

# **PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCOS DE GESTÃO**

**INCLUINDO OS RISCOS DE CORRUPÇÃO  
E INFRAÇÕES CONEXAS**

**RELATÓRIO DE EXECUÇÃO | 2016**



Este relatório refere-se ao Grupo Infraestruturas de Portugal, S.A.  
Todos os relatórios do Grupo Infraestruturas de Portugal, S.A. encontram-se disponíveis em:  
[www.infraestruturasdeportugal.pt](http://www.infraestruturasdeportugal.pt).

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

## **Relatório de Execução do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas - 2016**

### **Ficha Técnica**

**Coordenação e Redação:** Direção de Risco e *Compliance*

**Design:** Direção de Comunicação, Imagem e *Stakeholders*

**Data de edição:** março de 2017

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



## ÍNDICE

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>5</b>
1.1 ENQUADRAMENTO	5
1.2 ÂMBITO	6
<b>2. GRUPO IP</b>	<b>7</b>
2.1 IP INFRAESTRUTURAS DE PORTUGAL, S.A.	7
2.1.1 VISÃO DA IP	8
2.1.2 ORGANOGRAMA DA IP	8
2.1.3 COMPOSIÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO EXECUTIVO (CAE)	9
2.2 IP ENGENHARIA, S.A.	9
2.2.1 MISSÃO DA IPE	9
2.2.2 ORGANOGRAMA DA IPE	9
2.2.3 COMPOSIÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	9
2.3 IP PATRIMÓNIO, ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO IMOBILIÁRIA, S.A.	10
2.3.1 MISSÃO DA IPP	10
2.3.2 ORGANOGRAMA IPP	10
2.3.3 COMPOSIÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	10
2.4 IP TELECOM, SERVIÇOS DE TELECOMUNICAÇÕES, S.A.	11
2.4.1 MISSÃO DA IPT	11
2.4.2 ORGANOGRAMA DA IPT	11
2.4.3 COMPOSIÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	11
2.5 GARE INTERMODAL DE LISBOA, S.A.	12
2.5.1 MISSÃO DA GIL	12
2.5.2 ORGANOGRAMA DA GIL	12
2.5.3 COMPOSIÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	12
<b>3. PLANO ESTRATÉGICO E MODELO ORGANIZACIONAL DO GRUPO IP</b>	<b>13</b>
3.1 PLANO ESTRATÉGICO	13
3.2 MODELO ORGANIZACIONAL DO GRUPO IP	14
<b>4. ÉTICA EMPRESARIAL</b>	<b>16</b>
4.1 PRINCÍPIOS DE GESTÃO ÉTICA	16
4.2 POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO DE IRREGULARIDADES	17
<b>5. PREVENÇÃO DE CONFLITOS DE INTERESSE</b>	<b>18</b>
<b>6. MODELO DE GESTÃO DO RISCO NO GRUPO IP</b>	<b>20</b>
6.1 MODELO DE DEFESA	20
6.2 ATRIBUIÇÕES DA DIREÇÃO DE RISCO E COMPLIANCE	21
6.3 PROCESSO DE GESTÃO DO RISCO	21
6.4 RESPONSABILIDADES	22
6.5 CATEGORIAS DO RISCO	24
6.6 METODOLOGIA	24



<b>7. GESTÃO DO RISCO 2016</b>	<b>28</b>
<b>7.1 ATIVIDADES</b>	<b>28</b>
<b>7.2 RESULTADOS</b>	<b>29</b>
7.2.1 IDENTIFICAÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS	29
7.2.2 CATEGORIA DOS RISCOS	31
7.2.3 DISTRIBUIÇÃO DOS RISCOS POR EMPRESA	32
7.2.4 AVALIAÇÃO E TRATAMENTO DOS RISCOS	32
<b>7.3 EVOLUÇÃO 2015/2016</b>	<b>34</b>
7.3.1 RISCOS	34
7.3.2 MEDIDAS DE TRATAMENTO DOS RISCOS	36
7.3.3 EXPOSIÇÃO AO RISCO	37
<b>ANEXO - MAPA DOS RISCOS 2016</b>	<b>38</b>
<b>7.1 ACADEMIA (ACD)</b>	<b>39</b>
<b>7.2 AUTORIDADE DE SEGURANÇA DA EXPLORAÇÃO (ASE)</b>	<b>42</b>
<b>7.3 DIREÇÃO DE AUDITORIA INTERNA (DAI)</b>	<b>44</b>
<b>7.4 DIREÇÃO DE ASSUNTOS JURÍDICOS (DAJ)</b>	<b>47</b>
<b>7.5 DIREÇÃO DE ASSET MANAGEMENT (DAM)</b>	<b>49</b>
<b>7.6 DIREÇÃO DE ACESSIBILIDADE, TELEMÁTICA E ITS (DAT)</b>	<b>53</b>
<b>7.7 DIREÇÃO DE CAPITAL HUMANO (DCH)</b>	<b>59</b>
<b>7.8 DIREÇÃO DE COMPRAS E LOGÍSTICA (DCL)</b>	<b>65</b>
<b>7.9 DIREÇÃO COMERCIAL E DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIO (DCN)</b>	<b>73</b>
<b>7.10 DIREÇÃO DE GESTÃO DAS CONCESSÕES (DCO)</b>	<b>78</b>
<b>7.11 DIREÇÃO DE COMUNICAÇÃO, IMAGEM E STAKEHOLDERS (DCS)</b>	<b>92</b>
<b>7.12 DIREÇÃO DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL (DDO)</b>	<b>94</b>
<b>7.13 DIREÇÃO DE ENGENHARIA E AMBIENTE (DEG)</b>	<b>97</b>
<b>7.14 DIREÇÃO DE FINANÇAS, MERCADOS E REGULAÇÃO (DFM)</b>	<b>103</b>
<b>7.15 DIREÇÃO DE GESTÃO DA CIRCULAÇÃO (DGC)</b>	<b>108</b>
<b>7.16 DIREÇÃO DE GESTÃO DE EMPREENDIMENTOS (DGE)</b>	<b>114</b>
<b>7.17 DIREÇÃO DE MARKETING ESTRATÉGICO (DME)</b>	<b>124</b>
<b>7.18 DIREÇÃO DE PLANEAMENTO CORPORATIVO E CONTROLO DE GESTÃO (DPC)</b>	<b>129</b>
<b>7.19 DIREÇÃO DE PLANEAMENTO (DPL)</b>	<b>132</b>
<b>7.20 DIREÇÃO DE RISCO E COMPLIANCE (DRC)</b>	<b>137</b>
<b>7.21 DIREÇÃO DE GESTÃO DA REDE FERROVIÁRIA (DRF)</b>	<b>140</b>
<b>7.22 DIREÇÃO DE GESTÃO DA REDE RODOVIÁRIA (DRR)</b>	<b>147</b>
<b>7.23 DIREÇÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO (DSI)</b>	<b>152</b>
<b>7.24 DIREÇÃO DE SEGURANÇA (DSS)</b>	<b>159</b>
<b>7.25 REPRESENTAÇÃO INTERNACIONAL (RIT)</b>	<b>170</b>
<b>7.26 SECRETARIA GERAL (SGR)</b>	<b>171</b>
<b>7.27 IP ENGENHARIA (IPE)</b>	<b>173</b>
<b>7.28 IP PATRIMÓNIO (IPP)</b>	<b>181</b>
<b>7.29 IP TELECOM (IPT)</b>	<b>189</b>
<b>7.30 GARE INTERMODAL DE LISBOA (GIL)</b>	<b>194</b>



## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 ENQUADRAMENTO

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

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

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

Em cumprimento desta Recomendação foi aprovado o presente Relatório de Execução do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas do Grupo IP (PGRCIC) – 2016.



## 1.2 ÂMBITO

A partir de junho de 2015, na sequência da fusão entre a EP - Estradas de Portugal, S.A. e a REFER - Rede Ferroviária Nacional, E.P.E., da qual resultou a IP - Infraestruturas de Portugal, S.A. (IP)<sup>1</sup>, foi implementado um modelo de gestão de risco numa ótica integrada de grupo (Grupo IP), que valoriza a criação de mecanismos de identificação, compreensão, apreciação e mitigação dos riscos associados à atividade da IP e das Empresas Participadas.

Neste sentido, foi elaborado e divulgado o Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas do Grupo IP, que compilava e sistematizava as principais conclusões relativas à gestão do risco do Grupo IP em 2015, e que visava:

- Garantir o cumprimento das recomendações do Conselho de Prevenção da Corrupção (CPC)<sup>2</sup>, firmando o compromisso de gestão do Grupo IP no princípio da “prosecução do interesse público, da igualdade, da proporcionalidade, da transparência, da justiça, da imparcialidade, de boa-fé e da boa administração”, e
- Divulgar os riscos relativamente aos quais o Grupo IP está exposto na prossecução da sua missão e as medidas para prevenção e mitigação dos mesmos.

Na sequência do acompanhamento, avaliação e atualização do Plano, procedeu-se à elaboração do presente Relatório, referente a 2016, com os seguintes objetivos:

- Reapreciar os riscos identificados em 2015;
- Avaliar a implementação das medidas de tratamento dos riscos;
- Identificar novas situações potenciadoras de risco e as correspondentes medidas de tratamento.

---

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

<sup>2</sup> Destacando-se as Recomendações do CPC de 1 de julho de 2009, de 7 de abril de 2010, de 7 de novembro de 2012 e de 1 de julho de 2015.



## 2. GRUPO IP

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

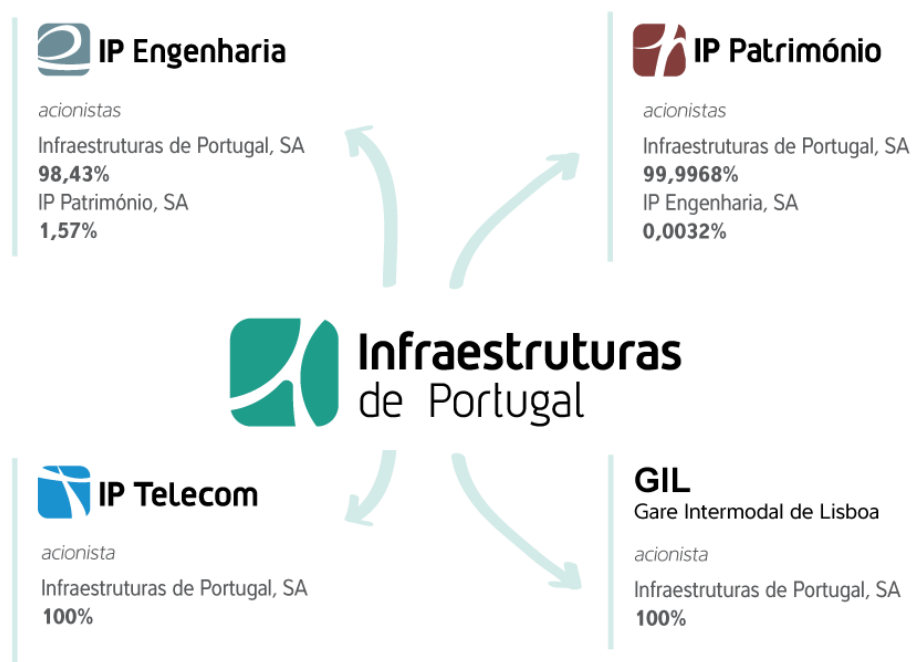


Figura 1 – Grupo IP

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

### 2.1 IP INFRAESTRUTURAS DE PORTUGAL, S.A.

Na prossecução do objetivo previsto no Plano Estratégico dos Transportes e Infraestruturas (PETI3+), “o Governo consagrou a fusão entre a Rede Ferroviária Nacional — REFER, E.P.E. e a EP - Estradas de Portugal, S.A., com o objetivo de criar uma única empresa de gestão de infraestruturas de transportes em Portugal, numa visão integrada das infraestruturas ferroviárias e rodoviárias (... )” promotora da “(...) Intermodalidade e da complementaridade entre os dois modos” capaz de sustentar “a existência de um modelo de negócio financeiramente sustentável”<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Decreto-Lei nº 91/2015 de 29 de maio.



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

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

## 2.1.1 VISÃO DA IP

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

## 2.1.2 ORGANOGRAMA DA IP

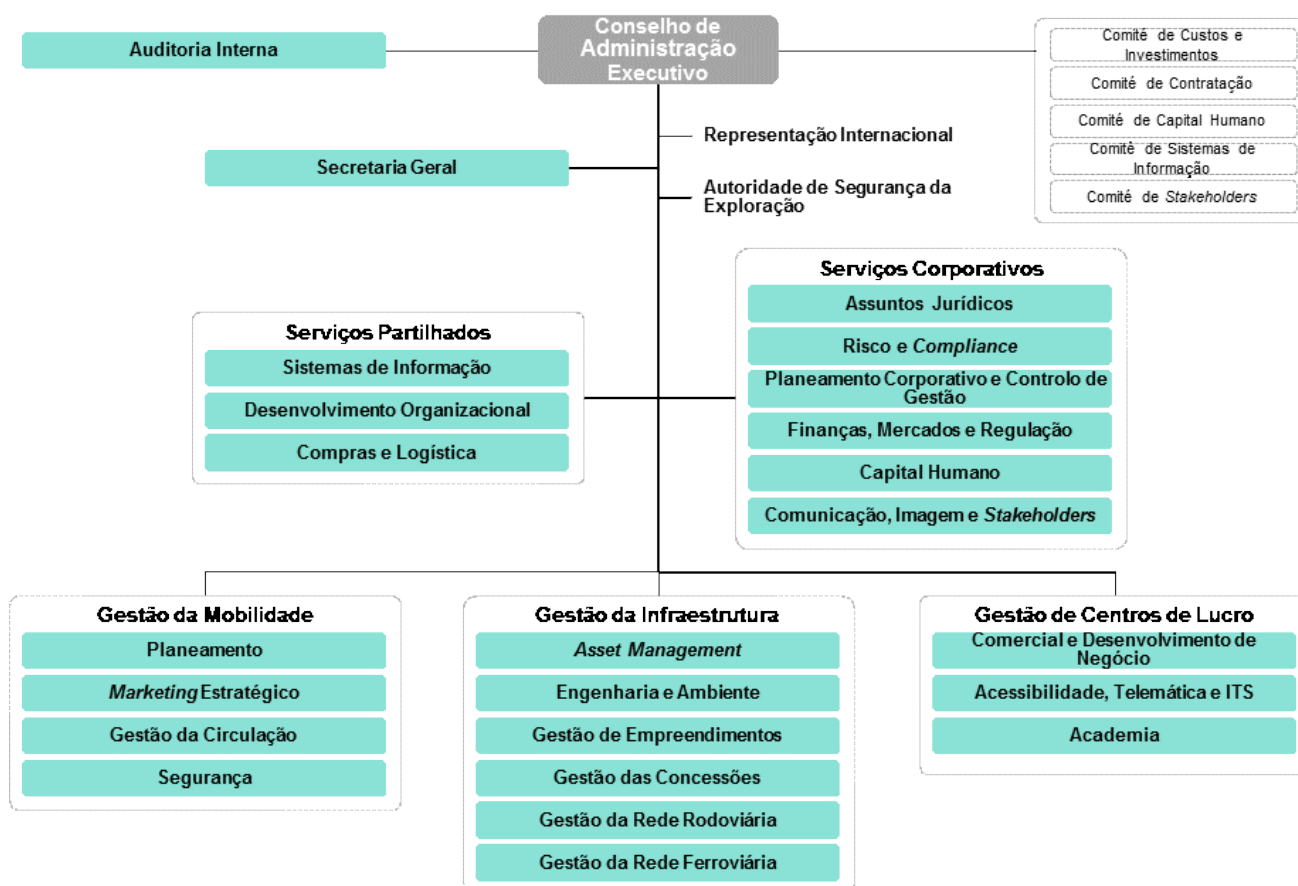


Figura 2 - Organograma da IP





### 2.1.3 COMPOSIÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO EXECUTIVO (CAE)

- António Laranjo, Presidente;
- José Serrano Gordo, Vice-Presidente;
- Carlos Alberto João Fernandes; Vice-Presidente;
- Vanda Cristina Loureiro Soares Nogueira, Vogal;
- Alberto Manuel de Almeida Diogo, Vogal.

## 2.2 IP ENGENHARIA, S.A.

A IP Engenharia (IPE) dedica-se à consultoria e à engenharia de transportes especializada no setor rodoviário, sendo detentora de uma longa e consolidada experiência e recursos próprios especializados.

A atividade da IPE abrange desde a conceção e desenvolvimento detalhado de soluções até à gestão integrada da construção e fiscalização, incluindo as componentes de segurança, qualidade e ambiente.

### 2.2.1 MISSÃO DA IPE

Elaborar estudos e projetos de engenharia de transportes e dinamizar o negócio internacional do Grupo IP.

### 2.2.2 ORGANOGRAMA DA IPE

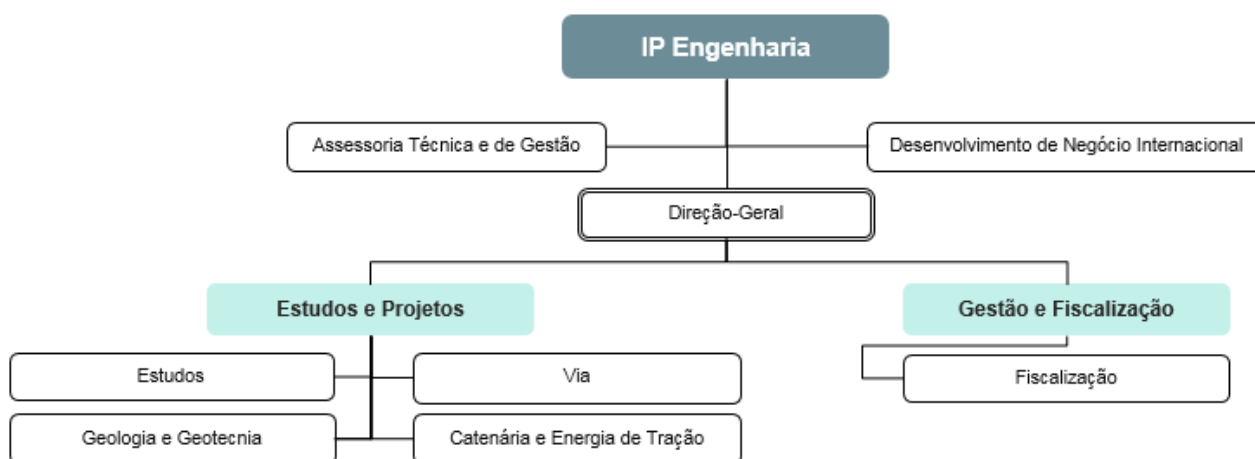


Figura 3 - Organograma da IPE

### 2.2.3 COMPOSIÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

- António Laranjo, Presidente;
- José Luís Ribeiro dos Santos, Vogal;
- Amílcar Álvaro de Oliveira Ferreira Monteiro, Vogal.



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

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

### 2.3.1 MISSÃO DA IPP

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

### 2.3.2 ORGANOGRAMA IPP

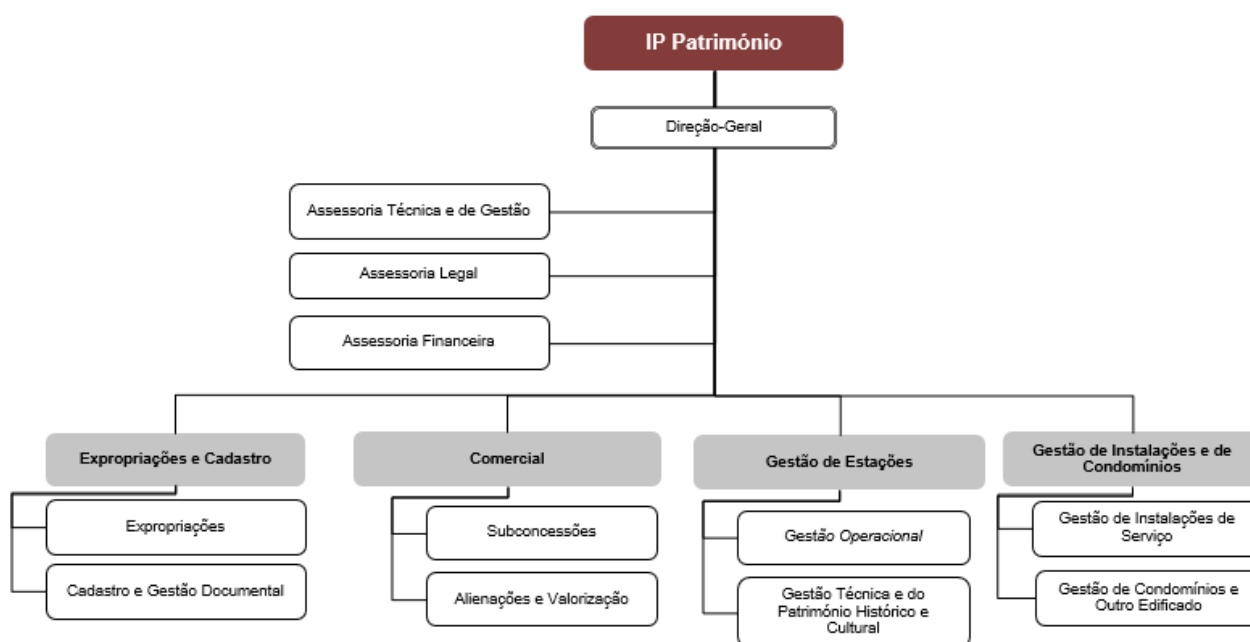


Figura 4 - Organograma da IPP

### 2.3.3 COMPOSIÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

- Carlos Alberto João Fernandes, Presidente;
- Nuno José Pires das Neves, Vogal;
- José Carlos de Abreu Couto Osório, Vogal.



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

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

### 2.4.1 MISSÃO DA IPT

Assegurar o fornecimento e a prestação de serviços de Sistemas e Tecnologias de Informação e Comunicações, baseado em soluções inovadoras com foco nas tecnologias *Cloud* e Segurança e na principal infraestrutura nacional de telecomunicações, assente em fibra ótica e canal técnico rodoviário, para o mercado empresarial e organismos públicos.

### 2.4.2 ORGANOGRAMA DA IPT

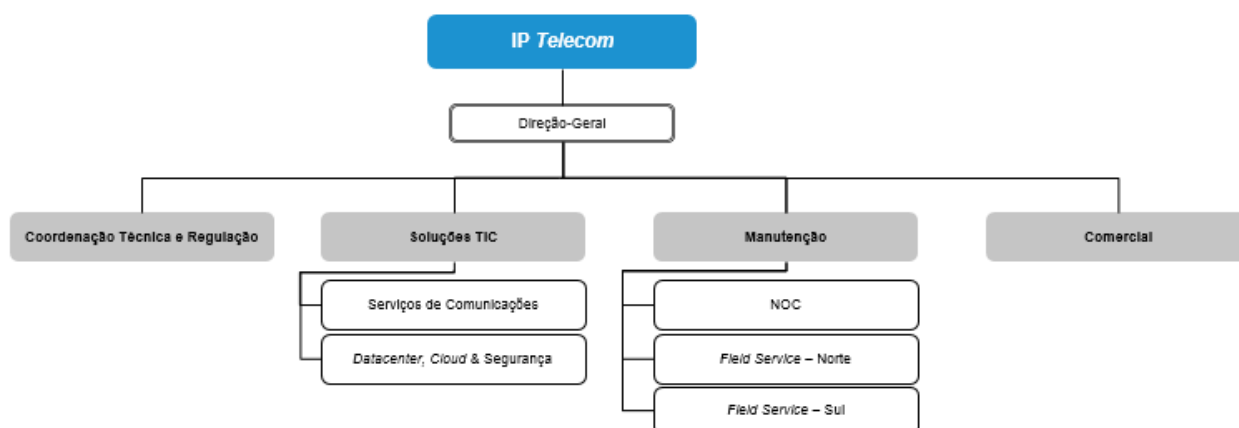


Figura 5 - Organograma da IPT

### 2.4.3 COMPOSIÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

- Vanda Cristina Loureiro Soares Nogueira, Presidente;
- Carlos Alberto João Fernandes, Vogal;
- Alberto Manuel de Almeida Diogo, Vogal.



## 2.5 GARE INTERMODAL DE LISBOA, S.A.

A GIL - Gare Intermodal de Lisboa, S.A. é a empresa do Grupo IP que gere a exploração de uma plataforma intermodal de transportes, servindo os transportes ferroviário, metropolitano, rodoviário, metropolitano e o arrendamento ou alienação de imóveis nela integrados.

### 2.5.1 MISSÃO DA GIL

Proceder à exploração/gestão do Complexo Intermodal designado por Estação do Oriente.

### 2.5.2 ORGANOGRAMA DA GIL

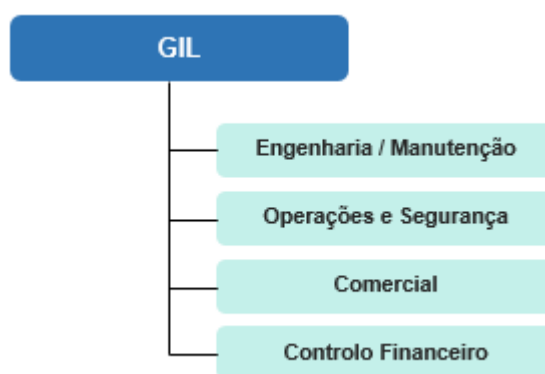


Figura 6 - Organograma da GIL

### 2.5.3 COMPOSIÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

- Carlos Alberto João Fernandes, Presidente;
- Nuno José Pires das Neves, Vogal;
- João Paulo Coelho Bicho Duarte, Vogal.



