito uniformizada, o que tem permitido minimizar em muito este risco, não se reportando até à data problemas.

Direção-Geral de Desenvolvimento da Rede							
Missão	Principais atividades	Riscos identificados	Prob.	Impacto	Risco	Medidas de Prevenção	Avaliação da execução das medidas de prevenção implementadas
Assegurar a promoção de estratégias, planos e programas para o desenvolvimento da rede ferroviária e da empresa, tendo por base as orientações definidas pelas tutelas para o setor ferroviário e as emanadas pelo Conselho de Administração, garantindo a respetiva monitorização. Gerir os empreendimentos e as concessões que resultem desse enquadramento estratégico, bem como coordenar a ação para a inovação e a participação ou prestação de serviços da empresa em parcerias ou projetos nacionais e internacionais.	Apoiar e acompanhar desenvolvimento do Troço Évora / Caia.	Risco de informação ser desadequada ou transmitida com atrasos.	Fraca	Elevado	Moderado	Conferência da informação intermédia e final. Medidas de controlo de prazos (com base no sistema SAP). Acompanhamento e supervisão dos processos pelos dirigentes. Medidas de garantia de partilha de informação (p. ex. reuniões periódicas).	De uma forma geral, a Direção tem conseguido responder a solicitações e dar contributos sem comprometer o progresso dos trabalhos.
		Risco de excessiva imprecisão de informação de base, comprometendo a fiabilidade de resultados e de soluções propostas.	Moderada	Elevado	Elevado	Conferência da informação intermédia e final. Envolvimento de outras áreas funcionais na reunião de informação base e na revisão dos resultados. Enunciação sistémica dos pressupostos associados à informação base e análises.	Alguns documentos produzidos são suportados em informação muito preliminar. Em todo o caso, os impactos deste risco têm sido atenuados através do reporte dessas situações e revisão das análises/documentos quando obtida informação atualizada.
	Gerir processos relativos à construção das ILD do Metro Sul Tejo, no âmbito do Contrato de Concessão.	Risco de transmissão à concessionária de imposições indevidas e onerosas.	Fraca	Elevado	Moderado	Limitação e controlo dos canais de comunicação com a concessionária. Articulação com área jurídica quando necessário. Aplicação de salvaguardas contratuais.	A gestão do processo tem sido conduzida de forma cautelosa, não havendo, até à data, qualquer problema a reportar.
			Risco de assunção de responsabilidades acrescidas por excesso de intervenção.	Moderada	Moderado	Moderado	Limitação e controlo dos canais de comunicação com as concessionárias. Acompanhamento e supervisão permanente dos trabalhos e formação interna. Aplicação de salvaguardas contratuais.
		Risco de insuficiente resposta da concessionária.	Elevada	Moderado	Elevado	Reporte sistemático da atividade de acompanhamento/fiscalização. Recurso a meios de pressão indireta. Acompanhamento e supervisão permanente dos trabalhos e formação interna.	Observa-se alguma passividade por parte da concessionária na resolução de alguns problemas. Vai ser intensificado o controlo e pressão para que tal situação se altere.
	Elaborar estudos relativos a possíveis novas concessões.	Risco de informação ser desadequada ou transmitida com atrasos.	Moderada	Moderado	Moderado	Conferência da informação intermédia e final. Medidas de controlo de prazos. Acompanhamento e supervisão dos processos pelos dirigentes. Medidas de garantia de partilha de informação (p. ex. reuniões periódicas).	Não há atividade a registar.
			Risco de excessiva imprecisão de informação de base, comprometendo a fiabilidade de resultados e de soluções propostas.	Fraca	Moderado	Fraco	Conferência da informação intermédia e final. Envolvimento de outras áreas funcionais na reunião de informação base e na revisão dos resultados. Enunciação sistémica dos pressupostos associados à informação base e análises.
	Apoiar a preparação de candidaturas/propostas a oportunidades de negócio internacionais.	Risco de informação ser desadequada ou transmitida com atrasos.	Moderada	Moderado	Moderado	Conferência da informação intermédia e final. Medidas de controlo de prazos (com base no sistema SAP). Acompanhamento e supervisão dos processos pelos dirigentes. Envolvimento/articulação com outras áreas funcionais na preparação e revisão dos resultados. Medidas de garantia de partilha de informação (p. ex. reuniões periódicas).	A Direção tem conseguido responder a solicitações e dar contributos sem comprometer o progresso dos trabalhos.
	Emitir pareceres relativos a solicitações de entidades externas.	Risco de informação ser desadequada ou transmitida com atrasos.	Fraca	Fraco	Muito Fraco	Conferência da informação intermédia e final. Medidas de controlo de prazos (com base no sistema SAP). Utilização de minutas de resposta tipo a pedidos de parecer. Envolvimento de outras áreas funcionais na elaboração de pareceres e contactos. Acompanhamento pelos dirigentes e reporte aos mesmos dos contactos mantidos.	A informação transmitida no âmbito destes processos está já muito uniformizada, o que tem permitido minimizar em muito este risco, não se reportando até à data problemas.