### 3. PLANO ESTRATÉGICO E MODELO ORGANIZACIONAL DO GRUPO IP

#### 3.1 PLANO ESTRATÉGICO

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

Neste enquadramento, o Plano Estratégico traça o caminho para posicionar a IP como uma empresa gestora de mobilidade multimodal potenciando o *asset management*, as sinergias e as novas receitas para garantir uma prestação de serviço sustentável, segura e eficiente. Para o efeito, foram definidos quatro objetivos estratégicos prioritários:

1	<b>Mobilidade sustentável</b>	Potenciar a <b>gestão de mobilidade multimodal</b> , apostando no desenvolvimento do modo ferroviário (Ferrovia 2020)
2	<b>Asset Management</b>	Desenvolver <b>Asset Management</b> como <b>alavanca de otimização do OPEX e CAPEX</b> associado às infraestruturas rodoferrviárias
3	<b>Integração</b>	<b>Aproveitar integração para promover eficiência</b> baseada em sinergias
4	<b>Centros de lucro</b>	Desenvolver <b>centros de lucro complementares</b> , rendibilizando os ativos existentes

Tabela 1 – Objetivos estratégicos prioritários

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

- **Mobilidade Sustentável**
  - Promoção de um modelo remuneratório sustentável, adequado aos serviços de mobilidade prestados pela empresa e que permita consolidar o plano de investimentos rodoferrviários;
  - Planeamento integrado e racional da rede;
  - Otimização da execução do Ferrovia 2020;
  - Desenvolvimento da gestão de mobilidade multimodal.
- **Asset Management**
  - Otimização do custo do ciclo de vida dos ativos;
  - Redefinição da estratégia de Conservação da rede rodoferrviária.



- **Integração**
  - Estabilização da nova organização e do capital humano;
  - Evolução do modelo de *procurement* e *smart sourcing*;
  - Integração dos sistemas de gestão, processos e sistemas de informação.
- **Centros de Lucro**
  - Reforço do enfoque comercial;
  - Potenciação de serviços de Acessibilidade, Telemática e ITS;
  - Monetização dos ativos e serviços de fibra ótica, canal técnico rodoviário e *data centers*;
  - Valorização e exploração comercial de ativos imobiliários.

### 3.2 MODELO ORGANIZACIONAL DO GRUPO IP

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

Genericamente, a organização divide-se em duas grandes áreas: uma composta pelas direções que prestam serviços de suporte (partilhados e corporativos), de valor acrescentado interno, e outra do negócio, da qual resultam os produtos e serviços e se concretiza o serviço prestado pelo Grupo IP.

No organograma incluem-se:

- **Áreas core:**
  - Unidades dedicadas à gestão da mobilidade das quais se espera a implementação do novo paradigma de planeamento integrado das redes e de gestão da mobilidade rodoferroviária, de acordo com princípios de segurança e de sustentabilidade;
  - Unidades dedicadas à gestão da infraestrutura antecipando-se ganhos de eficiência derivados da aplicação de princípios de *asset management*;
  - Unidades correspondentes a centros de lucro, orientadas para o aumento das receitas não *core*.
- **Áreas de apoio:** nas quais se inserem os serviços partilhados e os serviços corporativos, destinados à obtenção de sinergias por ganhos de escala e de *know-how*.

Complementarmente, enquanto mecanismo de gestão de interfaces e de partilha da decisão, fazem parte do modelo orgânico cinco Comitês associados a processos críticos da empresa.



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

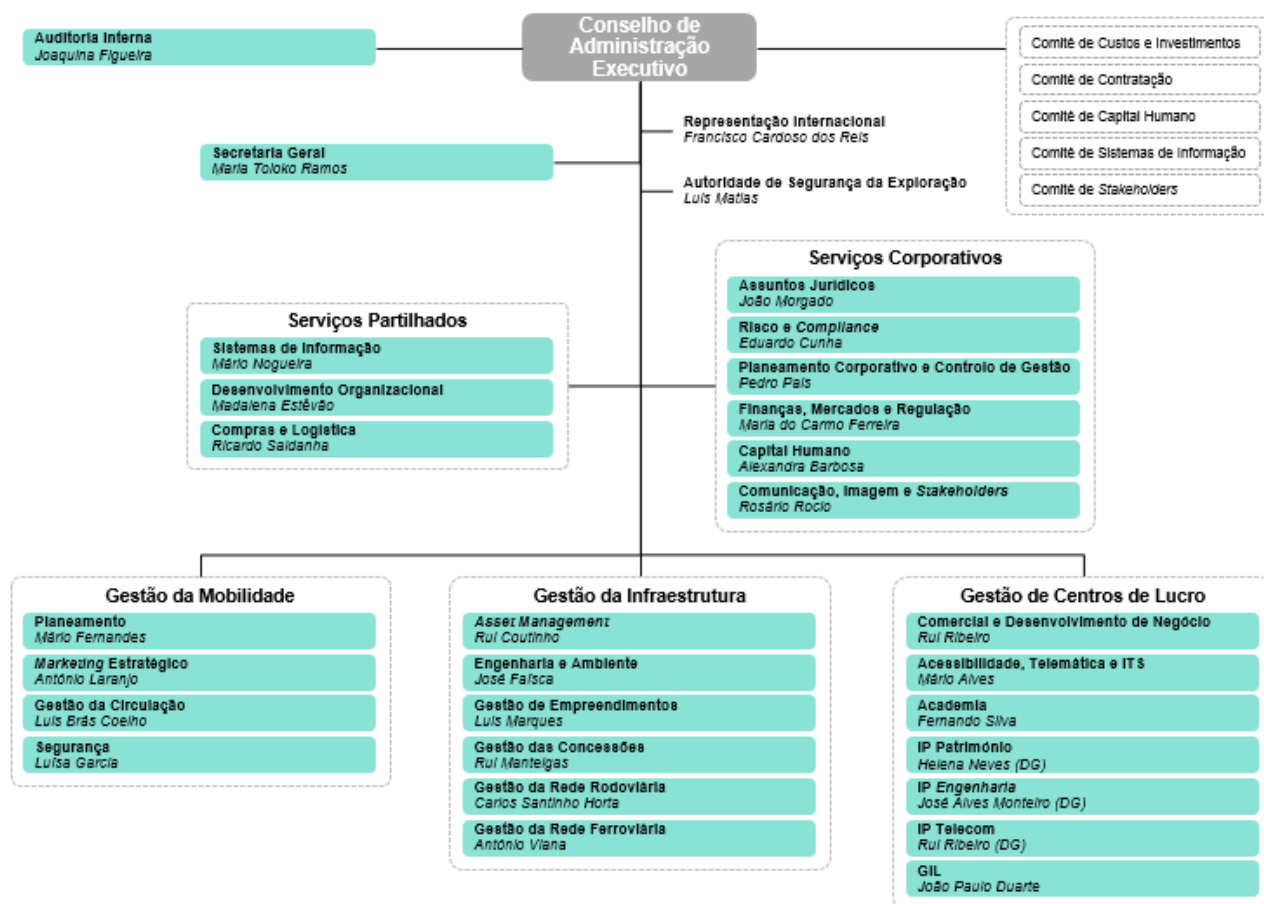


Figura 7 - Organograma do Grupo IP

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



## 4. ÉTICA EMPRESARIAL

### 4.1 PRINCÍPIOS DE GESTÃO ÉTICA

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

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

Nesse sentido, foi aprovado, em 3 de março de 2016, o Código de Ética do Grupo IP, o qual se mantém em vigor.

Elaborado com o propósito de estabelecer os valores éticos que devem nortear o comportamento dos colaboradores no desempenho das suas atribuições nas empresas do Grupo IP, o Código de Ética é o reflexo do compromisso da organização com os princípios da prossecução do interesse público, da legalidade, da transparência e eficiência.

Este Código regula, igualmente, matérias críticas para a organização, como sejam, a título de exemplo (i) o conflito de interesses, (ii) a não discriminação, (iii) o relacionamento entre colaboradores, (iv) a responsabilidade social e proteção ambiental; e (v) a transparência e prevenção da corrupção.

O Código de Ética é aplicável a todos os colaboradores do Grupo IP, independentemente do vínculo contratual e da posição hierárquica que ocupam, neles se incluindo os quadros dirigentes e os membros dos órgãos sociais das empresas que integram o Grupo. Os princípios e valores éticos vertidos no Código devem igualmente ser respeitados pelo universo de mandatários, prestadores de serviços e fornecedores do Grupo IP, sem prejuízo de outras normas de conduta relativamente às quais estejam sujeitos.

No que concerne à divulgação do Código, a mesma foi assegurada de acordo com a metodologia definida no respetivo Plano de Comunicação, a saber: divulgação na *intranet*; distribuição de versão digital a todos os colaboradores por correio eletrónico; entrega de um exemplar, em papel, a cada colaborador e *stakeholders* relevantes; divulgação através do sítio institucional da IP<sup>4</sup>.

Em acréscimo às referidas ações de divulgação do Código de Ética, têm igualmente sido promovidas, pela DRC, iniciativas destinadas ao acompanhamento e consolidação da apreensão da mensagem do Código, tais como, a divulgação de fichas de exemplos práticos e organização de ações de formação/*workshops*.

---

<sup>4</sup> <http://www.infraestruturasdeportugal.pt/sobre-nos/governo-societario/codigo-de-etica>





## 4.2 POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO DE IRREGULARIDADES

Em linha com as recomendações do Instituto Português *de Corporate Governance* foi aprovada e divulgada, em fevereiro de 2016, a Política de Comunicação de Irregularidades do Grupo IP<sup>5</sup>, e respetivo Procedimento, sob a gestão e supervisão da Direção de Auditoria Interna (DAI).

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

---

<sup>5</sup> <http://www.infraestruturasdeportugal.pt/sobre-nos/governo-societario/comunicacao-de-irregularidades>



## 5. PREVENÇÃO DE CONFLITOS DE INTERESSE

No âmbito dos mecanismos adotados com vista à prevenção de conflitos de interesse destacam-se os aplicáveis aos membros do Conselho de Administração das empresas do Grupo IP constantes (i) do Estatuto do Gestor Público<sup>6</sup>, (ii) do regime jurídico do Setor Público Empresarial<sup>7</sup>, (iii) do regime jurídico de incompatibilidades e impedimentos a que ficam sujeitos os titulares de cargos políticos e altos cargos públicos<sup>8</sup>, e (iv) do diploma que estabelece o controlo público da riqueza dos titulares de cargos políticos<sup>9</sup>, designadamente:

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

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

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

---

<sup>6</sup> Decreto-Lei n.º 71/2007, de 27 de março, na sua redação atual.

<sup>7</sup> Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro, na sua redação atual.

<sup>8</sup> Lei n.º 64/93, de 26 de Agosto, na sua redação atual.

<sup>9</sup> Lei n.º 4/83, de 2 de Abril, na sua redação atual.



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



## 6. MODELO DE GESTÃO DO RISCO NO GRUPO IP

### 6.1 MODELO DE DEFESA

O modelo de gestão do Grupo IP enquadra-se no denominado modelo de “3 linhas de defesa”<sup>10</sup>, conforme se ilustra na figura seguinte:



Figura 8 - Linhas de defesa da Organização

Efetivamente, o modelo implementado contém três “linhas de defesa” asseguradas, respetivamente, (i) pela Gestão Operacional; (ii) pelas Direção de Risco e *Compliance* e Direção de Planeamento Corporativo e Controlo de Gestão, e (iii) pela Direção de Auditoria Interna, cada uma delas com um conjunto de responsabilidades que decorrem das próprias atribuições e do processo de gestão do risco do Grupo IP, designadamente:

- Gestores Operacionais (1ª linha de defesa): responsáveis pelo desenvolvimento e implementação de políticas, controlos e procedimentos internos, que asseguram que as atividades estão de acordo com as metas e objetivos definidos;
- Gestão do Risco, *Compliance* e Planeamento Corporativo e Controlo de Gestão (2ª linha de defesa): incorpora a função de gestão de riscos, a função de *Compliance* e um sistema de controlo interno (*DPC e DRC*);
- Auditoria Interna (3ª linha de defesa): a DAI é a Unidade Orgânica responsável por assegurar a conformidade, o funcionamento e a adequação dos processos de gestão do risco, controlo e governação.

<sup>10</sup> Referencial internacional recomendado para estabelecer Sistemas de Gestão de Risco e de Controlo Interno e respetivas “Funções-Chave”.



## 6.2 ATRIBUIÇÕES DA DIREÇÃO DE RISCO E COMPLIANCE

No âmbito do modelo de governação e organização vigente no Grupo IP, a promoção corporativa da gestão do risco está formalmente atribuída à Direção de Risco e *Compliance* (DRC), órgão na dependência direta do CAE.

A DRC tem como missão a implementação e dinamização da gestão do risco, sendo que, no que concerne às atribuições específicas da Unidade de Gestão do Risco da DRC, se destacam as seguintes:

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

## 6.3 PROCESSO DE GESTÃO DO RISCO

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

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

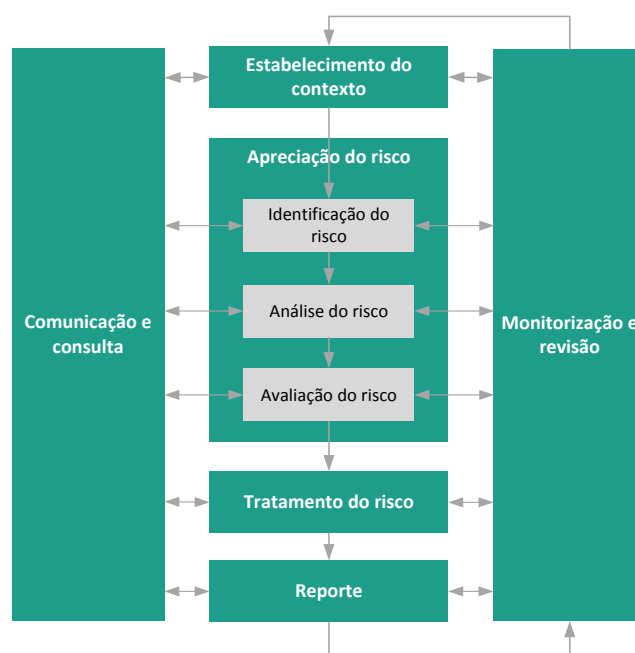


Figura 9 - Processo de gestão do risco (ISO 31000:2013)

Relatório de Execução do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas - 2016



Figura 10 - Principais atividades do processo de gestão do risco

## 6.4 RESPONSABILIDADES

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

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

Tabela 2 - Matriz de Responsabilidades



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

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

Unidade Orgânica / Empresa	Dono do Risco
Academia (ACD)	Fernando Jorge Castro Moreira Silva
Autoridade de Segurança da Exploração (ASE)	Luís Manuel Martins Matias
Direção de Auditoria Interna (DAI)	Maria Joaquina Rosado Figueira
Direção de Assuntos Jurídicos (DAJ)	João Carlos Gonçalves Morgado
Direção de <i>Asset Management</i> (DAM)	Rui Miguel Alves de Oliveira Coutinho
Direção Acessibilidade, Telemática e ITS (DAT)	Mário David Esteves Alves
Direção de Capital Humano (DCH)	Alexandra Sofia Vieira Nogueira Barbosa
Direção de Compras e Logística (DCL)	Ricardo Manuel Azevedo Saldanha
Direção Comercial e Desenvolvimento de Negócio (DCN)	Rui Pedro Nobre Ribeiro
Direção de Gestão das Concessões (DCO)	Rui Manuel Esteves Costa Manteigas
Direção Comunicação, Imagem e <i>Stakeholders</i> (DCS)	Maria do Rosário Delícias Ferreira Rocio
Direção de Desenvolvimento Organizacional (DDO)	Maria Madalena Marques Estêvão
Direção de Finanças Mercados e Regulação (DFM)	Maria do Carmo Almiro do Vale Duarte Ferreira
Direção de Gestão da Circulação (DGC)	Luís Filipe Brás Coelho
Direção de Gestão de Empreendimentos (DGE)	Luís Manuel Ferreira da Silva Marques
Direção de Engenharia e Ambiente (DEG)	José Manuel Santinho Faisca
Direção de Marketing Estratégico (DME)	António Laranjo
Direção de Planeamento Corporativo e Controlo de Gestão (DPC)	Pedro Gonçalo Albuquerque Almeida Pais
Direção de Planeamento Rodoferroviário (DPL)	Mário João Alves Fernandes
Direção de Risco e <i>Compliance</i> (DRC)	Eduardo Cabral de Abreu Cunha
Direção de Gestão da Rede Ferroviária (DRF)	António Manuel Rodrigues Viana
Direção de Gestão da Rede Rodoviária (DRR)	Carlos Manuel Cruz Santinho Horta
Direção de Sistemas de Informação (DSI)	Mário Miguel Paiva Marques Nogueira
Direção de Segurança e Sustentabilidade Rodoferroviária (DSS)	Maria Luísa Ribeiro Garcia
Representação Internacional (RIT)	Francisco Cardoso dos Reis
Secretaria Geral (SGR)	Maria Toioko Morishita Ramos
IP Engenharia (IPE)	José de Castro Alves Monteiro
IP Património (IPP)	Helena Mourão da Eira Neves
IP Telecom (IPT)	Rui Pedro Nobre Ribeiro
Gare Intermodal de Lisboa (GIL)	João Paulo Duarte

Tabela 3 - Donos do Risco do Grupo IP



## 6.5 CATEGORIAS DO RISCO

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

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

Tabela 4 - Categorias do risco

## 6.6 METODOLOGIA

De acordo com as premissas delineadas no procedimento GR.PR.006, a probabilidade de ocorrência de cada risco identificado é analisada de acordo com os seguintes critérios:

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

**Nota:** Os intervalos de probabilidades só deverão ser tidos em consideração se houver conhecimento do histórico

Tabela 5 - Critérios para a análise da probabilidade (escala de classificação do risco quanto à probabilidade de ocorrência)





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

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

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

Exemplo relativo a Impacto legal:

A ocorrência de um risco é passível de aplicação de uma coima no valor de 3.000,00€

Se for expectável que o risco ocorra 3 vezes no período de 1 ano, o impacto a ter em conta deverá ser: 3 coimas x 3.000,00€ = 9.000,00€

Assim, a classificação a considerar deverá ser nível 4 - ALTO, relativo ao intervalo €5.000 < I ≤ €20.000

(2) A descrição quantitativa do nível de projeção mediática só deve ser tida em conta se houver conhecimento do histórico de notícias

*Tabela 6 - Critérios para a análise do impacto (escala de classificação do risco quanto ao impacto)*

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

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

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

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



No âmbito da avaliação do risco encontra-se definida a matriz dos riscos, com uma escala de quatro níveis:

PROBABILIDADE	5	Moderado	Elevado	Elevado	Muito Elevado	Muito Elevado
	4	Baixo	Moderado	Elevado	Elevado	Muito Elevado
	3	Baixo	Moderado	Moderado	Elevado	Elevado
	2	Baixo	Baixo	Moderado	Moderado	Elevado
	1	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo	Moderado
		1	2	3	4	5
		IMPACTO				

Figura 11 - Matriz de Gestão do Risco

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

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

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

Tabela 7 - Respostas ao risco

Contudo, em situações pontuais e devidamente fundamentadas, mediante aprovação do CAE, um risco pode não ser objeto de tratamento quando tal estava previsto nos critérios de gestão do risco (por exemplo, por o tratamento possível acarretar custos muito superiores aos que seriam suportados em caso da ocorrência do risco).



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

A DRC procede ao acompanhamento da implementação destas medidas de tratamento, em articulação com os vários Donos do Risco, com a seguinte periodicidade:

<b>Nível do risco</b>	<b>Base Temporal de Monitorização</b>
<b>Baixo</b>	Anual
<b>Moderado</b>	Semestral
<b>Elevado</b>	Semestral
<b>Muito Elevado</b>	Trimestral

*Tabela 8 – Monitorização das medidas de tratamento propostas*



## 7. GESTÃO DO RISCO 2016

### 7.1 ATIVIDADES

No decurso de 2016, e com o propósito de introduzir continuamente melhorias no processo de gestão dos riscos corporativos, foram realizadas as seguintes atividades:

- **Acompanhamento das medidas de tratamento:** recolha de informação junto das Unidades Orgânicas/Empresas Participadas, relativa ao grau de implementação das medidas de tratamento propostas em 2015 e justificações relativas aos desvios ao planeamento das mesmas.
- **Revisão do Procedimento de Gestão do Risco**, visando:
  - A clarificação e simplificação do processo;
  - O reforço da metodologia de monitorização das medidas de tratamento;
  - A sua adequação face às alterações orgânicas no Grupo IP; e,
  - A sua adaptação aos requisitos da ISO 9001:2015.
- **Elaboração do Mapa Global dos Riscos do Grupo IP de 2016**, que inclui nomeadamente:
  - A realização de sessões de trabalho com os Donos do Risco com o intuito de realizar a reapreciação dos riscos identificados<sup>11</sup> e de identificar novos riscos que impactam nas principais atividades e objetivos estratégicos do Grupo IP, assim como as respetivas medidas de tratamento;
  - A validação e partilha setorial e transversal: no decurso das sessões de trabalho com os Donos do Risco, os resultados foram objeto de validação junto dos membros do CAE, e o Mapa Global foi partilhado com todas as Unidades Orgânicas/Empresas Participadas.

---

<sup>11</sup> Considerando, por exemplo, o grau e eficácia de implementação das medidas de tratamento propostas em 2015 ou as recomendações emanadas de relatórios de auditorias internas.

## 7.2 RESULTADOS

### 7.2.1 IDENTIFICAÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

Da elaboração do Mapa de 2016, em anexo, resulta um total de 562 riscos, analisados quanto à sua probabilidade de ocorrência<sup>12</sup> e impacto<sup>13</sup>:

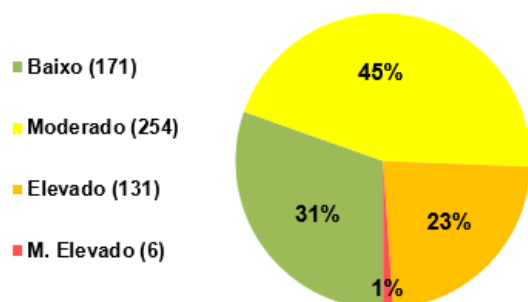


Gráfico 1 – Distribuição do nível de risco no Grupo IP

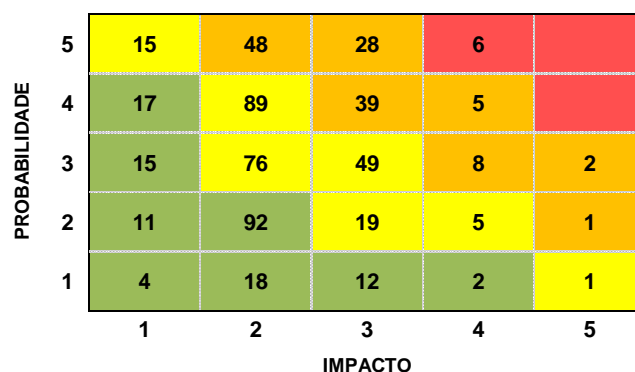


Figura 12 – Matriz do risco do Grupo IP

No que respeita à probabilidade média de ocorrência dos riscos identificados a mesma é de 3,3 valores<sup>14</sup>, sendo o impacto final médio de 2,3 valores, salientando-se que, de entre as 4 vertentes analisadas, as vertentes “Financeira” e “Reputacional” são as que apresentam a média mais elevada (2,7 valores):

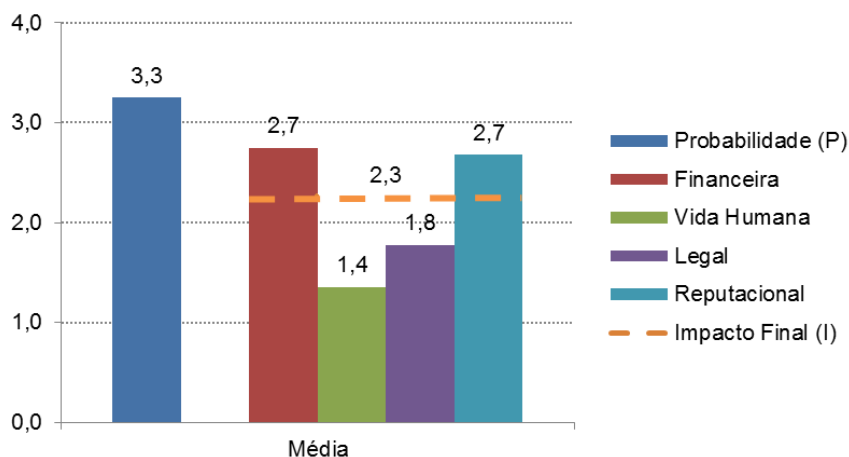


Gráfico 2 - Média da probabilidade, impacto final e impacto das 4 vertentes analisadas

<sup>12</sup> Medida numa escala de 1 a 5, em que “1” corresponde à menor possibilidade de ocorrência e “5” à maior suscetibilidade de ocorrência.

<sup>13</sup> Definidos 5 níveis de criticidade, em que “1” é o menos crítico e “5” o mais crítico.

<sup>14</sup> Escala de 1 a 5.