Direção de Coordenação de Capital Humano, Organização e Suporte Jurídico							
Missão	Principais atividades	Riscos identificados	Prob.	Impacto	Risco	Medidas de Prevenção	Avaliação da execução das medidas de prevenção implementadas
Assegurar a coordenação centralizada dos processos relativos a pessoas, à organização e ao suporte jurídico, desenvolvidos no quadro das Direções de Recursos Humanos (DRH), Recursos e Desenvolvimento Organizacional (DO) e Assuntos Jurídicos (DAJ), garantindo que as mesmas respondam, de forma articulada às necessidades da empresa	Emissão de pareceres, exercício de mandato de representação da empresa em processos administrativos e judiciais solicitatória	Risco de quebra do dever de sigilo e de outros deveres funcionais e valores como a independência, integridade, responsabilidade, transparência e imparcialidade	Fraca	Moderado	Fraco	Rigorous cumprimento dos princípios e normas deontológicas da profissão de Advogado e Solicitador, parametrizado pela colegialidade das decisões processuais. Registo sistemático de todos os documentos em sistema informático inviolável, com ativação de alertas automáticos de prazos e procedimentos processuais. Mecanismo de acesso e acompanhamento restrito dos processos, nas suas diferentes fases. Existência de mecanismos de auditoria informática com registo de acessos. Declaração ética sob conflito de interesses e impedimentos para os Técnicos. Supervisão e revisão dos procedimentos adotados, e segregação de funções.	As medidas de prevenção, deteção e correção dos riscos identificados, foram implementadas e são adotadas de forma continuada, no normal desenvolvimento da atividade da DAJ. As medidas de prevenção implementadas têm-se revelado eficazes e suficientes, não se revelando necessário a adoção de medidas adicionais.
		Risco de falha de controlo de qualidade dos procedimentos	Fraca	Moderado	Fraco		
		Risco de extravio de documentos e incumprimentos de prazos	Fraca	Moderado	Fraco		
	Promoção da missão, objetivos e projetos estratégicos da empresa, envolvendo a estrutura e as pessoas; Implementação de planos de gestão da mudança e de melhoria da articulação inter-órgãos.	Risco de ocorrência de défices de confiança/credibilidade e envolvimento por parte da estrutura da empresa	Fraca	Elevado	Moderado	Adoção e difusão das melhores práticas e conhecimentos. Articulação permanente com os diversos órgãos no sentido de aferir a qualidade do serviço prestado. Atualização permanente da informação publicada no Portal da empresa. Acompanhamento pelos responsáveis e reporte aos mesmos das matérias questionadas.	Mantida a regularidade e pontualidade da atualização da informação sobre a organização nos canais "públicos" da empresa.
	Gestão de programa para a criatividade	Risco de não adesão por parte dos colaboradores, inviabilizando o programa	Fraca	Moderado	Fraco	Mecanismos de filtragem de informação. Articulação com os diversos órgãos para definição de necessidades e respetivas prioridades. Atualização permanente da informação publicada no Portal da empresa. Acompanhamento e supervisão pelos responsáveis.	Não foram implementadas ideias com visibilidade e significado suficiente. Risco de desinteresse sobre o programa e, consequentemente, na participação coletiva visando a inovação. O programa será reavaliado na próxima reorganização (2013)
	Avaliação/ monitorização do clima organizacional	Risco de não adesão por parte dos colaboradores, inviabilizando o estudo	Fraca	Moderado	Fraco	Campanha de sensibilização. Simplificação periódica dos instrumentos de avaliação. Diversificação das formas de recolha de informação. Atualização permanente da informação publicada no Portal da empresa. Acompanhamento e supervisão pelos responsáveis.	Adiada a repetição do Estudo de Clima por motivos estratégicos e económicos.
	Atualização e divulgação do Manual de Organização (incluindo organogramas) e dos normativos internos e externos que regulam a atividade da empresa.	Risco de informação prestada ser desadequada e transmitida com atrasos.	Fraca	Elevado	Moderado	Revisão permanente dos normativos publicados em articulação com os diversos Órgãos, no sentido de aferir necessidades de correção e/ou melhoria. Conferência da informação intermédia e final por colaboradores do D.O e pelos responsáveis dos diversos Órgãos antes da sua publicação no portal da Empresa. Existência de critérios editoriais periodicamente revistos. Formação a diversos elementos da equipa no sentido de garantir os serviços mínimos de gestão do Portal. Mecanismos de acesso restrito à gestão do Portal. Acompanhamento e supervisão pelos responsáveis.	Revisão de vários normativos, suscitando a respetiva necessidade junto das áreas. Melhorado o Portal interno. Para reduzir risco de divulgação de informação não adequada, aplicação de mecanismo de verificação conjunta dos conteúdos (DO e Comunicação e Relações Internacionais).
	Análise de pedidos de apoio/donativos (no âmbito da gestão da política de Responsabilidade Social).	Risco de apoio a entidades não idóneas/projetos inconsistentes com os valores REFER.	Fraca	Elevado	Moderado	Mecanismos de avaliação das entidades e projetos apresentados. Verificação do cumprimento dos requisitos definidos na Política de R.S.E. Acompanhamento e supervisão pelos responsáveis.	Avaliados todos os pedidos à luz da política de resp. social em vigor. Analisadas as entidades parceiras, através de reuniões, análise de projetos, escolhendo aquelas com ação compatível com a política da REFER.