A distribuição dos 562 riscos do Grupo IP por Unidade Orgânica/Empresa é a seguinte:

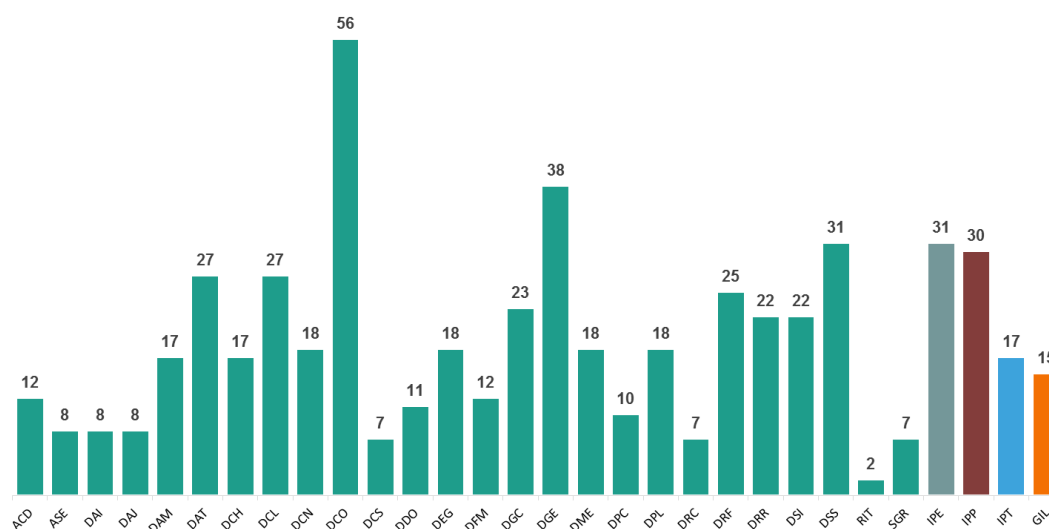


Gráfico 3 – Distribuição do número de riscos por Unidade Orgânica/Empresa do Grupo IP

Risco Inerente (RI) 2016						
UO/E	Baixo	Moderado	Elevado	M. Elevado	Total	Média RI
ACD	9	1	2		12	4,3
ASE	4	4			8	5,1
DAI	4	4			8	5,4
DAJ	4	1	3		8	7,6
DAM	3	9	4	1	17	9,0
DAT	13	8	6		27	6,9
DCH	9	5	3		17	6,0
DCL	8	12	7		27	6,9
DCN	7	5	6		18	7,2
DCO	12	28	14	2	56	8,3
DCS	1	6			7	6,9
DDO	7	4			11	4,7
DEG	1	14	3		18	7,4
DFM	7	4	1		12	5,7
DGC	5	13	5		23	7,2
DGE	2	28	8		38	8,4
DME	12	4	2		18	4,8
DPC	3	5	2		10	6,5
DPL	6	10	2		18	7,1
DRC	3	2	2		7	7,0
DRF	2	5	16	2	25	11,5
DRR	2	14	6		22	8,2
DSI	3	8	11		22	8,5
DSS	11	12	7	1	31	7,7
RIT	1	1			2	5,0
SGR	2	3	2		7	7,6
IPE	9	17	5		31	7,0
IPP	8	15	7		30	7,7
IPT	3	10	4		17	7,4
GIL	10	2	3		15	5,3
<b>TOTAL</b>	<b>171</b>	<b>254</b>	<b>131</b>	<b>6</b>	<b>562</b>	<b>7,4</b>

Tabela 9 - Número de riscos, respetivo nível e valor médio por Unidade Orgânica/Empresa do Grupo IP

Em face do exposto, resulta um número médio de 19 riscos por Unidade Orgânica/Empresa, com um valor médio de 7,4<sup>15</sup> e um desvio padrão de 1,5.

<sup>15</sup> Escala não contínua de 1 a 25.



A Figura seguinte ilustra a posição relativa das Unidades Orgânicas/Empresas no que se refere ao valor médio do risco inerente:

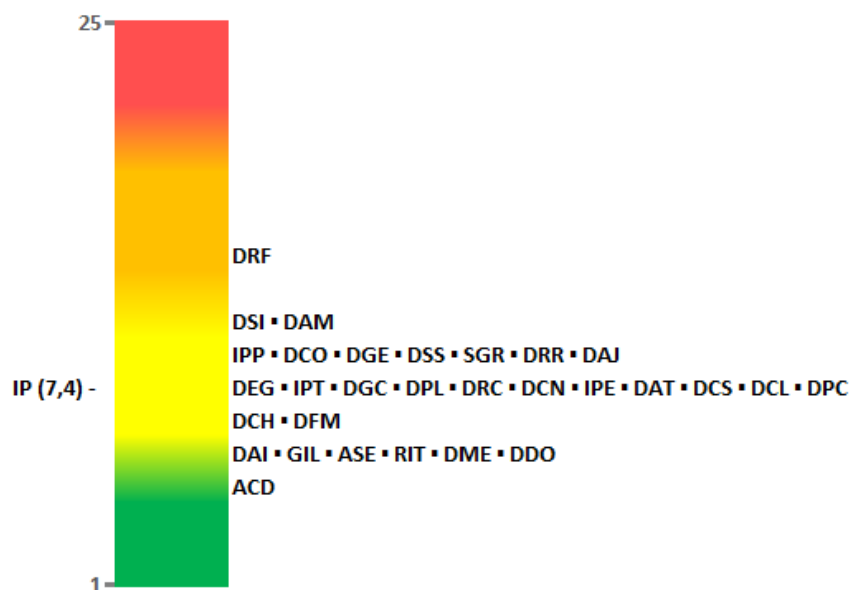


Figura 13 - Posição relativa das Unidades Orgânicas / Empresas Participadas

## 7.2.2 CATEGORIA DOS RISCOS

No que concerne à categoria dos riscos<sup>16</sup>, destaca-se o facto de os Riscos Operacionais representarem 52% do total dos riscos mapeados:

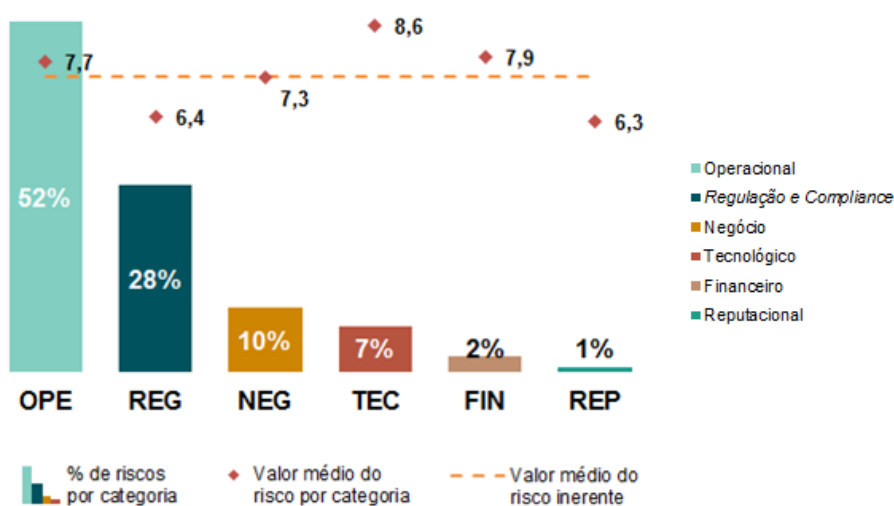


Gráfico 4 - Distribuição por categorias do risco e valor médio

Neste particular, constata-se igualmente que os Riscos Tecnológicos, Financeiros e Operacionais ultrapassam o valor médio do risco inerente do Grupo IP (7,4).

<sup>16</sup> Conforme definidas no Procedimento de Gestão do Risco do Grupo IP.



### 7.2.3 DISTRIBUIÇÃO DOS RISCOS POR EMPRESA

No gráfico seguinte apresenta-se o número de riscos com potencial de impacto em cada uma das empresas do Grupo IP<sup>17</sup> e respetivo valor médio:

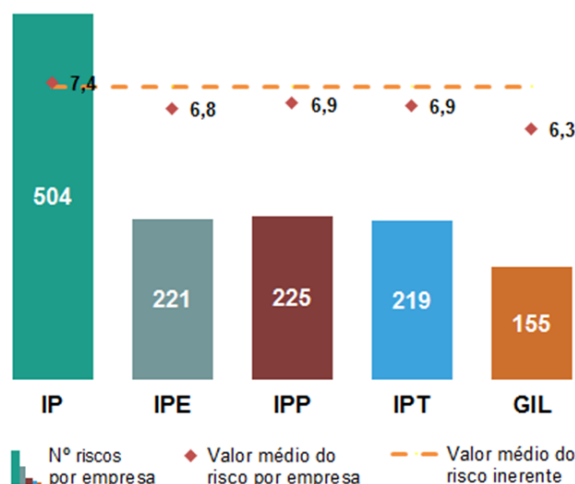


Gráfico 5 – Número de riscos por empresa<sup>18</sup>

Aproximadamente 90% dos riscos têm potencial de impacto na IP, sendo que o nível de risco médio da IP coincide com o valor do risco médio do Grupo.

### 7.2.4 AVALIAÇÃO E TRATAMENTO DOS RISCOS

Tendo presente o “apetite ao risco” do Grupo IP, aos 391 riscos de nível “Moderado”, “Elevado” e “Muito Elevado” acrescem 13 riscos de nível “Baixo”<sup>19</sup>, perfazendo um total de 404 riscos que, à partida, carecem de tratamento.

O valor médio destes 404 riscos é de 10,6 com uma média de 13 riscos por Unidade Orgânica/Empresa, conforme ilustrado na tabela seguinte:

<sup>17</sup> Devendo ter-se presente que há riscos comuns/“partilhados” entre as várias empresas do Grupo IP.

<sup>18</sup> Nota: há riscos mapeados que impactam em mais do que uma empresa.

<sup>19</sup> Com impacto de nível “5” numa das vertentes analisadas.





UO/E	Total	Média	Aceitar	Tratar	Medidas
ACD	3	8,7		4	4
ASE	4	6,5		4	7
DAI	4	7,0	1	3	4
DAJ	5	10,4		5	9
DAM	14	10,2		15	25
DAT	15	9,5		15	38
DCH	8	8,5	1	7	10
DCL	21	8,0	3	18	45
DCN	11	10,1	2	10	17
DCO	46	9,4	9	37	78
DCS	6	7,3		6	6
DDO	4	6,5		5	5
DEG	17	7,6	2	15	26
DFM	7	7,3	1	7	12
DGC	18	8,3	5	13	21
DGE	36	8,6	6	30	42
DME	9	6,4	1	8	10
DPC	7	7,6	2	5	6
DPL	12	8,8	1	13	22
DRC	4	9,8		4	7
DRF	23	12,1		23	46
DRR	20	8,6	1	19	33
DSI	19	9,3		20	38
DSS	21	9,9	1	20	33
RIT	1	6,0		1	4
SGR	5	9,0		5	9
IPE	23	8,0		18	25
IPP	22	9,0	3	19	30
IPT	14	8,1		14	40
GIL	5	9,6		5	8
<b>TOTAL</b>	<b>404</b>	<b>10,6</b>	<b>44</b>	<b>368</b>	<b>660</b>

Tabela 10 – *Apetite ao risco por Unidade Orgânica/Empresa*

<b>A. Total de Riscos</b>	<b>562</b>
A.1. Nível "Moderado", Elevado" e "Muito Elevado"	391
A.2. Nível "Baixo", com pelo menos uma vertente de impacto de nível 5	13
A.3. Restantes de nível "Baixo"	158
<b>B. Total de Riscos que Carece de Tratamento (A.1 + A.2)</b>	<b>404</b>
B.1 Propostas para aceitar risco	44
B.2 Proposta para tratar riscos que não carecem de tratamento	8
<b>C. Total de Risco a Tratar (B. - B.1 + B.2)</b>	<b>368</b>
<b>Total de Medidas</b>	<b>660</b>

Tabela 11 – *Apetite ao Risco*



Em suma, foram propostas 660 medidas de tratamento<sup>20</sup> para 368 riscos<sup>21</sup>.

Acrescente-se que, de acordo com a expectativa dos Donos do Risco, prevê-se que a implementação/execução de aproximadamente 91% do universo das medidas de tratamento propostas possa ocorrer já em 2017:

2017					2018	Depois 2018	Total
1º Trim	2º Trim	3º Trim	4º Trim	Total			
34	99	9	457	599	32	29	660

Tabela 12 – Previsão de conclusão das medidas de tratamento propostas

Finalmente, de acordo com o estabelecido no Procedimento de Gestão do Risco, em 2017 o controlo da implementação destas medidas de tratamento será efetuado de acordo com a seguinte periodicidade:

Nível do Risco	Base temporal de monitorização	Nº de Riscos	Nº de medidas
Baixo	Anual	15	20
Moderado	Anual	227	381
Elevado	Semestral	121	248
Muito Elevado	Trimestral	5	11
TOTAL		368	660

Tabela 13 – Base temporal de monitorização

## 7.3 EVOLUÇÃO 2015/2016

### 7.3.1 RISCOS

Tendo por base o cenário de 2015, foram identificados, em 2016, 63 novos riscos e 131 riscos foram classificados como “Inativos”<sup>22 23</sup>:

Riscos 2015	Riscos Novos	Riscos Inativos	Riscos 2016
630	63	131	562

Tabela 14 – Evolução dos riscos 2015-2016

<sup>20</sup> Note-se que há riscos com várias medidas propostas.

<sup>21</sup> Ressalva-se a aceitação de 44 riscos e o facto de, apesar de o procedimento não o exigir, terem sido apresentadas propostas de medidas de tratamento para 8 riscos de nível “Baixo” sem nenhuma das vertentes com nível “5” na escala.

<sup>22</sup> O risco deixou de ser considerado uma ameaça à concretização dos objetivos.

<sup>23</sup> Dos 131 riscos classificados como “Inativos”, 53 resultaram da reorganização interna que consubstanciou a concentração numa única unidade orgânica dos empreendimentos rodoviários e ferroviários.



Constata-se, assim, uma redução do número global de riscos, que se considera decorrente do processo de reajustamento organizacional do Grupo IP e de uma maior maturidade na gestão dos riscos.

Relativamente aos riscos identificados em 2015, que mantiveram o *status* de “ativo” em 2016, resulta que o respetivo valor do risco inerente:

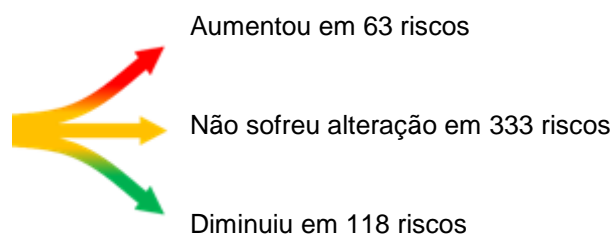


Figura 14 – Evolução do valor dos riscos 2015/2016

UO/E	Total Riscos		Variação 2015-2016					Valor RI
	2015	2016	Novos	Inativos	Igual	Diminuiu	Aumentou	
ACD	12	12	1	1	6	3	2	-0,3
ASE	6	8	2		5	1		-0,2
DAI	8	8			6		2	0,5
DAJ	10	8		2	3	5		-3,8
DAM	25	17		8	8	9		-0,6
DAT	29	27	2	4	22		3	0,6
DCH	17	17			10	7		-0,8
DCL	26	27	2	1	18	5	2	-1,0
DCN	22	18	2	6	9	4	3	0,3
DCO	61	56	2	7	40	9	5	-0,1
DCS	7	7			5	2		-1,1
DDO	11	11			3	6	2	-1,0
DEG*	-	18	18		3	6	6	-
DFM	12	12			10		2	0,5
DGC	25	23		2	17	1	5	0,6
DGE**	99	38	3	64	22	9	4	-0,9
DME	16	18	3	1	9	6		-1,3
DPC	10	10			7	2	1	-0,4
DPL	23	18		5	7	5	6	-0,6
DRC	5	7	2		1	4		-1,0
DRF	26	25	1	2	20	2	2	0,2
DRR	32	22		10	18	3	1	-1,1
DSI	23	22	2	3	13	4	3	-0,5
DSS	32	31	1	2	23	6	1	-0,4
RIT	3	2		1	1		1	1,0
SGR	8	7		1	5	1	1	0,4
IPE	33	31	7	9	11	13		-2,0
IPP	32	30		2	20	4	6	-0,1
IPT	17	17			11	1	5	0,7
GIL	-	15	15					-
<b>TOTAL</b>	<b>630</b>	<b>562</b>	<b>63</b>	<b>131</b>	<b>333</b>	<b>118</b>	<b>63</b>	<b>-0,26</b>

\* Direção criada em 2016 que recebeu atribuições de outras Direções (IPE e DSS, por exemplo)

\*\*Soma dos riscos da ex-DGR e ex-DGF, extintas em 2016, e cujas atribuições foram assumidas pela DGE



Tabela 15 – Variação dos Riscos do Grupo IP 2015 – 2016

Assim, a distribuição atual dos 562 riscos, de acordo com o seu nível de risco e a sua variação face a 2015, apresenta-se da seguinte forma:



Gráfico 6 – Distribuição dos riscos em 2016, de acordo com o nível de risco

No que respeita especificamente aos riscos, direta e indiretamente, relacionados com fenómenos de corrupção e infrações conexas, e relativamente ao universo dos 562 riscos corporativos do Grupo IP, foram identificados 184 riscos potencialmente conexos com esta temática os quais representam, aproximadamente, 33% do total dos riscos mapeados no Grupo IP.

### 7.3.2 MEDIDAS DE TRATAMENTO DOS RISCOS

Em 2016, para além de se ter dado continuidade às medidas de tratamento de risco já seguidas em 2015, foram implementadas 489 medidas adicionais, conforme quadro seguinte:

UO/E	Nº de medidas implementadas	UO/E	Nº de medidas implementadas
ACD	3	DGE	20
ASE	5	DME	25
DAI	20	DPC	13
DAJ	13	DPL	18
DAM	6	DRC	14
DAT	36	DRF	10
DCH	17	DRR	13
DCL	29	DSI	18
DCN	22	DSS	8
DCO	52	RIT	1
DCS	9	SGR	7
DDO	10	IPE	21
DEG	27	IPP	28
DFM	11	IPT	6
DGC	15	GIL	12
<b>Total de medidas: 489</b>			

Tabela 16 – Medidas implementadas em 2016, por UO/Empresa



Das medidas implementadas em 2016, que visam a mitigação de riscos de gestão, incluindo os riscos de corrupção e infrações conexas, destacam-se:

- A aprovação e divulgação do Código de Ética do Grupo IP;
- A realização de ações de Auditoria Interna/Monitorização;
- A aprovação e divulgação da Política de Comunicação de Irregularidades;
- A promoção da coordenação entre UO/Empresas Participadas (através da emissão/revisão de procedimentos, realização de reuniões e definição de interfaces);
- A realização de ações de formação.

### 7.3.3 EXPOSIÇÃO AO RISCO

Em consequência da implementação, em 2016, de 489 medidas de tratamento do risco, verificou-se uma redução da exposição ao risco do Grupo IP:

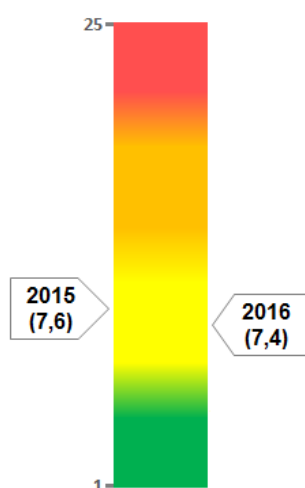


Figura 15 – Evolução do valor médio do Nível de Risco do Grupo IP



## ANEXO - MAPA DOS RISCOS 2016



## 7.1 ACADEMIA (ACD)

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

Baixo	9
Moderado	1
Elevado	2
Muito elevado	0
Total de riscos	12
Valor Médio do Risco	4,3

Dono do Risco: Fernando Jorge Castro Moreira Silva

UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
ACD	Absentismo às ações de formação selecionadas pelos colaboradores	- Insuficiente perceção dos participantes da importância da formação - Falta de comprometimento para as necessidades formativas identificadas	Todas	- Diminuir a eficiência da concretização do Plano de Formação - Não desenvolvimento de competências	Até 2015: - Afetação criteriosa dos formandos às ações de formação - Sensibilização à hierarquia	Operacional	3	Baixo		↗ (+1)
ACD	Indisponibilidade dos colaboradores para as ações de formação	- Insuficiente perceção da hierarquia da importância da formação - Insuficiente perceção do colaborador da importância da formação	Todas	- Incumprimento do Plano de Formação - Não desenvolvimento de competências	Até 2015: - Divulgação mensal das ações - Desenvolvimento de programas formativos alinhados com as necessidades e em tempo oportuno - Envolvimento das chefias no acompanhamento dos colaboradores e gestão do desempenho  Ano de 2016: Melhorada a divulgação e a oferta formativa (por exemplo, no portal)	Operacional	4	Baixo	Elaboração do Regulamento da formação	↘ (-1)
ACD	Indisponibilidade dos formadores	- Insuficiente perceção da IP hierarquia da importância da formação para a transferência de conhecimento - Indisponibilidade das hierarquias para disponibilizar formadores - Falta de incentivos para os formadores - Saída de colaboradores, que reduz o universo potencial de formadores	Todas	Incumprimento do Plano de Formação	Até 2015: - Desenvolvimento da bolsa de formadores - Organização atempada da formação e afetação de formadores internos  Ano de 2016: Gestão da Bolsa de Formadores	Operacional	6	Moderado	Implementação de mecanismos de valorização	↘ (-2)

Relatório de Execução do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, do Grupo IP – 2016



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
ACD	Falta de qualidade da formação ministrada	Pela qualidade insuficiente da entidade/formador, solução e abordagem	Todas	- Falta de eficácia da formação - Não desenvolvimento de competências	Até 2015: Avaliação da formação e plano de ações corretivas	Operacional	2	Baixo		=
ACD	Desajustamento da oferta formativa às necessidades identificadas	Deficiente levantamento de necessidades	Todas	- Falta de resposta às necessidades organizacionais - Falta de eficácia da formação - Não desenvolvimento de competências	Até 2015: Utilização de modelo de levantamento de necessidades adequado	Operacional	2	Baixo		=
ACD	Incumprimento da legislação em vigor (formação per capita)	Legislação	Todas	Aplicação pela Autoridade para as Condições do Trabalho de penalidades pelo incumprimento	Até 2015: Aumento volume de formação per capita em linha com objetivos corporativos da ACD	Regulação e Compliance	10	Elevado	Aumentar o volume de formação per capita	=
ACD	Perda da certificação como entidade formadora - Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT)	- Incumprimento das condições e requisitos definidos como critério de certificação - Perda de formadores internos com know-how crítico	Todas	A ACD deixa de estar certificada para desenvolver a atividade de formação profissional	Até 2015: - Desenho de processos e procedimentos de gestão da formação - Auditorias internas ao processo da formação  Ano de 2016 Certificação dos formadores	Regulação e Compliance	2	Baixo		=
ACD	Não existência de procura externa para as ações de formação em portfólio	Falta de procura	Todas	Diminuição de receita	Até 2015: - Certificação - Divulgação no mercado - Oferta formativa adequada às necessidades do mercado	Negócio	4	Baixo		∨ (-6)
ACD	Ineficiência na gestão da formação	Não desenvolvimento de uma aplicação informática de gestão da formação integrada	Todas	- Falhas na gestão da formação (nas notificações, necessidade de mais colaboradores para manualmente gerirem as inscrições, etc.) - Sobrecarga de recursos para colmatar necessidades da aplicação - Menor eficiência do processo de gestão da formação		Tecnológico	10	Elevado	Aquisição e desenvolvimento de plataforma informática de apoio à formação	∧ (+2)





UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
ACD	Insuficiente avaliação da formação	- Utilização de instrumentos inadequados à recolha de informação	Todas	- Menor qualidade no desempenho dos colaboradores - Menor eficácia da formação e deficiente plano de medidas corretivas	Até 2015: - Utilização de instrumentos adequados à recolha de informação - Adequada análise da informação recolhida - Implementação de medidas de melhoria contínua	Operacional	2	Baixo		=
ACD	Perda de Gestores de formação qualificados nas áreas técnicas especializadas e certificadas	- Saída de colaboradores com know-how específico - Dificuldade na transmissão de conhecimento - Não renovação dos quadros	Todas	Perda da certificação de entidade formadora	Até 2015: - Planeamento previsional dos recursos humanos da ACD - Atualização e reforço das competências dos GF nas áreas técnicas - Implementação de Programas de gestão do conhecimento	Operacional	3	Baixo		=
ACD	Absentismo dos colaboradores às ações de formação obrigatórias	- Insuficiente perceção da hierarquia da importância da formação - Falta de comprometimento para as necessidades formativas identificadas - Dificuldade no planeamento/agendamento das ações face à taxa de ocupação dos colaboradores à respetivas atividades	Todas	- Reajustamento do Plano de Formação - Não desenvolvimento de competências - Penalidades/sanções para a IP - Reputação do Grupo IP	Até 2015: - Sensibilização à hierarquia - Planeamento das ações com os diretores/hierarquias - Criação da figura de "Gestor da Formação"	Operacional	4	Baixo		Novo Risco



## 7.2 AUTORIDADE DE SEGURANÇA DA EXPLORAÇÃO (ASE)

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

**Dono do Risco:** Luís Manuel Martins Matias

Baixo	4
Moderado	4
Elevado	0
Muito elevado	0
Total de riscos	8
Valor Médio do Risco	5,1

UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
ASE	Falta de capacidade de resposta	Discrepância entre as atribuições definidas e os recursos humanos disponíveis	IP	- Atraso na realização das atribuições - Dificuldade de acompanhamento da atualização da regulamentação		Operacional	4	Baixo		=
ASE	Descontinuidade da atividade da ASE	Ausência de redundância funcional	IP	Atraso na realização de apreciações e emissão de esclarecimentos		Operacional	8	Moderado	Reforço de equipa com 1 Técnico	=
ASE	Insuficiência de coordenação e de acionamento de meios técnicos e humanos, mecanismos e ações a empreender em situações de emergência ferroviária	Incumprimento das atribuições em vigor pode levar a um desconhecimento da ASE de informação relevante para a adoção de medidas previstas	IP	Atraso/Não ativação do Gabinete de Crise	Ano de 2016: - Revisto Plano de Emergência Geral - Atuação em situação de Crise	Operacional	4	Baixo		=
ASE	Atraso/descoordenação no acionamento de meios técnicos e humanos, mecanismos e ações a empreender em situações de emergência ferroviária	- Atraso na disponibilização de informação interna e dos operadores - Falta de fiabilidade ou capacidade de intervenção prestada por terceiros	IP	Atraso na realização das operações de socorro	Ano de 2016: Elaborado documento regulamentar com o dimensionamento dos meios dedicados para fazer face às necessidades de Comboio Socorro (equipamentos, localização das sedes, ativação dos comboios de socorro ferroviário, etc.)	Operacional	6	Moderado	Renegociação ou alteração das condições contratuais da prestação dos serviços	↘ (-3)