	Gestão do Centro de Documentação	Risco de deterioração ou perda de documentação.	Fraca	Moderado	Fraco	Mecanismos de segurança no acesso ao centro documental. Acervo guardado em sala ampla, com boas condições de acondicionamento (temperatura, luz, humidade). Rotinas de limpeza periódica. Disponibilização preferencial em suporte digital. Acompanhamento e supervisão por parte dos responsáveis.	Continuidade do funcionamento do Centro de Documentação
		Risco de inconsistência entre o acervo disponível e as necessidades da organização	Fraca	Moderado	Fraco	Articulação sistemática com os diversos Órgãos. Criação de figura de "mediador" entre os Órgãos e o gestor do Centro de Documentação ( em fase de estudo). Acompanhamento e supervisão pelos responsáveis.	Aquisição de publicações adequadas às necessidades.
	Arquivo corporativo	Risco de perda/destruição de documentação. Risco de consumo de recursos na pesquisa/rastragem	Moderada	Moderado	Moderado	Modelo de arquivo corporativo, incluindo regras de armazenagem, consulta e destruição. Roteiro/ mapa identificativo dos métodos e locais de arquivo por área de documentação.	Continuidade do projeto que visa a elaboração do modelo de arquivo corporativo. Publicação de instrução que regula movimentação da documentação entre arquivos.
	Inventariação e divulgação do património histórico e artístico à guarda da REFER	Perda de informação. Divulgação sem continuidade.	Moderada	Moderado	Moderado	Registo da informação em suporte sólido e permanente Regulamento para tratamento dos itens com interesse histórico ou artístico Acompanhamento da localização de peças /artigos vulneráveis.	Protocolo com o IHRU para utilização da plataforma pública SIPA. Articulação com P.J/SOS Azulejo para proteção do património azulejar.
	Manter estruturada e atualizada a informação constante dos processos individuais dos colaboradores e sistema de cadastro de RH, garantindo a integridade da mesma.	Risco de extravio de documentação ou de falhas no registo e armazenamento inadequado da informação de cadastro individual.	Fraca	Moderado	Fraco	Centralização do processo de cadastro individual e processos de auditorias sistemáticas ao cadastro.	Em 2012 foram feitas auditorias regulares ao cadastro dos colaboradores REFER, com bons resultados.
		Risco de deterioração dos suportes físicos e eletrónicos da informação de cadastro.	Fraca	Moderado	Fraco	Digitalização e armazenamento da documentação de suporte. Manutenção de backups da aplicação e sistema de informação e cadastro de recursos humanos. Manutenção dos suportes físicos da informação de cadastro.	Em 2012 foi assegurada a continuação da implementação desta medida
		Risco de acesso indevido às informações de cadastro individual e quebra de sigilo.	Fraca	Moderado	Fraco	Políticas de acesso ao sistema de informação de RH. Programas de informação e sensibilização aos trabalhadores para as questões de confidencialidade da informação.	Foram controlados mensalmente os acessos a todas as aplicações informáticas de RH
Garantir o processamento mensal dos abonos e descontos relativos às atribuições pecuniárias aplicáveis, bem como o cumprimento das obrigações legais associadas (segurança social, entidade fiscal e outras)	Risco de falhas na aplicação de normas, procedimentos e regulamentação relativamente ao cálculo de abonos dos trabalhadores.	Fraca	Moderado	Fraco	Existência de quadro normativo e programas de formação dos intervenientes no processo. Segregação de funções nas atividades de preenchimento, validação e classificação dos abonos. Existência de aplicações de suporte ao negócio para automatização de procedimentos de cálculo de abonos. Mecanismos de verificação e validação mensal dos abonos e descontos. Programas de auditoria sistemáticos Sistema de ARCO que permite o registo e resposta a dúvidas e questões dos órgãos descentralizados com funções nestas matérias.	A aplicação eTrabalho (sistema de preenchimento, validação e classificação do trabalho prestado) está permanentemente em desenvolvimento para acautelar os riscos identificados	

Direção de Coordenação de Capital Humano, Organização e Suporte Jurídico							
Missão	Principais atividades	Riscos identificados	Prob.	Impacto	Risco	Medidas de Prevenção	Avaliação da execução das medidas de prevenção implementadas
Assegurar a coordenação centralizada dos processos relativos a pessoas, à organização e ao suporte jurídico, desenvolvidos no quadro das Direções de Recursos Humanos (DRH), Recursos e Desenvolvimento Organizacional (DO) e Assuntos Jurídicos (DAJ), garantindo que as mesmas respondam, de forma articulada às necessidades da empresa	Garantir o processamento mensal dos abonos e descontos relativos às atribuições pecuniárias aplicáveis, bem como o cumprimento das obrigações legais associadas (segurança social, entidade fiscal e outras)	Risco de incumprimento das obrigações legais em sede de segurança social, fiscal e outras, associadas ao pagamento de abonos e descontos.	Fraca	Moderado	Fraco	Ação de verificação e auditoria da área de PGIH e Economia e Finanças ao processamento e cumprimento de obrigações fiscais.	Ao longo de 2012 assegurou-se o reporte regular de informação a entidades externas (IGF, DGTF), o que funciona como mecanismo de verificação e auditoria ao cumprimento destas obrigações
	Elaborar o orçamento de pessoal com o apoio dos órgãos e acompanhar a sua execução (Nota: atribuição sectorial com texto modificado).	Risco de falhas e incorreções na elaboração do orçamento de pessoal. Risco de monitorização inadequada da execução do orçamento de pessoal.	Fraca	Moderado	Fraco	Mecanismos de verificação e validação pelos órgãos e Dir. Coord. Economia e Finanças. Segregação de funções assegurada em termos de validação, monitorização e controlo pela Dir. Coord. Economia e Finanças e DGPE. Acompanhamento e supervisão por parte dos responsáveis.	Foi assegurada a articulação regular entre a RH, DGDR e a EF no processo de elaboração e monitorização do orçamento
	Desenvolver e garantir a execução das políticas de benefícios sociais de acordo com a estratégia de recursos humanos e as ações de Responsabilidade Social definidas pela Empresa.	Risco de quebra dos deveres de transparência, isenção e imparcialidade na proposta de apoios a entidades externas do sector ferroviário.	Fraca	Moderado	Fraco	Segregação de funções entre atividades relacionadas com proposta de candidaturas e decisão de apoio. Mecanismos de análise e acompanhamento do cumprimento dos planos de atividades das entidades apoiadas. Rigoroso cumprimento dos princípios e normas éticas inerentes às funções. Declaração ética anual sobre conflito de interesses. Existência de canal de alerta/denúncia à comissão de Ética. Acompanhamento e supervisão por parte dos responsáveis.	Garantiu-se a transparência na atribuição de apoios, mediante a fundamentação dos apoios concedidos e a verificação da execução das atividades inerentes.