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
ASE	Insuficiências no reporte de entidades internas e externas	- Atraso na disponibilização de informação pelos operadores/outras - Falta de fiabilidade da informação prestada por terceiros	IP	Atraso na publicação documental		Regulação e Compliance	4	Baixo		=
ASE	Falta de articulação interna	Informação não reportada/desconhecimento de falha	IP	Orientação ou normativo não elaborado		Operacional	3	Baixo		=
ASE	Não cumprimento dos requisitos da NP ISO 17020	- Ausência de segregação funcional - Falta de imparcialidade / conflito de interesses - Não garantia de confidencialidade	IP	- Não obtenção de acreditação do OAI (Organismo de Avaliação Independente) - Dificuldade no processo de renovação da Autorização de Segurança	Ano de 2016: - Constituição da equipa para coordenação e elaboração do processo de acreditação e desenvolvimento de trabalhos preliminares à submissão do processo de acreditação ao IPAC (Levantamento dos procedimentos existentes que devam integrar o sistema de gestão do organismo de avaliação)	Operacional	6	Moderado	Definição de procedimento para a gestão dos riscos de imparcialidade do OAI (Organismo de Avaliação Independente)  Definição de estrutura própria de gestão documental  Desenvolvimento/conclusão dos restantes trabalhos preliminares à submissão do processo de acreditação ao Instituto Português de Acreditação (IPAC) (Desenvolvimento do manual e procedimentos do sistema de gestão, Implementação do sistema de gestão, Submissão do pedido de acreditação, Acompanhamento da auditoria de concessão e coordenação e gestão das eventuais ações corretivas referentes às não conformidades identificadas, Desenvolvimento das ações necessárias à obtenção da acreditação)	Novo Risco
ASE	Falta de meios para a atividade do Organismo de Avaliação Independente (OAI)	Não disponibilização de meios afetos a outras UO/Empresas	IP	- Falta/atraso na emissão dos pareceres de avaliação de risco - Perda de acreditação	Ano de 2016: - Constituição da equipa para coordenação e elaboração do processo de acreditação	Operacional	6	Moderado	Definição de bolsa de avaliadores internos  Formação específica para avaliadores	Novo Risco



### 7.3 DIREÇÃO DE AUDITORIA INTERNA (DAI)

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

Baixo	4
Moderado	4
Elevado	0
Muito elevado	0
Total de riscos	8
Valor Médio do Risco	5,4

Dono do Risco: Maria Joaquina Rosado Figueira

UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DAI	Quebra, pelos auditores, dos princípios deontológicos	- Negligência dos colaboradores da DAI - Ação dolosa dos colaboradores da DAI - Situações de incompatibilidade e impedimento - Falta de competências do auditor	Todas	- Violação do Código de Ética - Violação das Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna - Comprometimento da credibilidade e fiabilidade do trabalho de auditoria	Até 2015: - Estatutos de Auditoria Interna - Realização de auditorias em equipa  Ano de 2016: Manual de Auditoria Interna (GR.MN.003)	Regulação e Compliance	4	Baixo		=
DAI	Divulgação de informação reservada / confidencial / sensível	- Negligência / Falta de zelo (por exemplo: Procedimento de arquivo e transmissão de informação ineficazes) - Acesso indevido (por exemplo: não atualização dos perfis de acesso dos colaboradores que alteram funções) - Ação dolosa	Todas	- Reputação do Grupo IP - Comprometimento da credibilidade e fiabilidade do trabalho de auditoria	Até 2015: Arquivo digital com acesso reservado aos colaboradores afetos à DAI  Ano de 2016: - Código de Ética do Grupo IP - Ações de sensibilização - Manual de Auditoria Interna (GR.MN.003) - Política de Comunicação de Irregularidades - Arquivo digital com acesso reservado aos colaboradores afetos à DAI	Regulação e Compliance	4	Baixo		=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DAI	Não focalização do Planeamento da Auditoria Interna nas áreas de maior risco	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboração do plano anual da auditoria interna sem atender ao grau de risco das atividades/processos da organização</li> <li>- Elaboração do plano anual da auditoria interna tendo por base uma avaliação desajustada do risco mapeado na organização</li> <li>- Falta de acesso à informação sobre o grau de risco das atividades/processos da organização</li> <li>- Desconhecimento do negócio</li> <li>- Desenvolvimento de atividades específicas solicitadas à DAI</li> </ul>	Todas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilização ineficaz dos recursos</li> <li>- Pouca relevância do trabalho de auditoria</li> <li>- Necessidade de introdução de alterações ao planeamento da auditoria</li> </ul>	<p>Até 2015: Consulta do Plano de Gestão de Risco</p> <p>Ano de 2016: - Elaboração do Plano Anual de Auditoria Interna tendo por base o Plano de Gestão de Risco da IP - Aquisição de competências "on the job" - Partilha de conhecimento dentro da DAI (ações "Transferência de Conhecimento à Equipa")</p>	Operacional	8	Moderado	Formação interna (por exemplo: cross training)	↗ (+2)
DAI	Insuficiência de qualidade ou oportunidade dos relatórios de auditoria	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incorreto planeamento e programação da auditoria a realizar</li> <li>- Falha na interpretação da informação pelos auditores</li> <li>- Dificuldade/impossibilidade dos auditores efetuarem a análise por incorreta/incompleta informação disponibilizada pelos auditados ou pelos peritos</li> <li>- Atraso na disponibilização da informação pelos auditados</li> <li>- Atraso na análise pelos auditores</li> </ul>	Todas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formulação de conclusões e recomendações incorretas ou não devidamente sustentadas</li> <li>- Inadequada comunicação dos resultados</li> <li>- Falta de oportunidade da comunicação dos resultados</li> <li>- Comprometimento da credibilidade e fiabilidade do trabalho de auditoria</li> <li>- Ineficácia das conclusões e recomendações apresentadas</li> </ul>	<p>Até 2015: - Procedimentos/ instruções internas - Realização de auditorias em equipa - Formação</p> <p>Ano de 2016: - Manual de Auditoria - Procedimento de aprovação de recomendações - Procedimento de avaliação de recomendações - Procedimento de avaliação da satisfação - Realização de auditorias em equipa - Formação</p>	Operacional	6	Moderado	<p>Reforço da Formação</p> <p>Desenvolvimento de aplicação informática de suporte à gestão da atividade</p>	=
DAI	Falha na deteção de indícios de fraude	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Delimitação legal e estatutária dos mecanismos de atuação da DAI</li> <li>- Défice de competências;</li> <li>- Falha de imparcialidade;</li> <li>- Falha de integridade dos auditores</li> </ul>	Todas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impacto negativo na reputação do Grupo IP</li> <li>- Danos financeiros para o Grupo IP</li> <li>- Comprometimento da credibilidade e fiabilidade do trabalho de auditoria</li> <li>- Incapacidade em propor medidas que contribuam para a minimização da fraude</li> </ul>	<p>Até 2015: Realização de auditorias em equipa</p> <p>Ano de 2016: - Política de Comunicação de Irregularidades - Formação</p>	Operacional	8	Moderado	Reforço da formação específica	↗ (+2)

Relatório de Execução do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, do Grupo IP – 2016



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DAI	Deficiente acompanhamento das recomendações aprovadas	- Não seguimento das recomendações aprovadas - Incorreto seguimento das recomendações aprovadas	Todas	- Comprometimento da credibilidade e fiabilidade do trabalho de auditoria - Deficiente implementação das recomendações propostas	Até 2015: Ações de follow-up integradas no Plano Anual de Auditorias	Operacional	3	Baixo		=
DAI	Incumprimento do prazo estimado para a realização da auditoria	- Indisponibilidade de recursos - Dificuldade/impossibilidade dos auditores efetuarem a análise - Dificuldade no acesso à informação (transmitida pelos auditados, recolhida nos sistemas de informação ou recolhida em arquivo físico)	Todas	- Não concretização do Plano Anual de Auditorias - Insuficiência de oportunidade dos relatórios de auditoria	Até 2015: - Elaboração de um plano para cada ação de auditoria - Acompanhamento do plano para cada ação de auditoria - Necessidade de justificação de atrasos para aprovação do Diretor da DAI	Operacional	4	Baixo		=
DAI	Fragilidade na independência da DAI	Modelo de Governace da IP	Todas	Comprometimento da credibilidade e fiabilidade do trabalho de auditoria	Até 2015: - Elaboração do Plano de Auditoria Interna tendo por base o Plano de Riscos da IP, como instrumento de planeamento da atividade da DAI - Atividades não previstas no Plano de Auditoria Interna ficam sujeitas a aprovação do PCAE com inerente revisão do Plano  Ano de 2016: Aprovação do Estatuto de Auditoria Interna e do Manual de Auditoria com apropriação das normas de atributos e de desempenho estabelecidas pelo Institute of Internal Auditors	Operacional	6	Moderado	Obs: em virtude da opção de aceitar o risco (em sede de apetite ao risco), não se exige a identificação de propostas de medidas de tratamento	=



## 7.4 DIREÇÃO DE ASSUNTOS JURÍDICOS (DAJ)

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

Baixo	4
Moderado	1
Elevado	3
Muito elevado	0
Total de riscos	8
Valor Médio do Risco	7,6

Dono do Risco: João Carlos Gonçalves Morgado

UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DAJ	Atraso da informação solicitada às unidades orgânicas	Falta de colaboração/envolvimento por parte das UO	Todas	- Incumprimento de prazos - (In)deferimento tácito - Perdas financeiras / condenação (financeira e reputacional) - Deficiente instrução de processos	Ano de 2016: Ações de sensibilização aos órgãos (alertas aos órgãos via mail e realização de sessões de esclarecimento)	Operacional	15	Elevado	Novas ações de sensibilização aos órgãos	=
DAJ	Atrasos nas respostas/prestação de informação por responsabilidade da DAJ	- Falhas de monitorização de prazo - Contagem errada de prazo - Constrangimentos na utilização da aplicação informática (Kamaelei)	Todas	- Incumprimento de prazos - Falta de resposta - (In)deferimento tácito - Perdas financeiras / condenação (financeira e reputacional)	Ano de 2016: - Sistematização dos prazos e respetiva monitorização/alertas - Aplicação informática (Kamaelei)	Operacional	8	Moderado	Consolidação do sistema de alertas da aplicação informática (Kamaelei) Upgrade do hardware	\ (-7)
DAJ	Deficiente instrução de processos	- Insuficiência de recursos face ao volume de trabalho - Abrangência de matérias - Falta de formação em algumas áreas específicas - Alterações legislativas	Todas	- Incumprimento de prazos - (in)deferimento, condenação e perdas financeiras	Ano de 2016: - Recurso a Contratação externa (prestação de serviços) - Formação específica para colaboradores da DAJ: Estatuto das Estradas, CCP (Código dos Contratos Públicos), CPTA (Código do Processo nos Tribunais Administrativos e CPA (Código do Procedimento Administrativo)	Operacional	10	Elevado	Reforço dos recursos humanos Contratação externa (prestação de serviços) Reforço da formação específica para colaboradores da DAJ	=
DAJ	Desadequada informação prestada pelas UO	Informação instrutória inadequada das unidades orgânicas (deficiente ou insuficiente)	Todas	- Deficiente instrução de processos - Condenação e perdas financeiras, (in)deferimento	Ano de 2016: - Ações de sensibilização - Formação ministrada pela DAJ: execução contratual e Estatuto das Estradas e CPA (Código do Procedimento Administrativo)	Operacional	15	Elevado	Reforço de formação ministrada pela DAJ	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DAJ	Desconhecimento de processos judiciais externos	Existência de processos contratados externamente não iniciados na DAJ	Todas	Reclamação financeira que requer uma análise minuciosa e com eventual pagamento de verbas não previstas/cabimentadas	Ano de 2016: Levantamento dos processos existentes	Operacional	2	Baixo		↳ (-13)
DAJ	Deficiente avaliação do risco nos processos judiciais	- Complexidade dos processos - Deficiente avaliação dos processos pelos colaboradores	Todas	Impacto no valor das provisões/imparidades da empresa	Ano de 2016: - Reapreciação e atualização da avaliação de risco em função da evolução dos processos e com reporte semestral à DFM - Aplicação informática (Kamaelei)	Operacional	4	Baixo	Instrução formal que vise a sistematização dos momentos de reavaliação do risco durante o decorrer do processo  Upgrade do hardware	↳ (-6)
DAJ	Divulgação de informação reservada / confidencial / sensível	- Negligência - Ação dolosa	Todas	Lesão dos interesses da empresa	Ano de 2016: - Código de ética - Ações de sensibilização	Regulação e Compliance	3	Baixo		↳ (-1)
DAJ	Inadequada gestão do arquivo jurídico	- Dispersão física - Fraco acondicionamento - Deficiente classificação	Todas	Constrangimentos (demora) na identificação dos elementos necessários para o processo	Ano de 2016: Concentração/Organização do arquivo vivo	Operacional	4	Baixo		↳ (-1)





## 7.5 DIREÇÃO DE ASSET MANAGEMENT (DAM)

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

Baixo	3
Moderado	9
Elevado	4
Muito elevado	1
Total de riscos	17
Valor Médio do Risco	9,0

Dono do Risco: Rui Miguel Alves de Oliveira Coutinho

UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DAM	Ausência/insuficiente qualidade da informação	- Falta integração de dados - Carregamento incorreto de dados - Falta de atualização de aplicações informáticas	IP	Planos de gestão de ativos de reduzida qualidade	Ano de 2016: Procedimento com definição de regras para melhorar a qualidade da informação a obter	Operacional	9	Moderado	Monitorização da implementação do procedimento Desenvolvimento de referência única para as intervenções Desenvolvimento de aplicação para o PGA (Plano de Gestão de Ativos) de curto prazo	∨ (-3)
DAM	Deficiente gestão da conservação das componentes da via rodoviária	Falta de integração entre o portfólio de ativos e restantes módulos nas aplicações informáticas	IP	Dificuldade na gestão da conservação por inexistência de informação sistematizada	Ano de 2016: Definida a estrutura do portfólio de ativos	Tecnológico	9	Moderado	Integração da estrutura de ativos rodoviários em SAP e na aplicação de suporte à gestão de conservação	∨ (-3)
DAM	Insuficiente informação do cadastro técnico dos ativos da infraestrutura (IE)	Falta de atualização dos sistemas de informação com o cadastro de ativos que permita o registo e consulta de informação	IP	Aumento do grau de incerteza na tomada de decisões		Operacional	8	Moderado	Definição de uma estratégia organizacional articulada entre as diversas unidades orgânicas para atualização do cadastro técnico da empresa	=
DAM	Informação redundante/contraditória no/entre o Plano de Gestão de Ativos e Plano Estratégico	Ausência de uma articulação adequada entre as unidades orgânicas que definem e elaboram diferentes planos	IP	Incorreta tomada de decisão	Ano de 2016: Plano de interfaces e sua correta comunicação entre os diversos interlocutores da gestão de ativos	Operacional	6	Moderado	Definição do Plano de Gestão de Ativos, com input inicial proveniente do Plano Estratégico da Empresa	∨ (-2)
DAM	Incorreta ou insuficiente introdução de dados em sistemas	- Desconhecimento de regras - Delay no carregamento de dados - Ausência de monitorização dos dados carregados em sistema	IP	Pouca fiabilidade da informação para apoio na tomada de decisão	Ano de 2016: Ações de monitorização, sensibilização e formação dos operacionais que carregam os dados na aplicação (só ferrovia)	Operacional	6	Moderado	Definição de atribuições funcionais de monitorização da informação em sistema de suporte à rodovia, conformidade técnica e reporting, à semelhança do realizado para a ferrovia (em SIGMA)	∨ (-4)



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DAM	Ausência de informação integrada referente ao ciclo de vida dos ativos	Dificuldade de extração de dados, nomeadamente os referentes a custos desagregados para análise do custo do ciclo de vida dos ativos	IP	Dificuldades de análise do custo do ciclo de vida dos ativos para apoio na tomada de decisão		Tecnológico	8	Moderado	Desenvolvimento de Gap analysis "SAP - Gestão de Ativos - Vertente Financeira	=
DAM	Desconhecimento do valor atual dos ativos sob gestão da IP	A quantidade, diversidade e ausência de histórico pode não permitir o conhecimento do valor atual dos ativos que a empresa gere	IP	- Incorreta priorização e/ou tomada de decisões sobre as ações de manutenção e/ou de renovação tendo por base o valor dos ativos - Desconhecimento do real valor gerido pela empresa		Negócio	15	Elevado	Desenvolvimento de uma estratégia de valorização dos ativos existentes (outsourcing)	=
DAM	Falha dos sistemas informáticos	- Inadequado funcionamento dos equipamentos e redes da IP - Incumprimento de procedimentos definidos para o registo de dados, nomeadamente em sistema SAP, SIGMA, SGOA e outros utilizados no âmbito da gestão de ativos	IP	- Constrangimentos/não realização das atividades - Possibilidade de perda de dados		Tecnológico	2	Baixo		∨ (-4)
DAM	Inadequação / Ausência das Estratégias e Planeamento da Contratação	- Falta de articulação entre as diversas UO intervenientes no processo - Alterações de mercado - Alterações na legislação - Alterações técnicas	IP	- Atraso na contratação com potenciais prejuízos materiais e financeiros para a Empresa - Não execução de intervenções na Infraestrutura		Operacional	9	Moderado	Identificação das áreas que deverão ser sujeitas à definição de estratégias Definição de plano, a 10 anos, de revisão e monitorização das estratégias existentes	∨ (-3)
DAM	Definição fraudulenta das especificações técnicas do caderno de encargos	Por influência externa e interna	IP	Aumento de custos	Até 2015: Auto monitorização (envolvimento de vários Departamentos da DAM/ várias UO na elaboração dos cadernos de encargos)	Regulação e Compliance	8	Moderado	Auditoria aos processos	=
DAM	Falta de atualização dos dados de inventário e histórico reportado	- Ausência de recursos que permita cumprir o plano de inspeções - Desatualização da Aplicação informática de gestão de Aparelhos de Via (eAV)	IP	- Análise e Conclusões inadequadas - Veiculação de informação extemporânea e/ou desajustada através do Relatório do Estado da Infraestrutura - Avaliar o Estado das infraestruturas	Ano de 2016: Instrução técnica para garantir o cumprimento dos planos de inspeção e a atualização de dados de inventário e histórico reportado	Operacional	4	Baixo		∨ (-2)



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DAM	Incumprimento do Plano de Inspeções Principais (Pontes, Túneis, Via e Catenária, Aparelhos de Via, Pavimentos)	- Falha ou ausência de equipamento de Inspeção - Indisponibilidade de viaturas por falta, por motivos de avaria ou por falta de cabimentação - Insuficiência de recursos com competências técnicas específicas para a realização adequada das atividades de inspeção, diagnóstico, revisão e monitorização, associadas ao sistema de gestão de ativos	IP	- Incapacidade de avaliar condições de segurança dos ativos - Ausência de dados para avaliação da condição e intervenção nos ativos - Fiabilidade reduzida na identificação das necessidades de intervenção da rede - Incapacidade de implementação dos Sistemas de Gestão de Ativos - Falta de monitorização periódica dos ativos - Custos acrescidos a médio e longo prazo, face a ausência da sua manutenção		Operacional	6	Moderado	Definição de uma estratégia/metodologia de substituição de equipamento/sistemas de inspeção por obsolescência dos existente Recrutamento e formação de recursos em número adequado e/ou contratação de prestação de serviços Desenvolvimento de estudo que vise o ajustamento operacional na atividade de inspeção para as redes desativada e sem exploração IP, sustentado numa análise de risco Revisão e renovação da frota de viaturas operacionais da DAM	↘ (-3)
DAM	Não concretização da internalização da auscultação ultrassónica em contínuo por meios pesados	- Insuficiência de recursos humanos (1 Técnico) - Dificuldades de contratação acessórias, que assumem um carácter mais significativo por suportarem processos de inovação com forte componente de desenvolvimento interno	IP	- Incapacidade de cumprimento do roteiro, com o consequente aumento da degradação do ativo, redução do nível de qualidade de rede, e decréscimo do nível de serviço prestado - Necessidades de contratação pontuais de campanhas de inspeção com meios pesados		Operacional	15	Elevado	Monitorizar a implementação do plano para a internalização, assegurando para o efeito o recrutamento e formação de 1 técnico dedicado à atividade de inspeção ultrassónica de carris, através de mobilidade interna ou contratação externa Processo de aquisição do módulo de inspeção por ultrassons para integração e montagem num veículo ferroviário da IP Contratação da prestação de serviços de inspeção, até a implementação da estratégia (campanhas de 2017, 2018 e 2019)	=
DAM	Não calibração centralizada das réguas de bitola e escala	Inadequada gestão dos equipamentos	IP	- Aumento de custos - Utilização de critérios não uniformes na aceitação dos equipamentos	Ano de 2016: Internalização da calibração de equipamentos de monitorização e de medição (EMM)	Operacional	4	Baixo	Formulação de um processo de monitorização global dos equipamentos IP abrangidos	↘ (-4)



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DAM	Ausência de uma atuação preventiva das obras de contenção	- Insuficiência de recursos com competências técnicas específicas para a implementação de um sistema de inspeção de obras de contenção - Indefinição quanto à responsabilidade por esta atribuição	IP	- Incapacidade de implementação do sistema de gestão de obras de contenção (SGOC) - Potencial agravamento das condições de Segurança das obras de contenção - Falta de monitorização periódica das obras de contenção - Custos acrescidos a médio e longo prazo com a conservação deste tipo de estruturas, face a ausência da sua manutenção		Operacional	20	Muito Elevado	Determinação de qual a UO responsável por esta atribuição  Designação de Gestor de projeto para definição de um sistema de gestão que determina o modelo de inspeção das obras de contenção  Contratação de prestação de serviços externa	=
DAM	Falta de intervenção nas obras de arte rodoviárias	Restrições orçamentais	IP	- Potencial agravamento das condições de Segurança Estrutural - Redução do nível de serviço e aumento do esforço das equipas de inspeção na monitorização de estruturas degradadas - Fecho à circulação	Até 2015: Procedimento de Sistema de Gestão de Obras de Arte	Operacional	12	Elevado	Monitorização especial e focada, e reporte, para o processo de reabilitação das obras de arte com Estado de Conservação de nível 4 (EC4) e Estado de Conservação de nível 5 (EC5) (ou equivalente)	=
DAM	Falta de intervenção nas obras de arte ferroviárias	Restrições orçamentais	IP	- Potencial agravamento das condições de Segurança Estrutural - Redução do nível de serviço e aumento do esforço das equipas de inspeção na monitorização de estruturas degradadas - Fecho à circulação	Até 2015: Procedimento de Sistema de Gestão de Obras de Arte	Operacional	12	Elevado	Monitorização especial e focada, e reporte, para o processo de reabilitação das obras de arte com Estado de Conservação de nível 4 (EC4) e Estado de Conservação de nível 5 (EC5) (ou equivalente)	=



## 7.6 DIREÇÃO DE ACESSIBILIDADE, TELEMÁTICA E ITS (DAT)

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

Baixo	13
Moderado	8
Elevado	6
Muito elevado	0
Total de riscos	27
Valor Médio do Risco	6,9