	Assegurar o preenchimento dos postos de trabalho em aberto, através do planeamento e implementação das soluções de recrutamento, seleção, mobilidade e contratação que melhor respondam aos critérios de rapidez, racionalização de custos e convergência entre competências individuais do(a) candidato(a) e exigências/requisitos da função.	Risco de inadequação do perfil técnico e comportamental para o exercício das funções (em processo de seleção)	Fraca	Moderado	Fraco	Recurso a avaliação de natureza psico-profissional objetiva prévia de candidato(a) externo. Enquadramento e gestão das equipas por parte de cadeia hierárquica e Sistema de gestão e avaliação de desempenho. Plano de formação da empresa em matérias técnicas e de natureza comportamental para efeitos de atualização, reciclagem e acesso categoria. Mobilidade de pessoal para melhor ajustamento entre pessoa e função. Plano de formação da empresa em matérias técnicas e de natureza comportamental para efeitos de atualização, reciclagem e acesso categoria. Sistema de carreiras em matéria de concursos e mecanismos de promoção.	Ao longo de 2012 não foram lançados concursos de recrutamento interno. Os processos de mobilidade interna tiveram inerentes planos de formação e de avaliação psicológica devidamente acompanhados pelas ORT.
		Risco de quebra dos deveres de transparência, isenção e imparcialidade por parte dos proponentes.	Fraca	Moderado	Fraco	Recurso a avaliação de natureza psico-profissional objetiva prévia de candidato(a) externo. Decisões colegiais/partilhadas nas tomadas de decisão de avaliação, seleção e contratação. Enquadramento da cadeia hierárquica da Empresa nas tomadas de decisão. Rigoroso cumprimento dos princípios e normas éticas inerentes às funções. Declaração ética anual sobre conflito de interesses. Existência de canal de alerta/denúncia à comissão de Ética. Acompanhamento e supervisão por parte dos responsáveis.	Não aplicável ao exercício de 2012.
		Risco de falhas na aplicação de normas, procedimentos e regulamentação relativamente à mobilidade geográfica e funcional dos trabalhadores.	Fraca	Moderado	Fraco	Existência de quadro normativo e programas de formação dos intervenientes no processo. Ação centralizadora, reguladora e de auditoria por parte da RH. Escrutínio por parte das ORT (Organizações Representativas dos Trabalhadores) de decisões da responsabilidade da empresa nesta matéria e mecanismos de prontidão de resposta por parte da RH. Sistema de ARCO que permite o registo e resposta a dúvidas e questões dos trabalhadores relativamente a estas matérias.	Os processos de mobilidade interna tiveram inerentes uma orientação normativa da RH, tendo igualmente sido assegurados, quando necessário (mobilidade funcional), planos de formação e de avaliação psicológica devidamente acompanhados pelas ORT.
	Assegurar a conceção, controlo e execução do Plano de Formação da empresa e outras iniciativas de valorização profissional, com base no diagnóstico de necessidades, propondo soluções e metodologias, e acompanhando a qualidade da mesma com vista à prossecução dos objetivos da empresa.	Risco de fraca adequação dos programas formativos às necessidades de negócio da Empresa	Fraca	Moderado	Fraco	Processo de levantamento de necessidades de formação participado por toda a empresa, bem como priorização e calendarização das ações. Criação da estrutura de Recursos e Desenvolvimento Profissional para planeamento e desenvolvimento estratégico das ações de qualificação e gestão do conhecimento técnico ferroviário. Processos de elaboração anual de Plano de Formação, bem como da monitorização e avaliação da sua execução. Sistema de avaliação do impacto da formação em vigor.	A elaboração do Plano de Formação foi precedida da identificação das necessidades individuais pelos diferentes órgãos.
		Risco de quebra da qualidade dos serviços de formação a prestar	Fraca	Moderado	Fraco	Criação da estrutura de Recursos e Desenvolvimento Profissional para planeamento e desenvolvimento estratégico das ações de qualificação e gestão do conhecimento técnico ferroviário. Processos de elaboração anual de Plano de Formação, bem como da monitorização e avaliação da sua execução. Sistema de avaliação do impacto da formação em vigor.	Assegurou-se o levantamento dos perfis profissionais e referenciais de formação de todas as categorias das carreiras de manutenção e de circulação, da Direção de Recursos Humanos e da Direção de Segurança
		Risco de baixa execução dos programas de formação de acordo com o plano.	Fraca	Moderado	Fraco	Processos de elaboração anual de Plano de Formação, bem como da monitorização e avaliação da sua execução.	Foi assegurado o processo de elaboração do Plano de Formação para 2013, tendo sido permanentemente monitorizada a execução do Plano de Formação de 2012.
	Conceber, desenvolver e acompanhar a implementação do Sistema de Gestão de Desempenho na Empresa	Risco de criação de percepções de injustiça organizacional no processo de avaliação dos trabalhadores.	Fraca	Moderado	Fraco	Mecanismo de recurso instituído pelo sistema de avaliação. Ação reguladora e de formação de chefia e colaboradores por parte da RH. Existência de um Código de Ética e Conduta e mecanismos de divulgação e sensibilização.	Em 2012 a empresa, em função das normas constantes do OE, bem como das alterações de estrutura, optou por avaliação administrativa.
	Garantir os processos e ações de negociação coletiva em articulação com os diversos parceiros sociais no sentido de promover o diálogo social.	Risco de agravamento significativo do clima social na Empresa	Fraca	Moderado	Fraco	Existência de Acordo de Empresa que regula os direitos, deveres e obrigações das partes. Existência de práticas e de canais de comunicação permanentes com ORT. Ação de supervisão e regulação exercida pelo CA e Tutela em matérias de relações laborais.	Foram asseguradas reuniões regulares com a Comissão de Trabalhadores, e assegurado o diálogo social com as restantes ORT, o que contribuiu, decisivamente, para o clima de paz social que se viveu na empresa, ao contrário do que aconteceu no sector.

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



Direção de Logística							
Missão	Principais atividades	Riscos identificados	Prob.	Impacto	Risco	Medidas de Prevenção	Avaliação da execução das medidas de prevenção implementadas
Garantir a gestão da cadeia de abastecimento e fluxo de materiais e outros bens necessários à atividade da empresa, desde a respetiva aquisição, armazenamento, distribuição e valorização, satisfazendo as necessidades dos clientes internos, ao menor custo, no prazo certo e cumprindo padrões de qualidade estabelecidos.	Adquirir materiais, equipamentos e serviços solicitados pelos diferentes órgãos da empresa no âmbito da sua competência	Adquirir materiais, equipamentos ou serviços não conformes, por deficiente caracterização	Fraca	Elevado	Moderado	Criado o procedimento que obriga que previamente à aquisição de um material técnico ferroviário é obrigatório pedir a respetiva nomenclatura, caso esta não exista	A aquisição de todos os materiais técnico ferroviários passou a ser feita com suporte de uma nomenclatura.
		Informação desadequada prestada pelos fornecedores, contaminando o processo de seleção	Fraca	Elevado	Moderado	Reforço da componente de sourcing, que visa 1) a criação de parcerias/partilha de informação com fornecedores; 2) criação de uma base de dados de fornecedores e respetiva gestão.	Pesquisa feita por internet, ou por contato telefónico/presencial. Informação através do diretório de empresas eInforma. Iniciou-se sourcing para implementação de sistema de gestão de fornecedores.
	Alienar materiais usados e resíduos valorizáveis economicamente	Insuficiências na inventariação e controlo dos materiais a alienar	Moderada	Elevado	Elevado	Em desenvolvimento o manual de gestão de materiais usados e resíduos e procedimento de vendas. Monitorizar a execução dos procedimentos e sua conformidade com os normativos internos. Confirmar a selagem dos lotes por visitas de reconhecimento pela LG em fase prévia ao procedimento de alienação. Supervisão e acompanhamento da atividade pelos responsáveis.	Revisão permanente de procedimentos, regras e meios de medição, que reduzam a subjetividade. Apoio nas atividades de inventariação. Em desenvolvimento a promoção de melhor utilização de ferramentas SIG e eMur para inventário e cadastro de materiais a alienar e usados.
		Insuficiências na marcação e acondicionamento dos lotes de materiais a alienar	Moderada	Moderado	Moderado	Implementado o acompanhamento e supervisão das ações de levantamento de materiais por vários colaboradores da REFER.	Confirmação da marcação, selagem e condições de acondicionamento, nomeadamente localização e acessos, através de visitas de reconhecimento pela LG em fase prévia ao procedimento de alienação. Acompanhamento e supervisão por parte dos responsáveis.
		Ocorrência de carregamentos indevidos de materiais	Moderada	Elevado	Elevado	Acompanhamento e supervisão das ações de levantamento de materiais por vários colaboradores da REFER, verificação e certificação da fiabilidade do sistema de pesagem e cruzamento de informação (por exemplo tara oficial dos veículos utilizados, registos de pesagem e de quantidades de material levantado).	Acompanhamento e supervisão dos levantamentos de materiais em conformidade com as normas internas em vigor.
	Armazenar materiais, equipamentos e outros bens preparando-os para aplicação	Inadequado controlo da pesagem e falta de fiabilidade do sistema de pesagens	Fraca	Elevado	Moderado	Vistoria periódica da balança do CLE. Verificação dos talões de pesagem e guias de remessa. No caso de processos de alienação no local com recurso a transporte rodoviário, é acautelada a certificação de verificação metrológica válida da balança usada, e registo fotográfico de carga.	