Dono do Risco: Mário David Esteves Alves

UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DAT	Deficiente fundamentação do critério material	Falta de clarificação dos requisitos necessários à fundamentação do critério material	IP	- Demora no processo de contratação - Perda de fundos comunitários - Inconformidades detetadas em auditorias externas e internas	Ano de 2016: Fundamentação da iniciativa acompanhada por justificação do critério material	Regulação e Compliance	12	Elevado	Revisão dos termos de suporte ao critério material em estrita articulação com as entidades auditoras (por exemplo: Tribunal de Contas, POCI (Programa Operacional Competitividade e Internacionalização) e Programa Operacional Valorização do Território (POVT))  Best practice interna sobre a temática do critério material	=
DAT	Deficiente definição dos requisitos contratuais (empreitada ou prestação de serviços)	Deficiente preparação do processo de contratação	IP	- Deficiente execução da obra (desvios de qualidade e/ou custo e/ou prazo) - Trabalhos/serviços a mais	Ano de 2016: Revisão por diferentes colaboradores dos requisitos contratuais	Operacional	4	Baixo		=
DAT	Prazos no processo de contratação superiores ao planeado	- Falta de clarificação dos requisitos necessários à fundamentação do critério material - Restrições orçamentais - Atrasos nas UO envolvidas no processo de contratação (por exemplo: DCL, Ambiente, DAJ, DSS)	IP	- Reputação do Grupo IP - Perda de fundos - Custos decorrentes da entrada em serviço tardia	Ano de 2016: - Divulgação do Service-Level Agreement (SLA) da DCL - Elaboração do Plano de Contratação	Operacional	15	Elevado	Definição de Service-Level Agreement (SLA) com outras UO (DAJ, DEG, DSS) no âmbito do Protocolo de Serviços Partilhados  Implementação do Planeamento Global Integrado (PGI)	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DAT	Dependência de fornecedor(es)	- Mercado pouco atrativo - Mercado fechado - Resistência interna à implementação de novas soluções e/ou soluções "abertas"	IP	- Incapacidade de negociação - Atraso na reparação/disponibilidade dos Sistemas - Aumento do custo associado	Ano de 2016: Garantir a procura de soluções abertas (projeto Sinalfer, adoção do Sincro, Datex, SICIT)	Tecnológico	8	Moderado	Robustecer os modelos de contratação (ex.: Contrato Quadro) Reforço de interfaces com outras áreas (DEG - Sinalização; DGC) Desenvolver arquiteturas suportadas em soluções "abertas"	=
DAT	Inadequação dos adjudicatários selecionados	- Critérios de avaliação não serem suficientemente robustos e adequados ao procedimento - Falta de capacidade financeira/insolvências dos adjudicatários	IP	- Deficiente execução da obra - Desvios na qualidade, custo e prazo da obra - Trabalhos a mais - Projeção negativa da imagem da IP	Ano de 2016: Revisão por diversas pessoas na organização dos critérios de avaliação	Operacional	4	Baixo		=
DAT	Definição fraudulenta das especificações técnicas do caderno de encargos	Conluio	IP	- Afeta a reputação da empresa - Aumento dos custos da empreitada, prestações de serviços, materiais - Atraso na conclusão dos trabalhos por erros e omissões do projeto - Não aplicação de penalidades	Ano de 2016: - Revisão por diferentes colaboradores dos requisitos contratuais - Código de ética do Grupo IP - Ações de sensibilização	Regulação e Compliance	2	Baixo		=
DAT	Deficiente formação do preço base	- Desconhecimento do mercado - Sistema de avaliação de fornecedores inexistente/pouco desenvolvido	IP	- Aumento do custo associado - Atraso nos processos de contratação	Ano de 2016: - Utilização do histórico de mercado quando da definição do preço base - RFI (Request For Information) em processos sem histórico/novas soluções - SGR (Sistema Geral de Rubricas) - ajuda à construção do preço base	Operacional	4	Baixo		=
DAT	Saída não supriável de colaboradores	Colaboradores com know how técnico que deixam o Grupo IP ou que foram alocados a outras unidades orgânicas do Grupo IP	IP	- Perda de know-how - Constrangimentos no provimento de postos de trabalho		Operacional	10	Elevado	Definição de Planos de Sucessão Reforço da equipa através de recrutamento interno Prestação de serviços de recursos humanos Reforço de sensibilização junta da tutela	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DAT	Divulgação de informação reservada / confidencial / sensível	- Desconhecimento da informação que é reservada/confidencial - Negligência / Falta de zelo - Ação dolosa	IP	- Reputação da IP - Divulgação de dados confidenciais ou sensíveis	Ano de 2016: - Código de ética do Grupo IP - Ações de sensibilização	Regulação e Compliance	4	Baixo		=
DAT	Inconformidades nas auditorias efetuadas pelas autoridades setoriais	Não cumprimento de legislação/normativos	IP	- Reputação do Grupo IP - Pagamento de coimas	Ano de 2016: Implementação das recomendações das auditorias anteriores	Regulação e Compliance	4	Baixo		=
DAT	Não obtenção de certificações/homologações	Por desconhecimento de regulamentação: - Não é efetuado o pedido de obtenção de certificação/licença/homologação às autoridades sectoriais - Pedido de obtenção de certificação/licença/homologação tardio - Processo incorretamente instruído	IP	- Reputação do Grupo IP - Dificuldades operacionais - Perda financeira	Ano de 2016: - Levantamento do quadro normativo relativo a esta temática - Planos de formação específicos para obtenção de conhecimentos nesta área	Regulação e Compliance	4	Baixo		↑ (+2)
DAT	Incumprimento das diretivas de interoperabilidade ferroviária da Comunidade Europeia (GSM-R)	- Incumprimento técnico - Desconhecimento da regulamentação - Falta de coordenação na implementação das diretivas	IP	Não conformidade da rede para garantir a interoperabilidade internacional	Ano de 2016: Divulgação interna das diretivas	Regulação e Compliance	4	Baixo	Identificar coordenador que promova a implementação das diretivas de interoperabilidade (em modelo a definir)	=
DAT	Incumprimento das diretivas Europeias relativas a Sistemas e Serviços Inteligentes de Transporte (ITS)	- Restrições orçamentais - Falta de planeamento para a implementação	IP	- Incumprimento legal - Reputação do Grupo IP		Regulação e Compliance	6	Moderado	Preparação/adaptação dos sistemas e implementação de processos para assumir a posição de Ponto de Acesso Nacional (Grupo de trabalho interno em articulação com concessionários/parceiros)	=
DAT	Incumprimento do prazo global dos contratos adicionais de empreitadas para envio ao Tribunal de Contas	- Atraso no envio dos adicionais ao Tribunal de Contas - Falta de planeamento	IP	- Incumprimento legal - Aplicação de multas - Impacto reputacional		Regulação e Compliance	4	Baixo		=
DAT	Fraude na gestão de contratos	Conluio	IP	- Incumprimento legal - Impacto reputacional - Desvios na qualidade, custo e prazo	Ano de 2016: - Código de ética do Grupo IP - Ações de sensibilização - Segregação de funções	Regulação e Compliance	2	Baixo		=

Relatório de Execução do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, do Grupo IP – 2016



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DAT	Inadequada gestão de contratos	- Falta de recursos humanos com atribuições / competências na gestão de contratos - Insuficiente definição e aplicação de normativos - Falhas/erros na gestão de contratos	IP	- Desvio no planeamento - Desvios na qualidade, custo e prazo	Ano de 2016: Formação	Operacional	8	Moderado	Definição de Planos de sucessão Produção de normativos de suporte (Manual Interno de Contratação - MIC) Recrutamento interno e externo se legalmente admissível Formação específica em novos normativos	=
DAT	Obsolescência dos equipamentos e sistemas	- Insuficiente definição de políticas de gestão de ativos - Erros/falhas no planeamento de substituição de sistemas obsoletos - Restrições orçamentais	IP	- Atraso na identificação e recuperação de falhas - Indisponibilidade dos sistemas - Reputação do Grupo IP - Incumprimento de Service-Level Agreement (SLA) - Vulnerabilidade dos sistemas e equipamentos	Ano de 2016: Substituição de equipamentos e sistemas obsoletos	Tecnológico	8	Moderado	Implementação do Plano de Gestão de Ativos Alargar o âmbito dos contratos de manutenção	∧ (+2)
DAT	Falhas/erros na supervisão/monitorização dos sistemas	- Inexistência de ferramentas para a deteção de falhas nos sistemas de acessibilidade, telemática e Serviços Inteligentes de Transporte (ITS) - Incapacidade ou demora na deteção de falhas - Restrições orçamentais - Não realização de auditorias técnicas internas aos sistemas	IP	- Atraso na identificação e recuperação de falhas - Indisponibilidade dos sistemas - Reputação do Grupo IP	Ano de 2016: - Upgrade do centro de gestão de rede de dados - Implementação de processo de monitorização e seguimento de ocorrências na área rodoviária - Implementação de processos de supervisão/monitorização em vários sistemas (gestão de rede, gravação da RTE, PSE Logger, SATA, vídeo,...)	Operacional	8	Moderado	Implementar a monitorização e a supervisão técnica em sistemas e infraestruturas Implementar sistemas de controlo de acesso a infraestruturas rododiferroviárias Implementar sistemas de monitorização por vídeo em infraestruturas rododiferroviárias	∧ (+4)





UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DAT	Ciberataque	- Negligência - Inexistência de ferramentas para a deteção de falhas nos sistemas de acessibilidade, telemática e Serviços Inteligentes de Transporte (ITS) - Incapacidade ou demora na deteção de falhas - Restrições orçamentais	IP	- Indisponibilidade dos sistemas - Reputação do Grupo IP	Até 2015: Implementação de Firewalls  Ano de 2016: - Criação de Grupo de trabalho para estudo e proposta de arquitetura de referência. - Participação nos projetos Ecosian e Cyber Perseu - Identificado o interlocutor da DAT para a cibersegurança	Tecnológico	12	Elevado	Revisão da arquitetura dos sistemas Procedimentos de segurança para acesso à informação Perímetro de segurança da rede dos CCO Auditorias de segurança Formação Integração dos Sistemas Rodoviários na Arquitetura de Rede de Suporte aos Sistemas Ferroviário Atualização do Manual da Organização para reforço da função de Cibersegurança	=
DAT	Cadastro desatualizado	- Inexistência de plataforma normalizada - Inexistência de procedimentos de carregamento	IP	Dificuldade em gerir o desenvolvimento, operação e manutenção	Ano de 2016: - Caracterização do sistema geral de rubricas - Identificação de equipamentos de spare da telemática rodoviária - Caracterização dos spares das Concessões	Operacional	8	Moderado	Definição de normativo para cadastro Implementação de procedimento de suporte à atualização de cadastro Definição da estrutura de dados de suporte do cadastro na plataforma SIG (Sistema de Informação Geográfica) Carregamento de informação relativa às subconcessionárias	=
DAT	Contratos desajustados dos níveis de serviço pretendidos	Inadequada estratégia para a manutenção dos sistemas	IP	- Incapacidade em cumprir os indicadores da Direção - Degradação da qualidade de serviço	Ano de 2016: - Implementação de Service-Level Agreement (SLA) em contratos em curso - Expurgar dos contratos de manutenção a atividade gerida por outras UO - Potenciar sinergias	Operacional	8	Moderado	Revisão das condições dos contratos de suporte à atividade de manutenção	=
DAT	Deficiências de interface com outras Direções da IP	Existência de indefinição de responsabilidades nos interfaces	IP	- Morosidade nos processos em que há interação da DAT com outras unidades orgânicas - Duplicação de funções	Até 2015: Clarificação de atribuições quando se justifique, com a intervenção da DDO	Operacional	4	Baixo		=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DAT	Incapacidade de repor níveis mínimos de serviço	Ausência de Business Continuity Plan (BCP) que abranja todos os sistemas de exploração	IP	- Indisponibilidade dos sistemas - Reputação do Grupo IP - Não cumprimento dos objetivos da Direção	Até 2015: Business Continuity Plan (BCP) "manual" para as áreas de negócio mais críticas	Negócio	12	Elevado	Desenvolvimento e Implementação de Processo de Business Continuity Plan (BCP) (desenvolvimento de redundância automática em sistema)	=
DAT	Não cumprimento das receitas previstas com serviços de acessibilidade, telemática e Serviços Inteligentes de Transporte (ITS)	- Contração dos mercados - Deficiente oferta ou capacidade de concretização de oportunidades	IP	Quebra de receita		Operacional	4	Baixo		=
DAT	Solicitações não planeadas de trabalho	Falta de planeamento e articulação entre as diversas áreas da empresa	IP	- Dificuldade no planeamento da atividade - Incumprimento dos objetivos estratégicos e da Direção		Operacional	8	Moderado	Implementação do Planeamento Global Integrado (PGI)	=
DAT	Não cumprimento das obrigações por parte da subconcessionária	Realização da Operação e Manutenção das ITTI (Infraestruturas de Telecomunicações e Tecnologias de Informação) são realizadas por empresa diferente (subconcessionária)	IP/IPT	- Perturbações no funcionamento regular e contínuo da Infraestrutura de Telecomunicações e Tecnologias de informação - Degradação da Infraestrutura de Telecomunicações e Tecnologias de informação - Perda de receitas	Ano de 2016: Fiscalização e monitorização prevista no ponto da cláusula 36ª do contrato de subconcessão	Operacional	4	Baixo		Novo Risco
DAT	Não cumprimento de Service-Level Agreement (SLA) no suporte às ASE (Atividades da Segurança da Exploração) e respetivo IT	- Falhas dos fornecedores de serviços da DAT (suporte técnico 24 horas / 7 dias) - Restrições orçamentais (impossibilidade de recrutar ou aumentar fornecimento e serviços externos) - Restrições nos recursos humanos disponíveis	IP	- Disrupção da atividade - Impacto na segurança da circulação - Quebra de receita		Operacional	15	Elevado	Procedimento para capitalizar o NOC (Network Operation Center) da IPT  Reforço das equipas de suporte	Novo Risco



## 7.7 DIREÇÃO DE CAPITAL HUMANO (DCH)

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

Baixo	9
Moderado	5
Elevado	3
Muito elevado	0
Total de riscos	17
Valor Médio do Risco	6,0

**Dono do Risco:** Alexandra Sofia Vieira Nogueira Barbosa

UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DCH	Erro e/ou omissões no processamento de salários dos colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falhas de parametrização da aplicação</li> <li>- Informação incorreta transmitida pelas unidades orgânicas</li> <li>- Desconhecimento das hierarquias relativamente ao Acordo da Empresa e normativos internos</li> <li>- Desatualização do cadastro</li> <li>- Desconformidade no carregamento de Informação</li> <li>- Desconhecimento das regras associadas à prestação de trabalho e respetivo carregamento por parte de colaboradores de órgãos descentralizados</li> </ul>	Todas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Processamento indevido de salários</li> <li>- Atraso no processamento</li> <li>- Ausência de processamento</li> <li>- Falhas/erros nos descontos tributários e contributivos dos colaboradores</li> <li>- Coimas</li> </ul>	<p>Até 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mecanismos de conferência com níveis diferenciados de auditoria</li> <li>- Harmonização de códigos de abonos e descontos</li> <li>- Segregação de funções e acessos</li> <li>- Rotatividade de atividades e passagem de conhecimento</li> <li>- Informação reiterada à Estrutura</li> <li>- Alteração de parametrização dos ficheiros de remunerações a enviar à Segurança Social</li> <li>- Implementação do novo sistema de processamento salarial - GESVEN GRH</li> </ul> <p>Ano de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Auditorias internas</li> <li>- Alteração de parametrização dos ficheiros de remunerações a enviar à Autoridade Tributária e Aduaneira (ATA)</li> <li>- Formação</li> <li>- Automatização de recolha de informação para efeitos de abonos e descontos (FAbonos)</li> </ul>	Operacional	5	Moderado	Sensibilização das UO responsáveis por reportar informação atempada à DCH (introdução de dados na aplicação)	\ (-1)



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DCH	Inadequada seleção de candidatos	- Inadequada identificação do perfil técnico e comportamental do candidato a selecionar - Ausência de candidatos: base de recrutamento limitado	Todas	Preenchimento da vaga por um colaborador com perfil não totalmente ajustado ao posto de trabalho	Até 2015: - Uso de ferramentas e técnicas de recrutamento e seleção disponíveis para cada caso específico - Formação orientada para o posto de trabalho a ocupar - Divulgação a todas as empresas do Grupo IP das vagas existentes	Operacional	3	Baixo		\ (-5)
DCH	Dificuldade na seleção de candidatos	- Condições do posto de trabalho pouco atrativas para os candidatos existentes - Procura reduzida no mercado de trabalho para a vaga a preencher	Todas	- Atraso no preenchimento da vaga - Não preenchimento da vaga - Preenchimento da vaga por um colaborador com perfil não totalmente ajustado ao posto de trabalho	Até 2015: - Uso de ferramentas e técnicas de recrutamento e seleção disponíveis para cada caso específico - Formação orientada para o posto de trabalho a ocupar	Operacional	6	Moderado	Utilização de meios de divulgação de oferta com muita amplitude (comunicação social, redes sociais) no caso de recrutamento externo	=
DCH	Informação não integrada	Existência de aplicações não integradas de vencimentos e gestão de cadastro, de controlo de assiduidade, entre outras	Todas	- Perda de informação - Ineficiência - Incumprimento de deveres e obrigações no âmbito do registo de trabalho dos colaboradores - Sobreposição de atividades - Informação insuficiente ou incorreto registo de dados de colaboradores	Ano de 2016: Integração do sistema de vencimentos e cadastro	Tecnológico	3	Baixo		=
DCH	Saída não supável de colaboradores	- Reforma - Iniciativa do trabalhador	Todas	- Perda de know-how - Constrangimentos no provimento de postos de trabalho em áreas/funções específicas - Dificuldade no cumprimento dos objetivos do Grupo IP	Ano de 2016: A DCH promoveu o pedido de autorização à Tutela de recrutamentos externos e de concursos, com vista ao provimento de necessidades de pessoal comprovadamente críticas (DRF e DGC)	Operacional	10	Elevado	Recrutamento interno e/ou externo tendentes ao provimento de postos de trabalho comprovadamente críticos e devidamente enquadrados nas exceções permitidas na Lei do Orçamento de Estado	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DCH	Constrangimentos no provimento de postos de trabalho em áreas/funções específicas	- Impossibilidade de recrutamento externo - Redução da base de recrutamento interno	Todas	Dificuldade no cumprimento dos objetivos do Grupo IP	Até 2015: Análise e utilização de processos de reconversão profissional, compatíveis com o enquadramento legal, dirigidos a colaboradores que apresentam o perfil da função a prover  Ano de 2016: A DCH promoveu o pedido de autorização à Tutela de recrutamentos externos e de concursos, com vista ao provimento de necessidades de pessoal comprovadamente críticas (DRF e DGC)	Operacional	10	Elevado	Recrutamento interno e/ou externo tendentes ao provimento de postos de trabalho comprovadamente críticos e devidamente enquadrados nas exceções permitidas na Lei do Orçamento de Estado	=
DCH	Coexistência de diferentes enquadramentos e regimes profissionais	Na sequência da fusão, coexistem no Grupo IP diferentes regimes laborais	Todas	- Impacto negativo no clima laboral e social - Contencioso laboral	Ano de 2016: Harmonização dos benefícios sociais possíveis (subsídio de pré-escolaridade, bolsa de mérito e passe escolar)	Regulação e Compliance	8	Moderado	Desenvolvimento do AE (Acordo de Empresa) para o Grupo IP  Harmonização do sistema de controlo de assiduidade	↘ (-2)
DCH	Incumprimento da legislação em vigor (laboral)	- Desadequação do normativo interno em matéria do foro laboral - Processamento indevido de penhoras na remuneração dos trabalhadores solicitadas por entidades externas	Todas	- Reputação do grupo IP - Clima / paz social - Condenação em processos judiciais e contraordenacionais	Até 2015: - Projeto de revisão dos normativos internos - Redundância na distribuição de trabalho de investigação e atualização legislativa  Ano de 2016: Reforço da formação dos trabalhadores da unidade	Regulação e Compliance	9	Moderado	Revisão do normativo interno  Reforço de procedimentos de controlo interno na própria unidade  Reforço da formação dos trabalhadores das empresas	=
DCH	Divulgação de informação reservada / confidencial / sensível	- Dolo - Negligência	Todas	- Reputação do Grupo IP - Divulgação de dados confidenciais ou sensíveis	Até 2015: - Bloqueio de acesso à distribuição de ficheiros com informação de Capital Humano - Centralização da autorização de divulgação de informação de Capital Humano no Responsável da Unidade "Assessoria Técnica e de Gestão"  Ano de 2016: - Código de ética - Ações de sensibilização	Regulação e Compliance	4	Baixo		=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DCH	Interrupção do clima de paz social	- Degradação das condições de trabalho - Perda e/ou reivindicação de benefícios	Todas	- Greve - Reputação do Grupo IP - Interrupção da circulação - Diminuição da produtividade - Perda de receitas	Até 2015: - Existência de colaborador responsável pelo diálogo constante com os Sindicatos e Comissão de Trabalhadores - Promoção de reuniões mensais com os Sindicatos e Comissão de Trabalhadores	Operacional	15	Elevado	Obs: em virtude da opção de aceitar o risco (em sede de apetite ao risco), não se exige a identificação de propostas de medidas de tratamento	=
DCH	Inadequado alinhamento dos objetivos individuais com os objetivos estratégicos da Empresa/Direção	- Objetivos individuais incorretamente identificados - Dificuldade em transpor os objetivos estratégicos da Empresa/Direção para objetivos individuais	Todas	- Inadequada avaliação de desempenho, quanto ao contributo individual - Impacto negativo nos resultados da avaliação - Desmotivação	Até 2015: - Monitorização dos processos de fixação de objetivos pela DCH - Ações de formação/sensibilização - Divulgação de informação relevante sobre o sistema de avaliação de desempenho (manual, normativos, fichas com exemplos) - Homologação de resultados pelo Comité de Capital Humano - Validação dos objetivos individuais pelo Diretor de Direção  Ano 2016: - Definição para os Diretores de objetivo/meta que reflete o alinhamentos dos objetivos individuais dos seus colaboradores com os objetivos da Direção - Desenvolvimento de aplicação tecnológica de apoio à gestão do desempenho	Operacional	4	Baixo		↳ (-1)
DCH	Inadequação de perfis de competências face à função que se pretende caracterizar	- Dificuldades na caracterização da função, no que respeita às suas competências críticas - Alargamento e/ou redução do campo de atividade de algumas funções por motivo de alterações à organização da Empresa	Todas	- Inadequada avaliação de desempenho - Impacto negativo no alinhamento dos colaboradores com as suas necessidades de formação - Impacto negativo sobre outros sistemas que dependem dos perfis (Desempenho, Recrutamento e Seleção, etc.) - Impacto negativo no desempenho dos colaboradores - Inadequada seleção dos candidatos	Até 2015: - Validação das competências "estratégicas"/críticas pela gestão de topo - Análise pela DCH e validação de perfis técnicos pelas UO competentes para o efeito	Operacional	4	Baixo		=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DCH	Inadequação do diagnóstico de necessidades de desenvolvimento	Inadequada avaliação de competências e/ou desempenho pelas hierarquias	Todas	- Desajustamento do plano de formação às necessidades de desenvolvimento dos colaboradores - Desajustamento dos Planos de Desenvolvimento Individual - Dificuldade em obter um Plano de Desenvolvimento alinhado com a estratégia da empresa	Até 2015: Estreita articulação entre a DCH e a ACD no sentido de analisar criticamente o diagnóstico das necessidades	Operacional	4	Baixo		=
DCH	Incumprimento da legislação em vigor (específica relativa ao Infantário)	- Recursos Humanos desajustados - Falta ou atraso na certificação de equipamentos	Todas	- Interrupção do funcionamento ou encerramento do Infantário - Coimas - Falta de segurança e bem-estar dos utentes do Ninho	Até 2015: - Plano de Segurança - Renovação anual dos pedidos de autorização de funcionamento, junto do Ministério da Educação, da Segurança Social e da Câmara Municipal de Almada - Certificação de equipamentos  Ano de 2016: - Formação em Segurança - Formação em Primeiros Socorros, específica para crianças	Regulação e Compliance	4	Baixo		∨ (-2)
DCH	Deficiente desempenho do concessionário do refeitório	Incapacidade do adjudicatário em cumprir com os requisitos contratuais	Todas	- Interrupção do funcionamento ou encerramento do Refeitório - Falta de segurança alimentar para os utentes do Refeitório	Até 2015: - Monitorização das obrigações legais a que o prestador de serviços está sujeito - Desinfestações periódicas	Regulação e Compliance	4	Baixo		=
DCH	Falhas e incorreções na elaboração e/ou monitorização da execução do orçamento de pessoal	- Erros/falhas da DCH na elaboração do orçamento - Incerteza jurídica na aplicação das normas /orientações	Todas	- Suborçamentação que pode resultar no não pagamento de salários (situação limite) - Não deteção atempada de desvíos	Até 2015: - Elaboração do orçamento: controlo do valor final feito por um segundo elemento - Monitorização da execução: tarefa feita por duas pessoas  Ano de 2016: - Incorporação das empresas do Grupo REFER e EP no mesmo sistema aplicacional - Construção de um novo modelo de orçamentação, contemplando as regras salariais a que todos os trabalhadores estão sujeitos	Operacional	4	Baixo		∨ (-2)



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DCH	Incumprimento de reporte de informação às entidades competentes	- Entrega de Informação fora de prazo - Entrega de informação com erros - Ausência / atraso do envio de informação por parte das outras UO	Todas	- Reputação do Grupo IP - Coimas	Até 2015: - Antecipar o pedido de inquérito regular - Construção de automatismos de resposta  Ano de 2016: - Automatismos de controlo de erros melhorados - Revisão dos pressupostos a considerar no orçamento tendo em conta a nova realidade da empresa - Sistema de "alertas" (DRC) - Relatório de acompanhamento (DRC)	Regulação e Compliance	5	Moderado	Alteração de parametrização dos ficheiros de remunerações a enviar à Autoridade Tributária e Aduaneira (ATA)	↘ (-1)





## 7.8 DIREÇÃO DE COMPRAS E LOGÍSTICA (DCL)

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

Baixo	8
Moderado	12
Elevado	7
Muito elevado	0
Total de riscos	27
Valor Médio do Risco	6,9

**Dono do Risco:** Ricardo Manuel Azevedo Saldanha

UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DCL	Atraso na tramitação dos procedimentos inerentes à formação dos contratos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falhas no planeamento</li> <li>- Informação incompleta (peças procedimentais incompletas/incorretas)</li> <li>- Atraso na elaboração das especificações técnicas dos cadernos de encargos</li> <li>- Atraso na informação transmitida pelas unidades orgânicas</li> <li>- Atraso na validação de documentos de habilitação necessários à celebração de contrato</li> <li>- Obtenção de compromissos</li> <li>- Restrições orçamentais</li> </ul>	Todas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atraso/dificuldade no desenvolvimento do procedimento e celebração do respetivo contrato</li> <li>- Atraso no início da empreitada/prestação de serviços/fornecimento de materiais</li> <li>- Atraso na execução do Plano de Atividades das unidades orgânicas</li> <li>- Falta de entrega de materiais</li> </ul>	<p>Até 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definição de templates</li> <li>- Ficha IP Best Practices</li> </ul> <p>Ano de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uniformização de procedimentos</li> <li>- Adoção do Manual Interno de Contratação (MIC) ex-REFER</li> <li>- Elaboração de Planos de contratação anuais</li> </ul>	Operacional	8	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formação no novo Código de Contratação Pública (CCP)</li> <li>Implementação do Manual Interno de Contratação (MIC) da IP</li> <li>Reforço de equipa</li> <li>Reformulação da aplicação eContratos</li> </ul>	↑ (+2)
DCL	Incumprimento dos limites máximos do ajuste direto	Falhas do sistemas de controlo	Todas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicação de multas</li> <li>- Reputação do Grupo IP</li> <li>- Atraso na execução do Plano de Atividades das unidades orgânicas</li> <li>-Inadequada escolha de entidades durante as fases do processo de contratação</li> <li>- Indemnizações a concorrentes</li> </ul>	<p>Até 2015:</p> <p>O eContratos efetua o controlo automático do cumprimento dos limites máximos dos Ajustes Diretos, de acordo com o art.º 113º do Código dos Contratos Públicos (CCP)</p>	Regulação e Compliance	2	Baixo		=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DCL	Incumprimento legal dos prazos definidos para envio de adicionais ao Tribunal de Contas	- Atraso das unidades orgânicas no envio de informação/adicionais - Atraso no envio da DCL para o Tribunal de Contas	Todas	Reputação do Grupo IP	Ano de 2016: - Procedimento GR.PR.014 "Contratos sujeitos a fiscalização do tribunal de contas - tratamento dos adicionais" com aplicação ao Grupo IP - Ficheiro de controlo de informação referente aos processos a enviar para o Tribunal de Contas (acompanhamento e monitorização dos adicionais)	Regulação e Compliance	6	Moderado	Ações de formação na gestão de contratos	\ (-6)
DCL	Incumprimento legal dos prazos definidos para envio dos contratos iniciais ao Tribunal de Contas	Atraso no envio da DCL para o Tribunal de Contas	Todas	- Aplicação de multas - Reputação do Grupo IP - Perda de Fundos Comunitários	Ano de 2016: Procedimento GR.PR.014 "Contratos sujeitos a fiscalização do tribunal de contas - tratamento dos adicionais" com aplicação ao Grupo IP	Regulação e Compliance	3	Baixo		=
DCL	Recusa de visto a contratos sujeitos a fiscalização prévia do Tribunal de Contas	Não cumprimento das regras técnicas, jurídicas e financeiras afetas à contratação	Todas	- Impedimento de execução do contrato/adicional - Reputação do Grupo IP - Atraso nos procedimentos contratuais - Atraso na execução do Plano de Atividades das unidades orgânicas e do Plano de Atividades e Orçamento(PAO)	Ano de 2016: Implementação das recomendações do Tribunal de Contas e cumprimento das regras inerentes à contratação	Regulação e Compliance	3	Baixo	Obs: em virtude da opção de aceitar o risco (em sede de apetite ao risco), não se exige a identificação de propostas de medidas de tratamento	=
DCL	Atraso no envio de respostas a pedidos de esclarecimento do Tribunal de Contas	- Atraso das UO no envio de informação/adicionais - Atraso no envio da DCL para o Tribunal de Contas	Todas	- Reputação do Grupo IP - Atraso nos procedimentos contratuais - Atraso na execução do Plano de Atividades das unidades orgânicas	Ano de 2016: Procedimento GR.PR.014 "Contratos sujeitos a fiscalização do tribunal de contas - tratamento dos adicionais" com aplicação ao Grupo IP	Regulação e Compliance	2	Baixo		=
DCL	Deficiente seleção fornecedores/prestadores de serviços/empregados	Inexistência de sistema de avaliação de fornecedores/prestadores de serviços/empregados	Todas	- Convidar entidades, por Ajuste Direto, que não ofereçam garantias de boa execução do contrato - Fraca rotatividade/concorrência na escolha/convíte de fornecedores	Ano de 2016: Desenvolvimento dos requisitos para a nova aplicação	Operacional	6	Moderado	Metodologia de qualificação e avaliação de fornecedores/prestadores de serviços/empregados Desenvolvimento de ferramenta de qualificação e avaliação de fornecedores/prestadores de serviços/empregados	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DCL	Falhas e alterações no planeamento de necessidades de materiais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessidades transmitidas pelas unidades orgânicas desajustadas dos trabalhos previstos no período em referência</li> <li>- Atraso na transmissão das necessidades de materiais a adquirir (unidades orgânicas não consideram o tempo consumido pelo processo de contratação, quando aplicável)</li> <li>- Alterações frequentes das necessidades pelas unidades orgânicas</li> <li>- Plano de trabalhos assumido pelas unidades orgânicas (no qual estão identificadas as necessidades de materiais) não cumprido</li> <li>- Ações prioritárias imprevistas, que podem implicar a utilização de outros materiais que não os planeados</li> <li>- Cortes orçamentais que obrigam a alterar as prioridades das ações previstas, e consequentemente o planeamento de necessidades de materiais</li> </ul>	IP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indisponibilidade de materiais necessários na execução dos trabalhos</li> <li>- Atraso na execução do Plano de Atividades das unidades orgânicas</li> <li>- Acumulação de stock não necessário</li> <li>- Obsolescência de materiais</li> <li>- Processos de aquisição não previstos/diminuição do Orçamento disponível para outras aquisições</li> </ul>	<p>Até 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definição de interface e prazos em conjunto com a DRF.</li> <li>- Desenvolvimento de contratos plurianuais e/ou prorrogação de prazos, quando possível</li> <li>- Plano anual de aquisição de materiais</li> </ul> <p>Ano de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Não adquirir material para constituição de stock no armazém central</li> <li>- Envio de listagem de AMV disponíveis (novos e usados) para órgão de engenharia</li> </ul>	Operacional	10	Elevado	<p>Definição de política de stocks com as várias unidades orgânicas da empresa</p> <p>Definição de procedimentos de gestão das necessidades (planeamento de materiais)</p> <p>Adaptação da ferramenta eMateriais para gerir o interface de planeamento</p> <p>Disponibilização semestral de lista de materiais novos disponíveis (AMVs e catenária) à DEG/DGE (stock sem destino)</p>	\ (-5)
DCL	Divulgação de informação reservada / confidencial / sensível	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ação dolosa</li> <li>- Negligência</li> </ul>	Todas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reputação do Grupo IP</li> <li>- Inviabilizar o processo concursal por violação dos princípios de contratação pública</li> </ul>	<p>Até 2015:</p> <p>Política interna de não contacto informal com fornecedores, mantendo apenas os estritamente formais e no âmbito dos procedimentos.</p> <p>Ano de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Código de Ética do Grupo IP</li> <li>- Ações de sensibilização</li> </ul>	Regulação e Compliance	3	Baixo		=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DCL	Carregamentos indevidos de materiais	- Carregamento de materiais não identificados ou indevidamente identificados - Falhas na segregação dos materiais - Dolo	IP	- Reputação do Grupo IP - Danos financeiros para o Grupo IP - Danos ambientais	Até 2015: - Visitas prévias, com marcação dos materiais a alienar - Registo na aplicação eMUR - Acompanhamento do carregamento pela unidade orgânica detentora dos resíduos  Ano de 2016: - Envio, sempre que adequado, dos resíduos valorizáveis para o Complexo Logístico do Entroncamento (CLE), permitindo, desta forma, a sua prévia quantificação e correto acondicionamento - Elaboração de relatórios de visita prévia, com validação das tipologias de resíduos e respetivas quantidades pelas Unidades Orgânicas detentoras	Regulação e Compliance	9	Moderado	Formalizar nos cadernos de encargos da manutenção rodoviária a entrega dos materiais no CLE ou local a definir  Manual de Gestão de Resíduos	↳ (-3)
DCL	Perdas e quebras de material em stock	- Dispersão territorial dos materiais - Atraso e erros na informação transmitida pelas unidades orgânicas - Falta de meios humanos com competências para inventariação - Furto	IP	- Danos financeiros para o Grupo IP - Indisponibilidade dos materiais e equipamentos para aplicar nas atividades quando necessário - Atraso na realização das atividades	Até 2015: Plano Diretor do Complexo Logístico do Entroncamento(CLE), com vedação do espaço de armazenagem	Operacional	10	Elevado	Implementação de câmaras para vídeo vigilância dos espaços (CCTV) no Complexo Logístico do Entroncamento (CLE)  Definição de regras de funcionamento de depósitos de materiais  Implementação do Sistema de Gestão de Armazéns (SGA)  Procedimento de inventariação	=
DCL	Falhas na receção de materiais	- Não cumprimento de critérios de verificação no processo de receção de materiais e equipamentos - Falta de recursos humanos com competência para fazer a receção técnica	IP	Aplicação de materiais não conformes	Até 2015: - Instrução IP.IT.009 (Instrução de Receção Técnica de Materiais) - Verificação/monitorização do processo de Receção Técnica de Materiais e Equipamentos Ferroviários	Regulação e Compliance	6	Moderado	Adoção da instrução IP.IT.009 para materiais rodoviários	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DCL	Incapacidade em responder aos pedidos de entrega de materiais	- A dispersão territorial dos materiais implica a dificuldade de distribuição/transporte dos mesmos - Falta de recursos, nomeadamente na logística de transporte - Incorreta formulação de pedidos de carga	IP	Atraso na execução do Plano de Atividades das unidades orgânicas	Até 2015: Procedimento para pedido de carga de materiais- Prestador de Serviços (IT.BSU.010)  Ano de 2016: Procedimento para pedido de carga de materiais, equipas Internas	Operacional	10	Elevado	Análise de Política de Transportes  Implementação do SGA (Sistema de Gestão de Armazéns)	=
DCL	Material usado incorretamente classificado	- Informação em falta ou errada relativa aos materiais usados - Incumprimento da "PR.Via.002 Inspeção e classificação de materiais de via aplicados na rede, e condições a observar com vista à sua reaplicação" - Erros no preenchimento da aplicação eMur - Má formulação do pedido de descarga no CLE	IP	- Material com potencial de reaplicação classificado como resíduo ou vice-versa - Custos financeiros de mão de obra e materiais	Ano de 2016: - Prestação de serviços para classificação de materiais - Criação de base de dados com caracterização de alguns materiais usados (exemplo: Ficha técnica de AMV)	Regulação e Compliance	10	Elevado	Procedimento de entrega de materiais no CLE Reformulação da aplicação eMur Desenvolvimento de aplicação para gestão de usados Procedimento de Gestão/Receção de Resíduos no Complexo de Logística do Entroncamento (CLE) Manual de Gestão de Resíduos	=
DCL	Divergências entre stock em sistema e stock físico	- Materiais não utilizados devolvidos fisicamente das obras, mas que em sistema SAP estão identificados como aplicados na obra - Erros de registo no sistema SAP - Falta de nomenclatura de material no sistema SAP	IP	- Aquisição desnecessária de materiais - Incumprimento legal perante a Autoridade Tributária - Atraso na execução do Plano de Atividades das unidades orgânicas		Operacional	10	Elevado	Definição de procedimentos de gestão de materiais em depósitos Adaptação da ferramenta SAP ao Sistema de Gestão de Armazéns (SGA) para permitir registos online Contagens regulares de material dos depósitos Procedimento de inventariação Manual de Gestão de Material em Depósitos	=
DCL	Atraso ou incapacidade de aquisição, locação de bens ou prestação de serviços	- Falta de capacidade de resposta da DCL - Dificuldades - Atraso das unidades orgânicas na solicitação de pedidos de alojamentos, viagens	Todas	- Dificuldade e/ou inoperacionalidade dos serviços - Perdas financeiras	Ano de 2016: Ficha Best Practices para regular os pedidos de deslocações ao estrangeiro e alojamentos	Operacional	8	Moderado	Criação de procedimento (s) para pedidos de deslocações ao estrangeiro e alojamentos  Reforço de equipa	↑ (+3)

Relatório de Execução do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, do Grupo IP – 2016



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DCL	Constrangimentos com a gestão de viaturas	- Atrasos na devolução das viaturas - Envelhecimento da frota - Danos na frota - Contratos de AOV com condições desajustadas à realidade - Prorrogação sucessiva de contratos AOV	Todas	- Deslocalização de viaturas - Fluxo administrativo e operacional adicional - Aumento dos custos (sem capacidade de intervenção no fator preço) - Períodos de imobilização prolongada (com inerentes custos) - Desvios contratuais	Até 2015: - Acompanhamento das indisponibilidades temporárias e monitorização da utilização - Acompanhamento de proximidade nos danos com as viaturas - Substituição de algumas viaturas constantes no imobilizado - Aplicação Gestão da Frota - Levantamento de necessidades - Preparação de nova compra  Ano de 2016: Instalação de GPS nas viaturas (monitorização)	Operacional	10	Elevado	Contratos de seguros com danos próprios que reduzem a exposição da IP a custos imprevistos de danos/perdas na frota  Novos contratos de Aluguer Operacional de Viaturas (AOV)  Substituição progressiva da frota	=
DCL	Deficiente avaliação de riscos seguráveis	Avaliação incompleta dos riscos	Todas	Ausência de cobertura	Até 2015: Assessorias externas	Operacional	4	Baixo	Aumento e diversificação de assessorias externas	=
DCL	Fraude na gestão de contratos (contratos DCL)	Ação dolosa	IP	- Incumprimento legal - Impacto reputacional - Desvios na qualidade, custo e prazo	Até 2015: - Segregação de funções - Tomada de decisões em equipa  Ano de 2016: - Código de Ética do Grupo IP - Ações de sensibilização	Regulação e Compliance	4	Baixo		=
DCL	Falhas nos equipamentos	- Dependência de equipamentos que em caso de falha obrigam a interromper ações no Complexo Logístico do Entroncamento (CLE) - Equipamentos perto de final de vida útil	IP	- Falhas na preparação de materiais - Falhas na receção de materiais - Falhas na entrega de materiais	Ano de 2016: Plano de substituição de equipamentos	Operacional	3	Baixo		=
DCL	Variação do mercado de matéria-prima	Diminuição imprevista da valorização dos materiais a alienar	IP	- Não desenvolvimento de alienações em curso - Diminuição da receita prevista no Plano de Atividades e Orçamento (PAO)	Ano de 2016: Inclusão de cláusulas de valor mínimo de venda	Financeiro	6	Moderado	Obs: em virtude da opção de aceitar o risco (em sede de apetite ao risco), não se exige a identificação de propostas de medidas de tratamento	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DCL	Dependência fornecedor(es) / prestador(es) de serviços	- Monopólios / oligopólios - Propriedade industrial/intelectual	IP	- Desvios/incumprimento dos Plano de Investimentos e do Plano Estratégico dos Transportes e Infraestruturas - Desvios na qualidade, custo e prazo		Operacional	12	Elevado	Estudo de soluções técnicas alternativas com todas as unidades orgânicas que têm competência de elaborar as cláusulas e especificações técnicas  Smart sourcing  Publicação de listagens de aquisições anuais de materiais	=
DCL	Inadequada definição dos requisitos/ especificações técnicas	- Definição insuficiente das especificações técnicas dos cadernos de encargos (por exemplo, especificações elaboradas com base em informação técnica de um único fornecedor conhecido) - Insuficiente definição dos requisitos contratuais - Dificuldade na obtenção de dados para formação do preço base - Normativo técnico inadequado ao mercado	IP	- Aumento dos custos - Atraso na conclusão dos trabalhos - Deficiente execução dos contratos - Reputação do grupo IP - Limitação/inadequação dos fornecedores selecionados	Até 2015: Prestação de serviços com a IPE para normalização de especificações técnicas de materiais	Regulação e Compliance	8	Moderado	Estudo de soluções técnicas alternativas com todas as unidades orgânicas que têm competência de elaborar as cláusulas e especificações técnicas	↘ (-8)
DCL	Conluio entre fornecedores/prestadores de serviço/empregados	Conluio/fraude	Todas	Aumento dos preços ou diminuição da qualidade dos bens e serviços	Ano de 2016: - Código de ética - Ações de sensibilização	Regulação e Compliance	8	Moderado	Workshop sobre concorrência e prevenção da corrupção  Smart Sourcing	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DCL	Inadequada gestão de contratos	- Atraso ou identificação de problemas (erros/omissões) na execução de contratos (problemas internos ou do fornecedor) - Falta de controlo de faturação/ receção (dispersão por diversas unidades orgânicas) - Dispersão da comunicação com o fornecedor - Alteração de necessidades identificadas pelas UO que implicam alterações nos contratos e prorrogações	IP	- Incumprimento dos contratos em termos de qualidade, custos e /ou prazos - Não aplicação de penalidades	Até 2015: Identificação de um colaborador para agregar a informação sobre os principais contratos	Operacional	8	Moderado	Formação em execução de contratos  Manual de Gestão de contratos do Grupo IP
DCL	Definição fraudulenta das especificações técnicas do caderno de encargos	Conluio com Empreiteiros/fornecedores/prestadores de serviços	Todas	- Incumprimento legal - Reputação do Grupo IP - Desvios na qualidade, custo e prazo - Não aplicação de penalidades	Até 2015: Prestação de serviços com a IPE para normalização de especificações técnicas de materiais  Ano de 2016: - Código de ética - Prestação de serviços com a IPE (até junho 2016) - Desenvolvimento/revisão especificações técnicas com a DEG	Operacional	8	Moderado	Estudo de soluções técnicas alternativas com todas as unidades orgânicas que têm competência de elaborar as cláusulas e especificações técnicas
DCL	Indisponibilidade financeira para aquisição de materiais	Restrições orçamentais	IP	- Indisponibilidade de materiais - Alterações aos contratos	Até 2015: - Reuniões mensais com a DRF para priorização de aquisições de materiais - Priorização de encomendas	Financeiro	8	Moderado	Obs: em virtude da opção de aceitar o risco (em sede de apetite ao risco), não se exige a identificação de propostas de medidas de tratamento





## 7.9 DIREÇÃO COMERCIAL E DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIO (DCN)

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

**Dono do Risco:** Rui Pedro Nobre Ribeiro

Baixo	7
Moderado	5
Elevado	6
Muito elevado	0
Total de riscos	18
Valor Médio do Risco	7,2

UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DCN	Falta de uniformização de procedimentos associados ao negócio da infraestrutura	- Dificuldades e dúvidas na interpretação da legislação (novo Estatuto da Rede Rodoviária Nacional) - Falta de clareza da Portaria 357/2015 relativamente ao cálculo das taxas	IP	- Quebras de receita - Litigância	Até 2015: Formação promovida pela DAJ e pelo Departamento de Gestão do Negócio da Infraestrutura (CN-NI)  Ano de 2016: - Formação sobre o estatuto das estradas - Elaboração de minutas de resposta a clientes e outros templates - Procedimento das contraordenações	Regulação e Compliance	9	Moderado	Reforço de Formação  Normalização de procedimentos  Proposta de reformulação da Portaria 357/2015 de 14 de outubro	∨ (-3)
DCN	Incapacidade de cobrança de receita de publicidade na rodovia	Falta de publicação pelo Governo de Portaria que regulamenta a instalação de publicidade visível da estrada	IP	Quebras de receita	Ano de 2016: Comunicação à Tutela da urgência da publicação da Portaria	Regulação e Compliance	15	Elevado	Obs: em virtude da opção de aceitar o risco (em sede de apetite ao risco), não se exige a identificação de propostas de medidas de tratamento	=
DCN	Incumprimento da legislação em vigor (licenciamento para o setor ferroviário)	Deficiente interpretação da legislação em vigor para o setor ferroviário	IP	- Quebras de receita - Litigância	Até 2015: Afetação de um colaborador com experiência na ferrovia à unidade orgânica "Gestão do Negócio de infraestruturas"  Ano de 2016 Cross Training	Regulação e Compliance	2	Baixo		∨ (-10)



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DCN	Desarticulação entre a atividade de licenciamento e a fiscalização da rede rodoferroviária	A gestão do processo de licenciamento e a fiscalização de rede estão alocadas a três Direções (DCN, DRR e DRF)	IP	- Quebras de receita - Litigância	Até 2015: - Utilização de quadro de controlo partilhado entre as 2 direções (DCN e DRR) - Reuniões periódicas entre Gestão Regional (GR) / Centro Operacional (CO)  Ano de 2016: Harmonização de procedimentos entre a unidade orgânica "Coordenação Regional" (CN-CR), a DRR e a DSS	Operacional	4	Baixo	Harmonização de procedimentos entre a unidade orgânica "Coordenação Regional" (CN-CR) e DRF  Objetivos/Indicadores partilhados entre a DCN, DRR, DRF e DSS  Definição de service-level agreement (SLA) com DRR, DRF e DSS	=
DCN	Falhas nos processos de licenciamento na aplicação "Gestão do Licenciamento Rodoviário"	- Fator Humano - Insuficiência da aplicação de suporte (Sistema de Gestão de Licenciamento)	IP	- Quebras de receita (ex.: dificuldade em gerir as anuidades das taxas) - Litigância	Até 2015: Supervisão de processos de licenciamento	Tecnológico	15	Elevado	Upgrade/Substituição da aplicação de acordo com a nova legislação	=
DCN	Deficiente informação prestada a entidades externas no âmbito do licenciamento Rodoferroviário	Análise errada e/ou insuficiente instrução dos processos de licenciamento relativos ao setor rodoferroviário	IP	- Quebras de receita - Litigância	Até 2015: Supervisão de processos de licenciamento e formação  Ano de 2016: - Formação - Supervisão de processos de licenciamento - Divulgação no site da IP dos elementos instrutórios, legislação e regulamentos	Negócio	2	Baixo		∨ (-2)
DCN	Incompatibilidade de legislação relativa ao licenciamento rodoviário e restante legislação nacional	Incoerência entre os distintos regimes legais aplicáveis ao licenciamento de instalações elétricas	IP	- Perda de receita relativa a infraestruturas de energia elétrica - Litigância	Até 2015: Alteração do Estatuto das Estradas da Rede Rodoviária Nacional e revogação de legislação avulsa que contribuía para a incoerência entre diplomas legais	Regulação e Compliance	10	Elevado	Obs: em virtude da opção de aceitar o risco (em sede de apetite ao risco), não se exige a identificação de propostas de medidas de tratamento	∨ (-5)
DCN	Deficiente capacidade de resposta das Gestões Regionais (GR)	- Insuficiência/inadequada competência dos recursos humanos - Falta de recursos humanos - Complexidade dos processos	IP	- Quebras de receita - Litigância - Falhas nas respostas - Atrasos nas respostas - Reputação do Grupo IP - incumprimento de normativos internos - incumprimento de prazos nos processos de licenciamento relativos ao setor rodoferroviário	Até 2015: - Avaliação de desempenho - Recrutamento interno  Ano de 2016: Formação	Operacional	12	Elevado	Reforço de recursos humanos nas Gestões Regionais	∧ (+3)



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DCN	Incumprimento de prazo de resposta a pedidos de informação e reclamações no âmbito da Gestão do Cliente	- Falta de recursos - Atividade acessória para a maior parte das UO - Aumento do número de processos	IP/IPP	- Projeção negativa da imagem da empresa - Impacto na satisfação do cliente	Até 2015: Sistema de alertas e ações de sensibilização na organização  Ano de 2016: - Elaboração de relatório geral da atividade desenvolvida pelas unidades orgânicas no "Gestor de Cliente" com publicação na Intranet - Elaboração de relatórios específicos por unidade orgânica e envio para o diretor da área - Indicador partilhado com a IPP	Reputacional	8	Moderado	Reforço das ações de sensibilização  Auditoria de qualidade	↑ (+2)
DCN	Respostas desarticuladas/duplicadas	Deficiente prestação de informação no âmbito do setor rodoferryviário, devido à existência de vários canais a tratar de um mesmo assunto	IP/IPP	- Projeção negativa da imagem da empresa - Impacto na satisfação do cliente	Até 2015: Implementação do registo único  Ano de 2016 - Publicação de ficha Best Practice, REIS (Reclamações, Eventos, Informações e Sugestões) - Dinamização de reuniões com as unidades orgânicas	Reputacional	8	Moderado	Sessões de esclarecimentos (tipo cross training)	=
DCN	Inadequada informação prestada	- Deficiente perceção das intenções subjacentes às solicitações dos clientes - Fraca avaliação das consequências de determinadas respostas	IP/IPP	- Projeção negativa da imagem da empresa - Impacto na satisfação do cliente	Até 2015: Reforço da interlocução com as unidades orgânicas que propõem respostas	Reputacional	3	Baixo		=
DCN	Erro de registo de processos na plataforma "Gestão do Cliente"	Fator humano	IP	- Perda de oportunidade de resposta - Falhas nas respostas	Até 2015: Formação	Tecnológico	6	Moderado	Reforço de Formação	=
DCN	Falta de parceiro tecnológico no âmbito do setor Rodoferryviário	Negócio não atrativo	IP/IPE/IPP/IP T	- Não candidatura para desenvolvimento - Inviabilização do projeto	Até 2015: Identificação de parceiros por tipologias de áreas de interesse e capacidades  Ano de 2016: Reuniões com Universidades e Empresas com perfil para apoio a I&D	Negócio	2	Baixo		↑ (+1)



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DCN	Deficiente execução dos projetos de inovação	- Falta de envolvimento das unidades orgânicas nos processos de inovação e desenvolvimento (I&D). A execução dos projetos transversais de inovação estão dependentes do desempenho/envolvimento por parte de equipas multidisciplinares oriundas de várias Direções da IP - Falta de comprometimento dos stakeholders na atividade de inovação	IP/IPE/IPP/IPT	- Não desenvolvimento de projetos inovadores - Quebra de receita - Falta de retorno dos projetos (I&D)	Até 2015: Sessões de cultura da inovação e vantagens para a empresa  Ano de 2016: Sessões IPInova e ações de comunicação interna	Negócio	8	Moderado	Integrar indicadores de projetos de inovação nos indicadores de gestão das Direções da IP e nos objetivos individuais	=
DCN	Incumprimento dos procedimentos previstos para as candidaturas (documentação, prazos)	Atraso na resposta das UO e parceiros	IP/IPE/IPP/IPT	Não obtenção de fundos comunitários	Até 2015: Validação prévia com a equipa de fundos comunitários, bem como validação com empresas especializadas  Ano de 2016: Gestão de processos de candidaturas centralizado pela equipa e com parceria com equipa de fundos comunitários e empresas parceiras	Regulação e Compliance	1	Baixo		=
DCN	Quebra do dever de sigilo/confidencialidade, independência, integridade, responsabilidade, transparência e imparcialidade	- Desconhecimento da informação que é reservada/confidencial - Negligência - Ação dolosa	IP/IPE/IPP/IPT	- Projeção negativa da imagem da empresa - Divulgação de informação confidencial	Ano de 2016: - Código de ética do Grupo IP - Ações de sensibilização	Regulação e Compliance	4	Baixo		=
DCN	Serviço de atendimento telefónico inadequado ou pouco profissionalizado	Ausência de monitorização de qualidade às chamadas telefónicas	IP	- Projeção negativa da imagem da empresa - Impacto na satisfação do cliente	Ano de 2016: Solicitação de autorização à CNPD (Comissão Nacional de Proteção de Dados)	Operacional	10	Elevado	Obtenção das autorizações legais necessárias ao desenvolvimento da monitorização de qualidade  Implementação de auditorias de qualidade ao atendimento telefónico  Reforço da formação para os atendedores internos	Novo Risco



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DCN	Falta de resposta ou tratamento às necessidades colocadas pelos Stakeholders no relacionamento telefónico com a IP	- UO não dão prioridade ao atendimento telefónico - Insensibilidade ao conceito de "Serviço ao Cliente"	IP	- Projeção negativa da imagem da empresa - Impacto na satisfação do cliente	Ano de 2016: Ações de sensibilização e reforço da importância do atendimento ao cliente, independentemente do canal em causa	Operacional	10	Elevado	Elaboração de Política de relacionamento da IP com o cliente	Novo Risco