		Furto de materiais novos e usados e de resíduos valorizáveis no CLE	Moderada	Moderado	Moderado	a) Desenvolvimento do Plano Diretor do CLE com incidência sobre: Portarias; Rodovia Ferrovia e drenagem; Segurança e Vedações; Espaços de armazenagem; Equipamentos e Produção Logística. b) Implementação de Pedido de Carga de materiais e de Depósitos de proximidade que permitam melhor gestão dos materiais entre saída do armazém central e aplicação na RFN. c) Desenvolvimento de mecanismos de movimentação de material em SAP que evidenciem mais claramente os movimentos físicos.	a) O desenvolvimento do plano diretor permitiu a identificação de forma integrada de novas medidas a aplicar para mitigar os riscos a ser implementados no próximo triénio; b) Identificação atempada de prestadores de serviço com acesso autorizado ao CLE; c) Foi solicitado aos SI a alteração que permitirá que o sistema não esteja fechado no início de cada mês.
		Cobertura insuficiente dos registos face aos movimentos reais de materiais para obra	Fraca	Moderado	Fraco	a) Melhorar os atuais sistemas informáticos de suporte à gestão dos materiais. b) Melhorar articulação interna, através de procedimentos sistematizados, nomeadamente: elaboração e controlo da execução do planeamento de materiais entre a Logística e os Órgãos Requisitantes.	a) Melhoria dos sistemas de apoio: eMur e eMateriais. b) Implementação do projeto "Modelo de Planeamentos dos Materiais".
	Comum a várias atividades	Incumprimento de procedimentos	Fraca	Moderado	Fraco	Garantir o acompanhamento e supervisão das atividades pelos responsáveis.	Visitas pontuais às zonas em atividade e controlo dos pesos dos materiais usados.
		Extravio de documentos processuais	Fraca	Elevado	Moderado	Recorrer a meios eletrónicos de arquivo. Garantir o acesso controlado ao arquivo físico. Supervisão das atividades pelos responsáveis.	Concentração dos documento de arquivo físico em locais com controlo. Controlo de arquivo eletrónico com acessos limitados.



Direção de Sistemas e Tecnologias de Informação							
Missão	Principais atividades	Riscos identificados	Prob.	Impacto	Risco	Medidas de Prevenção	Avaliação da execução das medidas de prevenção implementadas
Assegurar a permanente adequação dos sistemas de informação da REFER às exigências superiormente definidas, em articulação e cooperação com toda a estrutura da empresa, promovendo a adoção das tecnologias necessárias.	Planeamento estratégico	Risco de inadequação do plano de desenvolvimento de sistemas face à evolução das necessidades da empresa	Fraca	Moderado	Fraco	Permanente interação com os diferentes órgãos da empresa definindo prioridades e cumprindo com os prazos exigidos	Definição consensual das prioridades e, regra geral, cumprindo os prazos estabelecidos.
	Aquisição de bens e serviços	Risco de falhas de adequação de SW e HW às necessidades	Moderada	Moderado	Moderado	Consolidação (virtualização) de sistemas para aumento da eficiência, implementação de software opensource em substituição de software licenciado para adaptação às restrições financeiras	Implementação de virtualização de sistemas no Datacenter e nos postos de operação das estações e brigadas de manutenção; instalação do software LibreOffice para substituição do Microsoft Office; adaptação do sistema SAP ao LibreOffice
	Manutenção e suporte	Risco de insuficiente contratualização de níveis de serviço quando prestados por entidades externas	Moderado	Moderado	Fraco	Revisão dos SLA aquando da revisão periódica dos contratos; internalização de competências para redução de custos de manutenção	Face às medidas de contenção de custos, mantiveram-se os SLA estabelecidos no ano transato
		Risco de interrupção de serviço	Fraca	Elevado	Moderado	Backup off site em funcionamento; Datacenter com meios de deteção e extinção de incêndios e proteção contra falhas de energia elétrica; Duplicação de sistemas críticos em DataCenter alternativo para situações de Disaster Recovery	Backups como previsto; DataCenter seguro; Apenas a Active Directory e o email estão replicados; Link à internet será disponibilizado pela RT no 2º sem. de 2013
		Risco de perda, modificação e adulteração de informação por acessos indevidos	Moderada	Moderado	Moderado	Definição e manutenção de perfis de acesso aos sistemas com autenticação numa base de Single-Sign-On; Registo de logs de acesso e operações dentro dos sistemas; Formação aos diversos órgãos da empresa com vista à sensibilização da proteção da sua própria informação	Soluções mais completas em novos sistemas implementados bem como nos sistemas interencionados
		Risco de intrusão por entidades externas	Moderada	Moderado	Moderado	Implementação de regras lógicas "fortes" nas diversas áreas do DataCenter	Mantêm-se as regras de segurança implementadas, não tendo sido implementadas medidas adicionais por contenção de custos
		Acesso indevido ao DataCenter	Fraca	Moderado	Fraco	Apenas acedem ao DataCenter pessoas devidamente credenciadas pela RT	Medida implementada, existindo videovigilância nas instalações do DataCenter
Risco de disseminação de informação residente em equipamentos abitados, nomeadamente computadores pessoais e servidores	Fraca	Moderado	Fraco	Procedimento de formatação de baixo nível dos disco duros dos computadores pessoais e destruição dos discos provenientes de servidores	Medidas implementadas com informação dos servidores colocada em storage e não nos respetivos discos		