## 7.10 DIREÇÃO DE GESTÃO DAS CONCESSÕES (DCO)

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

Baixo	12
Moderado	28
Elevado	14
Muito elevado	2
<b>Total de riscos</b>	<b>56</b>
<b>Valor Médio do Risco</b>	<b>8,3</b>

**Dono do Risco:** Rui Manuel Esteves Costa Manteigas

UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DCO	Não concretização de alguns dos pressupostos/estimativas nos Programas de Concurso/Cadernos de encargos para a realização de algumas obras de conservação corrente/periódica	Grau de imprevisibilidade na realização de algumas obras de conservação corrente/periódica	IP	Desvíos orçamentais na execução das obras ou dos contratos de conservação corrente/periódica	Até 2015: - Rigor, independência e isenção na elaboração dos estudos e projetos que suportam decisões de investimento - Participação ativa na revisão e atualização anual das atividades em Plano de Investimento - Monitorização trimestral da execução financeira das empreitadas e respetivos desvíos  Ano de 2016: Participar /subscrever os pareceres de revisão dos projetos	Operacional	12	Elevado	Reforçar a participação /subscrição dos pareceres de revisão dos projetos	=
DCO	Desadequação do projeto (contrato de empreitada)	- Inadequada definição dos requisitos e do objeto do projeto - Deficiente revisão do projeto - Entrega não atempada do projeto de execução	IP	- Deficiente execução da obra (desvíos de qualidade e/ou custo e/ou prazo) - Trabalhos a mais - Desfasamento entre a data do projeto e a realização da empreitada - Atraso ou não realização das ações de investimento - Não deteção de erros no projeto - contrato de empreitada	Ano de 2016: - Elaboração de informação/parecer sobre a adequação das especificações técnicas de suporte ao lançamento dos projetos, na sequência de auscultação a promover pela IPE - Participar /subscrever os pareceres de revisão dos projetos - Revalidação dos pareceres de revisão dos projetos, caso a data de elaboração seja superior a 1 ano (relativamente ao lançamento do concurso)	Operacional	6	Moderado	Reforçar a elaboração de informação/parecer sobre a adequação das especificações técnicas de suporte ao lançamento dos projetos, na sequência de auscultação a promover pela Engenharia  Reforçar a participação /subscrição dos pareceres de revisão dos projetos  Reforçar a revalidação dos pareceres de revisão dos projetos, caso a data de elaboração seja superior a 1 ano (relativamente à data de lançamento do concurso)	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DCO	Deficiente definição dos requisitos contratuais (empreitada ou prestação de serviços)	Deficiente preparação do processo de contratação	IP	- Deficiente execução da obra (desvios de qualidade e/ou custo e/ou prazo) - Trabalhos a mais		Operacional	4	Baixo		=
DCO	Prazos no processo de contratação superiores ao planeado	- Atrasos na obtenção de autorização dos plurianuais - Períodos de tempo elevados no processo de contratação	IP	Desvios/incumprimento dos Planos		Operacional	15	Elevado	Antecipar o envio à Tutela do pedido de autorização dos plurianuais para o novo contrato	^ (+11)
DCO	Inadequação dos adjudicatários selecionados	Critérios de avaliação pouco robustos e inadequados ao procedimento	IP	- Deficiente execução da obra - Desvios na qualidade, custo e prazo da obra - Trabalhos a mais - Projeção negativa da imagem da IP		Operacional	8	Moderado	Opção por concursos limitados com prévia qualificação (financeira e técnica), nas contratações estratégicas para a empresa	=
DCO	Definição fraudulenta das especificações técnicas do caderno de encargos	Conluio	IP	- Afeta a reputação da empresa - Aumento dos custos da empreitada, prestações de serviços, materiais - Atraso na conclusão dos trabalhos por erros e omissões do projeto - Não aplicação de penalidades	Ano de 2016: Júris de concursos /comissões de análise de propostas, compostas por elementos de pelo menos duas unidades orgánicas	Regulação e Compliance	3	Baixo	Obs: em virtude da opção de aceitar o risco (em sede de apetite ao risco), não se exige a identificação de propostas de medidas de tratamento	=
DCO	Prorrogação da data de intervenção das grandes reparações nas Concessões do Estado	Indisponibilidade financeira para grandes reparações nas Concessões do Estado	IP	Transferência para o Estado dos riscos das condições de circulação / acidentes / responsabilidade civil e criminal	Ano de 2016: Monitorizar, prever e provisionar, revendo o orçamento anualmente	Financeiro	15	Elevado	Obs: em virtude da opção de aceitar o risco (em sede de apetite ao risco), não se exige a identificação de propostas de medidas de tratamento	^ (+3)
DCO	Impossibilidade de aumento do número de vias nas Concessões do Estado	Indisponibilidade financeira para aumento do número de vias nas Concessões do Estado	IP	Transferência para o Estado dos riscos de incumprimento do nível de serviço / condições de circulação	Ano de 2016: Monitorizar, prever e provisionar, revendo o orçamento anualmente	Financeiro	6	Moderado	Obs: em virtude da opção de aceitar o risco (em sede de apetite ao risco), não se exige a identificação de propostas de medidas de tratamento	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DCO	Prorrogação da data de intervenção das grandes reparações nas Subconcessões	Indisponibilidade financeira para grandes reparações nas Subconcessões	IP	Transferência para a IP dos riscos das condições de circulação / acidentes / cumprimento dos níveis de serviço do Plano de Controlo da Qualidade (PCQ)	Ano de 2016: Monitorizar, prever e provisionar, revendo o orçamento anualmente	Financeiro	9	Moderado	Obs: em virtude da opção de aceitar o risco (em sede de apetite ao risco), não se exige a identificação de propostas de medidas de tratamento
DCO	Impossibilidade de aumento do número de vias nas Subconcessionadas	Indisponibilidade financeira para aumento do número de vias nas Subconcessionadas	IP	- Transferência para a IP do risco de incumprimento do nível de serviço / condições de circulação - Incumprimento Contrato IP	Ano de 2016: Monitorizar, prever e provisionar, revendo o orçamento anualmente	Financeiro	6	Moderado	Obs: em virtude da opção de aceitar o risco (em sede de apetite ao risco), não se exige a identificação de propostas de medidas de tratamento
DCO	Deficiente acompanhamento do processo de grandes reparações	- Subconcessões: falta de meios - Concessões: desarticulação entre IMT (Instituto da Mobilidade e dos Transportes) e IP (ausência de protocolo entre as duas entidades)	IP	- Deficiente apuramento das poupanças nas Concessões do Estado e Subconcessões - Aumento custos de grandes reparações para a adoção de soluções mais pesadas (diminuição das poupanças prevista no processo de renegociação)	Até 2015: - Início do processo de discussão com o Instituto da Mobilidade e dos Transportes (IMT) - Procedimento interno de controlo do processo de grandes reparações das Concessões / Subconcessões - Procedimento interno de controlo do Plano de Controlo da Qualidade (PCQ) das Subconcessões	Operacional	15	Elevado	Estabelecer com o Instituto da Mobilidade e dos Transportes (IMT) Protocolo de colaboração, ou outro instrumento equivalente  Desenvolver os seguintes procedimentos: Controlo do Plano de Controlo da Qualidade (PCQ) das Subconcessões (este último com base no procedimento já existente) e Controlo do Manual de Operação e Manutenção (MOM) das Subconcessões, em que ficará estabelecida a articulação com as várias unidades orgânicas da empresa  Desenvolver procedimento de controlo do processo de grandes reparações das Subconcessões em que ficará estabelecida a articulação com as várias unidades orgânicas da empresa (com base no procedimento já existente)  Alteração / adaptação da aplicação "Sistema de Gestão de Subconcessões" (SGS) no sentido de serem introduzidas as alterações decorrentes dos contratos renegociados  Reforço de recursos e competências adequadas para assegurar a implementação das medidas anteriores (recrutamento interno)





UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DCO	Não cobrança de portagens	Ineficiências no serviço de cobrança de portagens, algumas das quais geradas por lacunas legislativas (a Lei não obriga viaturas a utilizar o dispositivo eletrónico de matrícula (DEM))	IP	Degradação financeira da empresa		Negócio	6	Moderado	Operacionalização do revenue assurance portagens Processo de análise e mitigação de riscos que envolve várias unidades orgânicas Revisão periódica do Processo anterior com vista à análise da sua adequabilidade Adequar as equipas em número e competências para assegurar a implementação das medidas anteriores	=
DCO	Deficiente avaliação do funcionamento dos equipamentos de contagem e classificação de tráfego	Ineficiências no processo de contagem e classificação de tráfego	IP	- Pagamentos indevidos às Subconcessionárias - Remuneração de serviço - Incumprimento do reporte no âmbito de auditorias externas	Até 2015: - Operacionalização do Procedimento de Validação de Tráfego desenvolvido entre DCO/DPL/DCN - Submetido à comissão de negociações a oportunidade de clarificar no Plano de Controlo da Qualidade (PCQ) a metodologia de aferição da operacionalidade dos equipamentos e margens de erro admissíveis	Operacional	10	Elevado	Rever o procedimento de validação de tráfego desenvolvido entre DCO/DPL/DCN (com base no procedimento já existente) Adoção de auditorias periódicas/surpresa Adequar as equipas em número e competências para assegurar a implementação das medidas anteriores	=
DCO	Deficiente análise do cumprimento de parâmetros e da periodicidade estabelecidos no Plano de Controlo e Qualidade em Subconcessões	Ineficiência dos processos de gestão contratual de subconcessões (da responsabilidade quer do subconcessionária, quer da IP)	IP	- Pagamentos indevidos às Subconcessionárias deduções p/ falhas de desempenho e de disponibilidade e/ou penalidades por incumprimento da qualidade da via - Aumento dos custos da unidade orgânica Gestão Regional (GR) para a empresa face ao previsto (diminuição das poupanças prevista no processo de renegociação) - Incumprimento do contrato IP - Redução do nível de serviço oferecido aos utilizadores - Incumprimento do reporte no âmbito de auditorias externas	Até 2015: Procedimento interno de controlo do Plano de Controlo da Qualidade (PCQ) das Subconcessões	Operacional	10	Elevado	Desenvolver o procedimento de controlo do Plano de Controlo da Qualidade (PCQ) das Subconcessões (com base no procedimento já existente) com definição da articulação entre as várias unidades orgânicas da empresa Alteração / adaptação da aplicação Sistema de Gestão de Subconcessões* (SGS) no sentido de serem introduzidas as alterações decorrentes dos contratos renegociados Reforço de recursos e/ou de competências adequadas para assegurar a implementação das medidas anteriores	=

Relatório de Execução do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, do Grupo IP – 2016



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DCO	Deficiente análise das obrigações de reporte das Subconcessionárias associadas às incidências	Ineficiência dos processos de gestão contratual de subconcessões (falhas na monitorização ou falhas na prestação de informação)	IP	- Pagamentos indevidos às Subconcessionárias - deduções p/ falhas de disponibilidade e penalidades por Incumprimento da qualidade das vias - Incumprimento do reporte no âmbito de auditorias externas	Até 2015: Procedimento interno de Controlo das Condições de Acessibilidade e Segurança da Via	Operacional	10	Elevado	Desenvolver o Procedimento de Controlo das Condições de Acessibilidade e Segurança da Via (com base no procedimento existente) Desenvolvimento e implementação do "Projeto Ocorre" apresentada por Grupo de Trabalho no âmbito do Programa Avançado em Gestão e Liderança (PAGL) Reforço de recursos e/ou de competências adequadas para assegurar a implementação das medidas anteriores	=
DCO	Deficiente análise dos indicadores de sustentabilidade ambiental	Ineficiência dos processos de gestão contratual de subconcessões (falhas na monitorização ou falhas na prestação de informação)	IP	- Pagamentos indevidos às Subconcessionárias - penalidades p/ Incumprimento dos indicadores contratualizados / Incumprimento contrato IP - Incumprimento do reporte no âmbito de auditorias externas	Até 2015: Procedimento interno de Validação das Externalidades Ambientais	Operacional	8	Moderado	Desenvolver Procedimento de Validação das Externalidades Ambientais desenvolvido pela DCO /DSS/DEG (com base no procedimento existente) Reforço de recursos e/ou de competências adequadas para assegurar a implementação das medidas anteriores	=
DCO	Deficiente análise dos indicadores de sinistralidade e segurança rodoviária	Ineficiência dos processos de gestão contratual de subconcessões (falhas na monitorização ou falhas na prestação de informação pelas subconcessionárias)	IP	- Pagamentos indevidos às Subconcessionárias - penalidades p/ incumprimento dos indicadores contratualizados / Incumprimento contrato IP - Falta de implementação de medidas que visem melhorar as condições de segurança - Incumprimento do reporte no âmbito de auditorias externas	Até 2015: DCO submeteu à Comissão de Negociações proposta de alterações contratuais na fase de renegociação contratos por forma a adequar os contratos de subconcessão ao prazo com que a informação da Autoridade Nacional de Segurança Rodoviária (ANSR) é disponibilizada à IP	Operacional	6	Moderado	Desenvolver o Procedimento de Aferição das Penalidades por Sinistralidade Reforço de recursos e/ou de competências adequadas para assegurar a implementação da medida anterior	=
DCO	Deficiente aplicação da dedução ou incremento resultante da evolução dos índices de sinistralidade	Falta de informação ou informação incorreta por entidades externas	IP	- Pagamentos indevidos às Subconcessionárias - Incumprimento do reporte no âmbito de auditorias externas	Até 2015: DCO submeteu à Comissão de Negociações proposta de alterações contratuais na fase de renegociação contratos por forma a adequar os prazos de execução do acerto de remuneração com a data da disponibilização da informação por parte do Instituto da Mobilidade e dos Transportes (IMT)	Operacional	6	Moderado	Desenvolver o Procedimento de Aferição da evolução dos índices de sinistralidade em articulação DCO/Instituto da Mobilidade e dos Transportes (IMT), uma vez que há variáveis na fórmula de cálculo referentes a vias não geridas pela IP	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DCO	Atraso no pagamento a terceiros	- Indisponibilidade financeira - Atraso na obtenção de autorização de pagamento - Ineficiência do processo de pagamento (Atraso na migração das aplicações financeiras)	IP	Pagamento de juros de mora e eventuais indemnizações pedidas pelas Concessionárias/Subconcessionárias	Ano de 2016: Registo de serviços prévio (agilização da forma de pagamento)	Regulação e Compliance	16	Elevado	Definição de regras de operacionalização atempada do processo de pagamento  Processo de cabimentação efetuado pelos controllers	↗ (+4)
DCO	Incumprimento contratual por parte das Subconcessionárias	Fonte externa à IP	IP	- Incumprimento do Contrato de Concessão IP - Atraso na disponibilização da via		Regulação e Compliance	16	Elevado	Definir regras de controlo / análise da informação disponibilizada periodicamente pelas Subconcessionárias a este nível (obrigações contratuais de prestação de informação)  Reforço de recursos e/ou de competências adequadas para assegurar a implementação da medida anterior	=
DCO	Deficiente análise de estudos e projetos submetidos pelas Subconcessionárias (fase de conceção e fase de exploração)	Insuficiência de recursos humanos	IP	- Incumprimento do contratualizado - Identificação tardia de situações que carecem de retificação por parte das Subconcessionárias		Operacional	6	Moderado	Reforço de recursos e/ou de competências adequadas	↘ (-6)
DCO	Divergência entre as soluções de traçado aprovadas nos estudos e projetos e as pretensões de Stakeholders externos	Fonte externa à IP	IP	Pedidos de reposição do equilíbrio financeiro	Até 2015: Apresentação/discussão das soluções de traçado aos Stakeholders desde o início do respetivo estudo	Operacional	9	Moderado	Estudos e projetos patenteados atualizados  Reforçar a consulta /articulação Subconcessionárias / Stakeholders	=
DCO	Emissão tardia da DUP	Fonte externa à IP	IP	- Pedido de reposição do equilíbrio financeiro (REF) - Atraso entrada em serviço da via - Incumprimento do Contrato Concessão IP - Atraso na disponibilização da via	Até 2015: Informação/sensibilização da Tutela para as datas estabelecidas contratualmente de emissão e publicação de Declaração de Utilidade Pública (DUP)  Ano de 2016: Sensibilização da Tutela relativamente às datas estabelecidas contratualmente para a emissão e publicação de DUP	Regulação e Compliance	9	Moderado	Obs: em virtude da opção de aceitar o risco (em sede de apetite ao risco), não se exige a identificação de propostas de medidas de tratamento	↘ (-3)



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar
DCO	Pedidos de Reposição de Equilíbrio Financeiro (REF) dos Contratos de Concessão e de Subconcessão	Fonte externa à IP (ex: achados arqueológicos, alterações legislativas)	IP	Pagamento de indemnizações	Até 2015: Estudo das causas que deram lugar ao REF e determinação rigorosa do seu impacto financeiro. Estudo sobre a possibilidade de mitigação/eliminação dessas causas, quer ao nível dos contratos propriamente ditos e legislação aplicável, quer ao nível do próprio entendimento conceptual/doutrinário das causas (e seu âmbito) que são elegíveis para efeitos de REF  Ano de 2016: Informar a Tutela e as Entidades Reguladoras da indispensabilidade de audição prévia das entidades gestoras dos contratos de Concessão/Parcerias Público-Privadas (PPP) e da própria Unidade Técnica de Apoio a Projetos (UTAP) relativamente a diplomas que possam impactar sobre as atividades concessionadas/subconcessionadas	Regulação e Compliance	20	Muito Elevado	Obs: em virtude da opção de aceitar o risco (em sede de apetite ao risco), não se exige a identificação de propostas de medidas de tratamento
DCO	Deficiente análise de compensações à IP	Ineficiência do processo de verificação das compensações à IP	IP	Deficiente apuramento do valor a pagar pelas Subconcessionárias		Operacional	6	Moderado	Reforço de recursos e/ou de competências adequadas Participação em fóruns internos / externos de partilha de conhecimentos
DCO	Fiscalização incorreta	Inadequação dos recursos humanos face à função de fiscalização	IP	- Desvios de custo, prazo e qualidade - Ineficaz controlo das obrigações contratuais das subconcessionárias - Ineficaz controlo do cumprimento do nível de serviço contratualizado		Operacional	9	Moderado	Reforço de competências Reforço/renovação de quadros técnicos
DCO	Deficiente avaliação de partilha de upside de receita de portagem e partilha de risco de tráfego em Concessões e Subconcessões	Ineficiência do processo de avaliação de upsides	IP	- Pagamentos indevidos às Subconcessionárias e Concessionárias - Indevido apuramento dos montantes a receber pela IP - Indevida atribuição do prazo adicional de Concessão		Operacional	12	Elevado	Desenvolver o Procedimento de controlo de upside de tráfego e partilha de risco de tráfego em que ficará estabelecida a articulação com as várias unidades orgânicas da empresa Reforço de recursos e/ou competências adequadas para assegurar a implementação da medida anterior



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DCO	Deficiente controlo da retenção de valor das portagens	Ineficiência do processo de retenção de valor de portagens	IP	Dificuldade no apuramento da remuneração a pagar às Concessionárias / Subconcessionárias - Pagamentos indevidos		Operacional	4	Baixo		=
DCO	Falta de capacidade de avaliação de benefícios	Ineficiência do processo	IP	- Indevida atribuição de prazo de concessão - Indevido apuramento do benefício da IP		Operacional	3	Baixo	Desenvolver a competência crítica relativamente a esta matéria através da formação e experiência	=
DCO	Análise tardia/incorrecta processos de licenciamento / autorizações contíguas a vias integradas em Concessões do Estado	- Falta de recursos humanos - Acréscimo do volume de trabalho	IP	Incumprimento dos prazos legais de resposta		Operacional	8	Moderado	Reforço de recursos e/ou de competências adequadas	=
DCO	Não assinatura dos contratos de Subconcessão (objeto de renegociação)	Fonte externa	IP	- Constrangimentos na gestão dos contratos de Subconcessão durante a fase de renegociação - Dificuldade de perceber a produção de efeitos dos contratos renegociados - Pedidos de reposição do equilíbrio financeiro das Subconcessões - Paragem de obras - Incumprimento do contrato IP	Até 2015: - Informação/sensibilização da Tutela relativamente ao impacto decorrente da não concretização e/ou derrapagem dos prazos do processo de renegociação dos contratos de Subconcessão - Informar o CAE dos vários efeitos e cenários associados aos constrangimentos da gestão dos contratos de Subconcessão em renegociação  Ano de 2016: Informação a alertar o Governo para o impacto no caso de não ser concretizado e/ou derrapagem dos prazos do processo de renegociação dos contratos de Subconcessão	Negócio	20	Muito Elevado	Nova informação, a preparar pela DCO, a alertar o Governo para o impacto no caso de não ser concretizado e/ou derrapagem dos prazos do processo de renegociação dos contratos de Subconcessão	=
DCO	Perda de histórico de processos/informação	- Inadequação/Ineficiência das aplicações - Alteração das aplicações de apoio à atividade da DCO - ex.: Gestão documental; eContratos	IP	Falhas em processos de reposição do equilíbrio financeiro de Concessões / em processos litigiosos referentes a reclamações de entidades e particulares		Tecnológico	10	Elevado	Identificar os requisitos aplicacionais de acordo com as necessidades da DCO  Desenvolvimento das aplicações, em conformidade com os requisitos identificados pela DCO	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DCO	Atraso / não realização das ações de investimento	Não fornecimento de materiais ou por estes não cumprirem os requisitos técnicos exigidos	IP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deficiente capacidade de intervenção face às necessidades operacionais</li> <li>- Indisponibilidade da infraestrutura</li> <li>- Agravamento das condições de segurança e de conservação e manutenção da infraestrutura</li> <li>- Consequências legais</li> <li>- Aplicação de penalidades</li> </ul>		Operacional	9	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opção por modalidades de aquisição dinâmica /fornecimentos faseados, de longa duração</li> <li>Identificação e quantificação das necessidades e desencadeamento dos processos de concurso para garantir os fornecimentos necessários em contínuo</li> <li>Reforço do sistema de gestão integrada de stocks</li> </ul>	=
DCO	Incumprimento das disposições legais em matéria de gestão de túneis	operação e manutenção de túneis de grande extensão e fortemente equipados com sistemas de segurança ativa, sem apoio de um sistema de gestão adequado às exigências técnico / legais que se colocam	IP	Deficiente acautelamento da segurança de pessoas e bens, incluindo a própria infraestrutura	Ano de 2016: Obrigatoriedade de adoção e verificação sistemática dos procedimentos de segurança (vertente administrativa e operacional) - Túnel do Marão	Regulação e Compliance	15	Elevado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alargamento da obrigatoriedade de adoção e verificação sistemática dos procedimentos de segurança</li> <li>Aplicação informática de gestão integrada de túneis</li> <li>Monitorização mensal das atividades de operação e manutenção desenvolvidas nos túneis e do seu consequente comportamento ao nível da exploração, realizada por uma Comissão de Segurança dos Túneis que envolve o Agente de Segurança e os Gestores dos Túneis</li> </ul>	=
DCO	Deterioração e obsolescência de materiais	Deficiente aprovisionamento de materiais	IP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deficiente capacidade de intervenção face às necessidades operacionais</li> <li>- Indisponibilidade da infraestrutura</li> <li>- Agravamento das condições de segurança e de conservação e manutenção da Infraestrutura</li> </ul>		Operacional	6	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transferir tendencialmente os custos e cuidados de armazenagem para os fornecedores (opção por modalidades de aquisição dinâmica /fornecimentos faseados)</li> <li>Identificação e quantificação das necessidades e desencadeamento dos processos de concurso para garantir os fornecimentos necessários em contínuo</li> <li>Reforço do sistema de gestão integrada de stocks</li> </ul>	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DCO	Falhas e atrasos na gestão técnico-administrativa das empreitadas	Incumprimento legal da tramitação do processo de fiscalização e liquidação das empreitadas	IP	- Jurídico-legais - Desvio de trilogia qualidade, prazo e custo		Regulação e Compliance	6	Moderado	Atualização /nova aplicação de gestão e controlo de obras, até à fase de liquidação dos empreendimentos Implementação de processo de controlo e reporte periódico da situação administrativa das empreitadas até à sua receção definitiva	=
DCO	Derrapagem no prazo, custo e qualidade das empreitadas	Deficiente preparação do processo de planeamento da obra	IP	Acréscimo de custos	Ano de 2016: - Monitorização periódica de desvios de obras em relação ao planeado (prazo e custos) - Obrigatoriedade de suspensão de trabalhos de empreitadas, por questões meteorológicas ou análogas, perante situações em que o prosseguimento dos trabalhos implica uma violação de regras da arte, com consequências gravosas em termos de qualidade final	Operacional	3	Baixo		∨ (-6)
DCO	Demora/não deteção de anomalias/atuação perante situações ilegais	Insuficiência de recursos humanos	IP	Danos na infraestrutura e diminuição das condições de segurança das vias	Ano de 2016: - Cumprimento de roteiros de fiscalização da Rede - Monitorização de desvios em relação a um padrão, n.º de avistamentos por km/tipo e operador - Criação de processos de monitorização conjunta com os Stakeholders (Câmaras Municipais, Polícia)	Regulação e Compliance	3	Baixo		∨ (-3)
DCO	Incumprimento das normas de segurança	Deficiente preparação de obra	IP	Acidentes de trabalho e segurança dos clientes	Ano de 2016: - Obrigatoriedade de verificação sistemática dos procedimentos de segurança - Implementação de processos de auditoria/fiscalização às práticas implementadas em função das disposições legais e do Plano de Segurança e Saúde em vigor - Monitorização prévia dos processos construtivos a implementar, nomeadamente ao nível da adequação das proteções coletivas - Planos de emergência/simulacros - Formação	Regulação e Compliance	9	Moderado	Reforço dos processos de auditoria/fiscalização	∨ (-3)