Direção de Segurança							
Missão	Principais atividades	Riscos identificados	Prob.	Impacto	Risco	Medidas de Prevenção	Avaliação da execução das medidas de prevenção implementadas
Definir as orientações e enquadrar as atividades relativas à segurança da exploração ferroviária, segurança de pessoas e bens e segurança e saúde do trabalho, tendo em vista o cumprimento do normativo nacional e europeu no âmbito da exploração ferroviária, desenvolvimento das condições de trabalho e da proteção das atividades e dos recursos da empresa, em sintonia com as políticas públicas de promoção da segurança global do modo ferroviário e em estreita ligação com as Forças e Serviços de Segurança do Estado e os Serviços de Proteção Civil.	Desenvolver ações de avaliação e controlo de riscos profissionais e planejar e apoiar a execução de ações de formação de segurança	Risco de ocorrência de acidentes e/ou incidentes de trabalho com ou sem repercussões para a exploração ferroviária	Fraca	Elevado	Moderado	Realização de análise de riscos associadas às atividades desenvolvidas na empresa. Elaboração de Procedimentos de Segurança. Planeamento, conceção e execução de ações de formação e de informação para a segurança. Acompanhamento e supervisão do cumprimento dos requisitos e procedimentos instituídos pelos responsáveis.	Manuais de Procedimentos de Segurança nos Trabalhos das especialidades (via, catenária, sinalização, energia tração, túneis, pontes) o que inclui elaboração e atualização de fichas de análise de riscos; Elaboração de relatórios, com a indicação das situações a corrigir e medidas preventivas a adotar; Conceção e realização de ações de formação e informação.  Estão implementadas as medidas previstas.
	Assegurar o cumprimento dos procedimentos relacionados com os acidentes de trabalho e elaboração de relatório anual; analisar os acidentes graves ou mortais ocorridos.	Risco de reincidência de acidentes por ausência de planeamento da prevenção de riscos em função da análise da sinistralidade e das conclusões dos relatórios.	Fraca	Elevado	Moderado	Monitorização diária das participações de acidentes à seguradora e processamento anual.	Monitorização diária e anual das participações de acidentes à seguradora. Análise das participações no sentido de serem tomadas medidas corretivas adequadas a cada situação e da necessidade imediata da análise das causas dos acidentes. Processar a informação necessária à análise da sinistralidade laboral e demais indicadores de segurança e saúde do trabalho. Estão implementadas as medidas previstas.
	Identificar e avaliar situações de risco para a saúde dos trabalhadores	Risco de ocorrência de doenças relacionadas com o trabalho.	Moderada	Moderado	Moderado	Realização de análise de riscos para a saúde associados às atividades desenvolvidas pelos trabalhadores e às instalações da empresa. Vigilância médica da saúde física e mental dos trabalhadores. Elaboração de normativos processuais. Divulgação de informação e ações de formação. Acompanhamento e supervisão do seu cumprimento pelos responsáveis. Prevenção e controlo do consumo de álcool e drogas e a reabilitação de trabalhadores.	Visitas/inspeções aos locais de trabalho e instalações sociais. Elaboração de pareceres técnicos e medidas corretivas. Ações de formação. Definição de critérios e requisitos técnicos no âmbito da melhoria das condições de trabalho, tendo por referência os normativos legais. Desenvolvimento de campanhas de sensibilização, de vacinação, prevenção do consumo de álcool e drogas e de desinfeção. Controlo do absentismo aos exames médicos. Apoio às hierarquias na implementação de restrições médicas. Promoção de ações de controlo e de reabilitação de trabalhadores alcooldependentes e toxicodependentes. Estão implementadas as medidas previstas.
	Coordenar o processo de seleção e de gestão de necessidades de equipamento de proteção individual.	Risco de inadequação do equipamento de segurança utilizado	Fraca	Elevado	Moderado	Análise às necessidades de aquisição de material de segurança, e dos níveis de qualidade/preço dos fornecedores de material de segurança. Acompanhamento e supervisão do cumprimento dos requisitos e procedimentos instituídos pelos responsáveis.	Estudo e atualização dos equipamentos de proteção individual selecionados, tendo por base as características técnicas e a experimentação / utilização. Estão implementadas as medidas previstas.
	Promover a constituição e funcionamento de um sistema afeto à organização da segurança em emergência	Risco de incumprimento legal	Fraca	Moderado	Reduzido	Revisão periódica das necessidades de formação. Ações de formação. Divulgação de informação relevante no portal da empresa. Verificação do cumprimento de procedimentos definidos em normativos internos. Acompanhamento e supervisão do cumprimento dos requisitos e procedimentos instituídos pelos responsáveis.	Elaboração e controlo de bases de dados com indicação dos trabalhadores com formação na vertente de SCIE nos vários centros de trabalho. Promoção de ações de formação de âmbito interno (REFER) e externo (Serviços de Proteção Civil). Distribuição de malas de primeiros socorros.  Estão implementadas as medidas previstas.
		Risco de ocorrência de danos físicos e/ou materiais.	Fraca	Moderado	Reduzido	Constituição e gestão das equipas de segurança. Elaborar, publicar e atualizar Planos de Segurança referentes a edifícios/recintos sob gestão da REFER. Revisão e atualização dos planos de emergência associados às linhas ferroviárias em exploração.	Realização de vários simulacros na linhas ferroviárias em exploração, em articulação com operadores e entidades reguladoras do transporte ferroviário, das Forças e Serviços de Segurança do Estado e os Serviços de Proteção Civil. Realização de exercícios de evacuação nos edifícios sob gestão da REFER, em articulação com operadores e concessionários, para teste dos procedimentos de emergência associados às medidas de autoproteção a executar pelas equipas de emergência. Estão implementadas as medidas previstas.
	Assegurar o desenvolvimento do sistema integrado da segurança de pessoas e bens na REFER	Risco de ocupações ilegais de edifícios e espaços do domínio público ferroviário. Furto e vandalismo das instalações e equipamentos. Destruição e desgaste de equipamentos e infra-estruturas.	Fraca	Elevado	Moderado	Implementação e gestão do sistema de videovigilância, vigilância humana, sistema integrado de controlo de acessos (SICA), bem como a supervisão e monitorização da alarmística, de forma coordenada, no âmbito da Central de Segurança. Execução da desocupação, após decisão do CA, eventualmente com apoio das Forças de Segurança. Análise de risco no âmbito da segurança de pessoas e bens.	Efetuada as desocupações de edifícios e espaços de DPF ilegalmente ocupados. Supervisão e monitorização da alarmística, dos sistemas de videovigilância e do sistema integrado de controlo de acessos em coordenação com as equipas de VH nos edifícios e demais instalações e locais da REFER, no âmbito da Central de Segurança. Estão implementadas as medidas previstas.
	Assegurar a exploração da infraestrutura ferroviária de acordo com a estratégia definida e padrões e requisitos de Segurança da Exploração estabelecidos	Risco de omissões ou deficiente elaboração de pareceres relativos aos pedidos de Certificação de Segurança dos Operadores Ferroviários	Fraca	Elevado	Moderado	Com o objetivo de melhorar o desempenho das atividades que concorrem para a gestão da segurança ferroviária foi desenvolvido o Sistema de Gestão de Segurança da REFER, de acordo com o Regulamento 1169/2010 (EU), e cuja aprovação pelo IMT foi confirmada através da respetiva emissão da Autorização de Segurança em 1.Set.2011.	Foram desenvolvidas em 2012 as ações necessárias à gradual implementação e melhoria contínua do SGS na empresa. Foi feito o acompanhamento e verificação dos procedimentos adotados através da realização de auditorias técnicas, partilha de conhecimentos, experiências e informação técnica, através de ações de formação e sensibilização regulares e supervisão pelos responsáveis.  Estão implementadas as medidas previstas.
		Risco de deficiências no processo de homologação do material circulante	Fraca	Elevado	Moderado		
		Risco de avaliação e/ou auditoria deficiente a atividades relacionadas com a segurança da exploração	Fraca	Moderado	Fraco		
Risco de deficiente investigação de acidentes e incidentes ferroviários		Fraca	Elevado	Moderado			
	Risco de deficiente registo e classificação de acidentes ferroviários e consequente elaboração do Relatório Anual de Segurança	Fraca	Fraco	Muito Fraco			

Direção de Segurança							
Missão	Principais atividades	Riscos identificados	Prob.	Impacto	Risco	Medidas de Prevenção	Avaliação da execução das medidas de prevenção implementadas
<p>Definir as orientações e enquadrar as atividades relativas à segurança da exploração ferroviária, segurança de pessoas e bens e segurança e saúde do trabalho, tendo em vista o cumprimento do normativo nacional e europeu no âmbito da exploração ferroviária, desenvolvimento das condições de trabalho e da proteção das atividades e dos recursos da empresa, em sintonia com as políticas públicas de promoção da segurança global do modo ferroviário e em estreita ligação com as Forças e Serviços de Segurança do Estado e os Serviços de Proteção Civil.</p>	<p>Contratualizar e gerir serviços externos</p>	<p>Risco de incumprimento do estabelecido contratualmente</p>	<p>Fraca</p>	<p>Moderado</p>	<p>Reduzido</p>	<p>Vigilância Humana: Gestão e Controlo dos serviços de Vigilância Humana através de procedimentos internos definidos que visam a segurança de pessoas e bens nas instalações da REFER; Manutenção de Extintores e Bocas de Incêndio; Supervisão e Monitorização do serviço contratado;            Seguro de acidentes de trabalho: análise e encaminhamento de reclamações apresentadas pelos trabalhadores, ao nível da reabilitação e cálculo de indemnizações;            Contrato de medicina do trabalho: prestação de informações relativas às condições de trabalho, aos médicos do trabalho; análise de restrições médicas e promoção da sua implementação nos locais de trabalho, programação de exames médicos.            Contrato de prestação de serviços de álcool e drogas: análise de resultados de controlo e sua dispersão geográfica e por centros de trabalho, levantamento de necessidades de controlo e respetivo encaminhamento para o prestador de serviços.            Programa de Assistência aos Trabalhadores: identificação e acompanhamento dos casos sinalizados pela Saúde e Condições do Trabalho.            Outros contratos: Acompanhamento periódico e controlo da realização operacional dos vários serviços contratados.</p>	<p>Acompanhamento regular das prestações de serviços: interfocução direta com os responsáveis indicados pelos vários prestadores de serviços tendo em vista a promoção das respetivas melhorias e redução de reclamações.            Supervisão dos processos de contratualização da SR por parte da Ecofin e Logística.            Estão implementadas as medidas previstas.</p>