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DCO	Atraso na instrução de processos de danos ao património	- Falta de recursos humanos - Acréscimo do volume de trabalho	IP	- Prescrição de processos - Aumento da taxa de contencioso - Atraso na cobrança de receita		Operacional	8	Moderado	Introdução de alarmística de prazos na aplicação de gestão, por fase e responsável, com reporte automático ao responsável hierárquico Implementação de processo de controlo sistemático e periódico (auditing interno) Afetação de recursos humanos de acordo com as necessidades da Direção/Departamentos	=
DCO	Incumprimento do prazo global dos contratos adicionais de empreitadas para envio ao Tribunal de Contas	- Falta de recursos humanos - Acréscimo do volume de trabalho	IP	Aplicação de multas e impacto reputacional		Regulação e Compliance	4	Baixo		=
DCO	Incumprimento de pagamento das tarifas	Incapacidade financeira dos clientes	IP	Verbas por cobrar	Até 2015: Acompanhamento dos prazos de pagamento / evolução da conta corrente dos clientes	Negócio	4	Baixo		↑ (+1)
DCO	Ineficiências na gestão dos terminais	Ineficiência da atual aplicação (manutenção/desenvolvimento deficiente e extremamente dispendiosa)	IP	Deficiente gestão da atividade		Tecnológico	8	Moderado	Desenvolvimento e testes de nova ferramenta de gestão (contratação, desenvolvimento e implementação)	=
DCO	Incumprimento das regras aduaneiras	Erro humano	IP	Processo contraordenacional com eventuais coimas		Regulação e Compliance	4	Baixo		=
DCO	Incidentes/acidentes com veículos nos terminais	- Atividade acima da capacidade instalada - Número de horas de trabalho excessivo	IP	Custos financeiros por pagamento de indemnizações	Ano de 2016: Sensibilização/formação de todos os colaboradores dos terminais para as regras de segurança e funcionamento interno dos terminais	Operacional	9	Moderado	Reforço da colocação de sinalética no Terminal de Leixões Sensibilização/formação de todos os colaboradores do terminal da Bobadela para as regras de segurança e funcionamento interno Colocação de sinalética no Terminal da Bobadela	↑ (+3)





UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DCO	Infrações de cariz ambiental / salubridade/ saúde pública	Falta de manutenção periódica /limpeza da área do domínio rodoviário e parcelas sobrantes contiguas à rede da Alta Prestação	IP	Processos de contraordenação/ Pagamento de multas		Regulação e Compliance	6	Moderado	Roteiros de inspeção ao estado de salubridade das parcelas Cadastro da totalidade das parcelas Planeamento de intervenções periódicas de limpeza de parcelas sobrantes	=
DCO	Deficiente instrução dos processos de danos a terceiros	Insuficiente recolha de informação no momento do incidente /acidentes	IP	Pagamento indevido ou excessivo de Indemnizações / perda de causa em processos jurídicos		Regulação e Compliance	8	Moderado	Definição de procedimentos de recolha de informação, direcionados aos Oficiais de Inspeção Formação regular dos Oficiais de Inspeção e Apoio (OIA) Elaboração de ferramenta informática para instrução de processos	=
DCO	Quebra de níveis de serviço na rede Alta Prestação	- Quebra de níveis de serviço na rede Alta Prestação por motivo de obras, que implica condicionamentos nas vias - Supressão injustificada de vias de circulação em período diurno, em dias úteis	IP	Reclamações dos clientes/Imagem da empresa/quebra de nível de serviço		Regulação e Compliance	8	Moderado	Evidências de cumprimento dos planos de condicionamentos inseridos na plataforma Drive, monitorização/registo pelo Comité de Contratação (CCT)	=
DCO	Incumprimento do prazo estabelecido no DL 95/2008, de 6 de junho, para apresentação do Programa Anual de Segurança da Ponte 25 de Abril	- Indisponibilidade atempada de dados - Falta de recursos humanos	IP	Impacto negativo na reputação da IP	Ano de 2016: - Alteração da estrutura do relatório (tráfego e ocorrências são objeto de um documento autónomo) - Calendarização do início de elaboração do documento tendo presente as diferentes etapas e intermediários envolvidos no processo - Monitorização e avaliação de desempenho dos colaboradores	Regulação e Compliance	2	Baixo		↘ (-2)



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DCO	Incumprimento dos objetivos traçados no Programa Anual de Segurança da Ponte 25 de Abril	- Restrições orçamentais - Dificuldade no lançamento de procedimentos contratuais - Insuficiência de recursos humanos - Dependência de terceiros para execução do Plano - Monitorização e avaliação de desempenho dos colaboradores	IP	Deficiente cumprimento das atribuições e competências da IP vertidas no DL 95/2008, de 6 de junho	Até 2015: - Presença e apoio no Conselho de Segurança  Ano de 2016: - Inscrição de verbas no orçamento - Elaboração do relatório semestral de acompanhamento semestral - Atualização da programação de atividades com desvio de prazo - Monitorização e avaliação de desempenho dos colaboradores	Operacional	5	Moderado	Reforço dos recursos humanos	=
DCO	Resposta ineficaz a uma situação de emergência na Ponte 25 de Abril	Erro humano	IP	- Impacto negativo na reputação da IP - impacto financeiro negativo	Ano de 2016: - Conhecimento do Plano de Emergência Integrado (PEI) e restantes documentos do Sistema de Gestão Integrada da Segurança da Ponte 25 de Abril - Articulação com as unidades orgânicas da IP responsáveis pela exploração ferroviária, com a LUSOPONTE, forças de segurança e forças de emergência - Reuniões do Conselho de Segurança da Ponte 25 de Abril - Realização de exercícios de gabinete	Operacional	10	Elevado	Ações de Formação sobre o Plano de Emergência Integrado (PEI) e restantes documentos do Sistema de Gestão Integrada da Segurança da Ponte 25 de Abril  Realização de exercícios reais	=
DCO	Condições inadequadas de utilização da Ponte 25 de Abril ou que representem perigosidade para a circulação rodoviária e/ou ferroviária	Incumprimento dos objetivos traçados no Programa Anual de Segurança da Ponte 25 de Abril	IP	- Impacto negativo na reputação da IP - Impacto financeiro negativo para a IP	Ano de 2016: - Reporte às unidades orgânicas da IP responsáveis pela exploração ferroviária e à LUSOPONTE do estado de conservação dos elementos da infraestrutura pertencentes ao domínio público ferroviário e à concessão rodoviária, respetivamente - Implementação pelo LNEC de um sistema de monitorização estrutural - Assegurar a inspeção, a manutenção e reparação dos elementos constituintes da Ponte 25 de Abril e dos equipamentos nela instalados - Apresentação de propostas de melhoria das características dos equipamentos instalados na Ponte 25 de Abril - Gestão contínua de stocks de peças/consumíveis	Operacional	5	Moderado	Obs: em virtude da opção de aceitar o risco (em sede de apetite ao risco), não se exige a identificação de propostas de medidas de tratamento	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DCO	Emissão de pareceres técnicos com incorreções	Falta de experiência dos técnicos (know-how)	IP	- Impacto negativo na reputação da IP - Impacto financeiro negativo em termos de receita	Ano de 2016: - Conhecimento da infraestrutura ao nível do projeto, estado de conservação e segurança de exploração - Habilitações dos técnicos da gestão da Ponte 25 de Abril - Reuniões do quadro técnico da gestão da Ponte 25 de Abril - Revisão dos documentos - Apreciação hierárquica dos documentos	Operacional	2	Baixo		↳ (-2)
DCO	Ausência ou atraso de resposta ou resposta negativa por parte de entidade externas ou unidade orgânicas internas	Fonte externa	IP	- Impacto negativo na reputação da IP - Deficiente cumprimento das atribuições e competências da IP vertidas no DL 95/2008, de 6 de junho	Ano de 2016: - Conhecimento do negócio da IP - Conhecimento da importância do recurso à diplomacia na gestão de interesses e resolução de conflitos - Discurso estruturado e postura colaborante do quadro técnico da gestão da Ponte 25 de Abril	Operacional	2	Baixo		=
DCO	Perda dos principais clientes	- Insolvência de clientes - Abandono do negócio por parte dos clientes - Falta de capacidade concorrencial da IP	IP	Degradação dos resultados operacionais	Ano de 2016: - Ações comerciais junto do mercado - Postura proativa criando condições adequadas às necessidades de cada cliente - Acompanhamento da evolução das tarifas e das respetivas necessidades de adequação a cada negócio/cliente	Negócio	9	Moderado	Obs: em virtude da opção de aceitar o risco (em sede de apetite ao risco), não se exige a identificação de propostas de medidas de tratamento	Novo Risco
DCO	Incumprimento de prestação de serviços a terceiros	Falta de recursos humanos	IP	- Resolução contratual - Perda de receita		Negócio	15	Elevado	Reforço de recursos humanos (recrutamento interno/externo) Renegociação contratual	Novo Risco



## 7.11 DIREÇÃO DE COMUNICAÇÃO, IMAGEM E *STAKEHOLDERS* (DCS)

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

Baixo	1
Moderado	6
Elevado	0
Muito elevado	0
Total de riscos	7
Valor Médio do Risco	6,9

**Dono do Risco:** Maria do Rosário Delícias Ferreira Rocio

UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DCS	Incumprimento do prazo estipulado de resposta às solicitações institucionais	- Atraso na receção de resposta de outras unidades orgânicas - Ineficiência do processo interno de resposta	Todas	- Má imagem da IP perante os Stakeholders	Até 2015: Procedimento elaborado/implementado  Ano de 2016: - Melhoria da articulação através de Reuniões periódicas entre DCS, Gestões Regionais (GR) e Centros Operacionais (CO) (planeamento) - Revisão do procedimento de tratamento de respostas a entidades externas	Regulação e Compliance	8	Moderado	Implementação do Módulo Autarquias - CRM	=
DCS	Deficiente coordenação da empresa relativamente à comunicação com as autarquias	Existência de vários canais a tratar de um mesmo assunto com uma autarquia (DCS, DPL, DCN/Gestão Regional (GR), IPP e CAE)	Todas	Diferentes posicionamentos da IP relativamente à mesma matéria, com consequentes conflitos e prejuízo da imagem da IP	Até 2015: Procedimento elaborado/implementado  Ano de 2016: - Melhoria da articulação através de Reuniões periódicas entre DCS, Gestões Regionais (GR) e Centros Operacionais (CO) (planeamento) - Revisão do procedimento de tratamento de respostas a entidades externas	Operacional	8	Moderado	Implementação do Módulo Autarquias - CRM	∨ (-4)
DCS	Deficiente comprometimento dos colaboradores com as iniciativas motivacionais do Plano de Comunicação	- Resistência dos colaboradores - Não realização das ações do Plano	Todas	Desmotivação e decréscimo de produtividade	Até 2015: Ações de Employer Engagement  Ano de 2016: Implementação de algumas medidas do Plano de Comunicação de 2016	Operacional	8	Moderado	Implementação de medidas do Plano de Comunicação de 2017	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DCS	Incapacidade de comunicação de informação atempada em situações de crise	Inadequação do Manual de Gestão de Crise	Todas	Danos reputacionais	Até 2015: Dois manuais (REFER e EP) em vigor	Operacional	8	Moderado	Entrada em vigor do Manual de Crise IP	=
DCS	Atraso na resposta a solicitações dos Órgãos de Comunicação Social	- Atraso ou mesmo ausência de resposta das unidades orgânicas a pedidos de informação - Demora na validação da informação	Todas	Perda de oportunidade e de eficácia na gestão estratégica da informação da empresa junto dos Órgãos de Comunicação Social (OCS)	Ano de 2016: Identificação de elemento focal na unidade orgânica	Reputacional	6	Moderado	Redefinição de estratégia de indicação de Porta voz do Grupo IP	=
DCS	Incongruência da informação prestada aos Órgãos de Comunicação Social	Falta de uniformização / fiabilidade / atualidade na informação recebida internamente	Todas	Má imagem da IP perante os Stakeholders	Ano de 2016: Sensibilização das unidades orgânicas para resposta atempada com vista a uniformizar a informação prestada	Operacional	4	Baixo		∨ (-4)
DCS	Divulgação de informação reservada / confidencial / sensível	- Desconhecimento da informação que é reservada/confidencial - Negligência / falta de zelo - Ação dolosa	Todas	Efeitos reputacionais negativos	Ano de 2016: - Código de ética do Grupo IP - Ações de sensibilização	Regulação e Compliance	6	Moderado	Política de classificação de documentos	=



## 7.12 DIREÇÃO DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL (DDO)

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

**Dono do Risco:** Maria Madalena Marques Estêvão

Baixo	7
Moderado	4
Elevado	0
Muito elevado	0
Total de riscos	11
Valor Médio do Risco	4,7

UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DDO	Indisponibilidade / Insuficiente envolvimento ou desempenho dos pivots	Iniciativas / projetos a decorrer em paralelo que prejudiquem a qualidade da iteração DDO/unidade orgânica	Todas	Perda de eficiência na comunicação e compreensão do sistema	Ano de 2016: - Definição de ficha de perfil de competência para os pivot e respetiva carga efetiva de ocupação - Identificação dos pivots das unidades orgânicas	Operacional	4	Baixo		\ (-1)
DDO	Monitorização inadequada das ações de melhoria ao Sistema de Gestão Empresarial (SGE)	- Inexistência de ferramentas informáticas de suporte - Atraso no desenvolvimento do BMS	Todas	- Perda de eficiência na recolha e tratamento da informação - Desconhecimento do status das ações de melhoria em curso		Tecnológico	5	Moderado	Desenvolver e implementar nova ferramenta junto dos intervenientes (designadamente os pivots das unidades orgânicas e clarificar modo de atuação)	=
DDO	Insuficiente envolvimento dos intervenientes da equipa do projeto Sistema de Gestão Empresarial (SGE)	- Iniciativas das Direções em simultâneo que desfocalizam o esforço da equipa para outras atividades - Falhas na comunicação/articulação	Todas	Perda de eficiência na concretização do projeto Sistema de Gestão Empresarial (SGE)	Até 2015: Identificação das iniciativas em cursos das diversas Direções  Ano de 2016: Elaboração de documento base (input para a conceção) sobre o Sistema de Gestão Empresarial (BMS) (apresentação dos princípios intrínsecos ao BMS e planeamento do projeto BMS com toda a equipa do projeto)	Operacional	5	Moderado	Aplicação de metodologia PMO (project management office) com reuniões de acompanhamento mensal	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DDO	Gestão paralela e independente por parte das unidades orgânicas	Inexistência de um sistema de gestão único (dispersão dos sistemas de gestão)	Todas	- Decisões unilaterais e ineficientes - Desperdício de recursos - Duplicação de informação	Ano de 2016: Início do projeto de conceção do BMS (Sistema de Gestão Empresarial) o qual será considerado o sistema de gestão único da empresa	Operacional	4	Baixo		↗ (+2)
DDO	Perda de eficiência na modelação de processos	Problemas aplicacionais: - utilização de versão menos eficiente da ferramenta informática - inexistência de assistência técnica ou de suporte interno à aplicação informática	Todas	- Perda/acesso ao repositório de modelação de processos - Perda de eficiência por impossibilidade de utilização de versão mais recente e otimizada da aplicação, com novas funcionalidades (exemplos: incompatibilidade com a versão do Microsoft Office utilizada na empresa e com outros softwares mais recentes que, por sua vez, impossibilita a geração de relatórios)	Ano de 2016: - Criação de suporte documental como backup à perda de sistemas - Uso de PC com Microsoft Office 2010, compatível com a versão em utilização da ferramenta informática	Tecnológico	4	Baixo	Contratação do upgrade e suporte técnico	↘ (-1)
DDO	Falhas/dificuldade/morosidade na execução das atividades	Inadequação das competências dos recursos humanos	Todas	Perda de eficiência no cumprimento das atividades/atribuições da Direção	Até 2015: Recrutamento interno  Ano de 2016: Recrutamento interno de um colaborador	Operacional	8	Moderado	Formação ou obtenção dessas competências na Direção por mobilidade interna	↘ (-2)
DDO	Indisponibilidade de auditores internos com competências específicas	Falta de comprometimento	Todas	- Não verificação da conformidade - Não identificação de oportunidades de melhoria - Não cumprimento do programa anual de auditorias	Até 2015: Existência de procedimentos associados à realização de auditorias, bem como uma base de dados para a respetiva gestão	Operacional	2	Baixo		↘ (-2)



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DDO	Práticas não normalizadas para atividades semelhantes	Inexistência/ não consolidação de normas	Todas	Ineficiência dos processos por falta de harmonização na execução	Até 2015: Definição e aprovação de procedimentos de regulação interna, através de um plano anual, equilibrando entre abordagem reativa (iniciativa das unidades orgânicas) e proativa (identificação de prioridades e tomada de iniciativa para a respetiva normalização)	Regulação e Compliance	8	Moderado	Desenvolvimento da modelação e caracterização adicional de processos	↘ (-2)
DDO	Falta de envolvimento / comprometimento da equipa do projeto	- Competências da equipa desajustadas às necessidades - Equipa descomprometida com o projeto - Equipa indisponível	Todas	- Perda de eficiência (aumento do prazo e/ou custo planeado para a realização do projeto - Incumprimento dos requisitos de qualidade do projeto	Até 2015: - Definida metodologia para a gestão de projetos  Ano de 2016: - Integração indicadores de projetos nos indicadores de gestão e nos objetivos individuais - Modelo de governance com acompanhamento PMO ( <i>project management office</i> ) e definição de modelo de apresentação de resultados - Sensibilização das equipas e dirigentes para a Gestão de Projetos	Operacional	4	Baixo		↘ (-6)
DDO	Deficiente execução do projeto	- Falta de comprometimento da equipa - Riscos mal avaliados e/ou com resposta/medida desadequadas	Todas	- Perda de eficiência (aumento do prazo e do custo planeado) - Incumprimento dos requisitos de qualidade do projeto	Até 2015: Metodologia para a gestão de projetos	Operacional	4	Baixo		↗ (+1)
DDO	Deficiente conceção e planeamento do projeto (em todas as fases)	- Objetivos do projeto incorretamente definidos; - Atividades incorretamente caracterizadas; - Durações inadequadas; - Recursos subdimensionados; - Riscos não identificados (ao longo do projeto).	Todas	- Perda de eficiência (aumento do prazo e do custo planeado) - Incumprimento dos requisitos de qualidade do projeto	Até 2015: Metodologia para a gestão de projetos	Operacional	4	Baixo		=





## 7.13 DIREÇÃO DE ENGENHARIA E AMBIENTE (DEG)

Missão: Assumir o papel de "engenharia" e de "Gestor do Projeto" do Grupo, garantindo o apoio técnico de engenharia e ambiente necessário às atividades das empresas, em todo o ciclo de vida dos ativos, centralizando, desenvolvendo e capitalizando competências e *know-how*.

Baixo	1
Moderado	14
Elevado	3
Muito elevado	0
Total de riscos	18
Valor Médio do Risco	7,4

Dono do Risco: José Manuel Santinho Faísca

UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DEG	Alterações ao planeamento das intervenções	- Restrições Orçamentais - Volatilidade dos empreendimentos	IP/IPT	- Inadequada alocação de recursos (sub ou sobre alocação) e de contratação externa - Impacto no Plano Estratégico dos Transportes e Infraestruturas (PETI3+/Ferrovia 2020) - Inadequação do projeto	Ano de 2016: - Reuniões mensais com DPL - Mapas de acompanhamento/controlo	Operacional	10	Elevado	Implementação do Planeamento Global Integrado (PGI)	=
DEG	Identificação de trabalhos/serviços a mais durante a execução do contrato do projeto	Solicitações externas recebidas durante a execução do projeto	IP/IPT	- Desvio prazo - Aumento de custos	Ano de 2016: Envolvimento dos Stakeholders na fase de definição do âmbito do projeto	Operacional	8	Moderado	Obs: em virtude da opção de aceitar o risco (em sede de apetite ao risco), não se exige a identificação de propostas de medidas de tratamento	∧ (+5)



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DEG	Deficiente qualidade do projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acompanhamento insuficiente da execução do projeto</li> <li>- Inadequada definição do objeto/âmbito do projeto</li> <li>- Não deteção de erros no projeto devido a inexistência ou deficiente revisão do projeto</li> <li>- Descapitalização de recursos das empresas projetistas</li> <li>- Deficiências do cadastro dos serviços afetados</li> <li>- Não integração no projeto de obrigações legais (por exemplo: especificações de interoperabilidade ferroviária)</li> </ul>	IP/IPT	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deficiente execução da obra (desvios de qualidade e/ou custo e/ou prazo)</li> <li>- Trabalhos a mais</li> <li>- Perda de financiamento comunitário</li> </ul>	Ano de 2016: Procedimento de revisão de projeto	Operacional	12	Elevado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisão do procedimento de revisão de projeto</li> <li>Reforçar o acompanhamento do projeto pelo cliente</li> </ul>	↗ (+6)
DEG	Deficiente definição dos requisitos contratuais (prestação de serviços)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deficiente apresentação de necessidades por parte do cliente</li> <li>- Deficiente identificação das especificações por parte da equipa que se encontra a preparar o processo</li> <li>- Inadequada definição do objeto/âmbito do projeto</li> <li>- Alteração de pressupostos de estudos e projetos</li> </ul>	IP/IPT	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deficiente execução da prestação de serviços (desvios de qualidade e/ou custo e/ou prazo)</li> <li>- Trabalhos a mais</li> </ul>	Ano de 2016: - Normalização de requisitos gerais - Tipificação de programas de procedimentos e de cadernos de encargos	Operacional	6	Moderado	Promover a validação do objeto, âmbito e prazo pelo cliente	↘ (-3)
DEG	Definição fraudulenta das especificações técnicas do caderno de encargos	Conluio	IP/IPT	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reputação do Grupo IP</li> <li>- Aumento dos custos da empreitada, prestações de serviços, materiais</li> </ul>	Ano de 2016: - Aplicação do Normativo Nacional e Europeu - Código de ética - Ações de sensibilização	Regulação e Compliance	4	Baixo		↘ (-2)



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DEG	Dependência de fornecedor(es) / prestador(es) de serviços	- Propriedade intelectual e industrial das soluções - Mercado pouco atrativo	IP/IPT	- Incapacidade de negociação - Sujeição ao preço imposto - Dependência da disponibilidade do fornecedor - Especificações técnicas não concorrenciais	Ano de 2016: Subdivisão entre serviços gerais e serviços estritos à tecnologia e respetiva propriedade intelectual	Tecnológico	8	Moderado	Desenvolvimento de especificações técnicas que não contemplem elementos sujeitos a propriedade intelectual ou industrial  Desenvolvimento de especificações técnicas proprietárias da IP, nomeadamente de materiais	∧ (+2)
DEG	Deficiente formação do preço base	- Desconhecimento das condições do mercado - Formação de preço base baseado em consulta de informação não atualizada/incompleta constante da base de dados de preços	IP/IPT	- Concursos desertos e necessidade de lançamento de novo procedimento - Reescalonamento do investimento e nova orçamentação - Dificuldades na gestão contratual da fase de obra	Ano de 2016: Atualização permanente da informação no GCObras	Operacional	6	Moderado	Implementação do Planeamento Global Integrado (PGI)  Validação do preço base	∧ (+4)
DEG	Atraso no tempo de resposta dos serviços partilhados	- Falta de capacidade da DCL - Não solicitação atempada pela DEG	IP/IPT	- Incumprimento de prazos - Aumento de custos	Ano de 2016: Implementação de service-level agreement (SLA)	Operacional	8	Moderado	Criação de medição de controlo de service-level agreement (SLA) da DCL	∨ (-1)
DEG	Mau desempenho dos prestadores de serviços	- Incumprimento contratual por parte do adjudicatário - Falta de recursos na gestão do contrato - Falhas de monitorização	IP/IPT	- Incumprimento legal - Reputação do Grupo IP - Desvios na qualidade, custo e prazo	Ano de 2016: Inclusão de penalidades em caderno de encargos	Regulação e Compliance	6	Moderado	Adoção de procedimentos de pré-qualificação	∨ (-6)
DEG	Atraso na disponibilização de informação base pelas Direções do Grupo IP	Incumprimento de prazos de resposta por parte das diversas UO	IP/IPT	- Desvios de qualidade e/ou custo e/ou prazo - Não cumprimento de compromissos contratuais	Ano de 2016: - Envolvimento formal dos stakeholders - Plano de Comunicação de projeto	Operacional	6	Moderado	Reforçar o envolvimento com as UO envolvidas (por exemplo através da implementação da prática de realização de reuniões periódicas)	∧ (+2)



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DEG	Deficiências de interface com outras Direções/Empresa do Grupo IP (DGE, DPL e IPE)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interfaces não definidos</li> <li>- Ineficiência na transmissão/definição de procedimentos internos/regulação interna</li> <li>- Atraso/ ausência de divulgação/comunicação das regras e procedimentos de atuação interna/externa</li> </ul>	IP/IPE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sobreposição de responsabilidades</li> <li>- Responsabilidades não atribuídas</li> </ul>	Definição do Processo de Negócio PN.04.01 - Gestão de Investimentos (foco Grandes Investimentos/Empreendimentos)	Operacional	6	Moderado	Clarificação de atribuições	↘ (-3)
DEG	Incapacidade de resposta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Insuficiência de recursos com competências técnicas específicas no âmbito das especialidades de engenharia para lidar com cargas de trabalho não planeadas</li> <li>- Saída não supável de colaboradores da DEG</li> <li>- Imprevisibilidade das necessidades de trabalho no âmbito da Assessoria Técnica (em número, complexidade e em prazo de resposta)</li> <li>- Número elevado e diversidade dos pedidos/encomendas</li> </ul>	IP/IPT	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incumprimento das atribuições da DEG</li> <li>- Atrasos</li> <li>- Perda financeira</li> </ul>	Ano de 2016: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mapas de planeamento e controlo, com prazos de resposta</li> <li>- Aplicação de priorização dos assuntos</li> </ul>	Operacional	8	Moderado	Recrutamento interno de recursos com competências técnicas específicas	↘ (-12)
DEG	Incumprimento de legislação em vigor (ambiental)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Insuficiência de recursos humanos com competências técnicas específicas</li> <li>- Insuficiência de recursos materiais</li> <li>- Falta de qualidade do projeto</li> </ul>	Todas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coimas/Multas</li> <li>- Reputação do Grupo IP</li> <li>- Atrasos no lançamento/execução das obras</li> </ul>	Ano de 2016: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Divulgação de normas, procedimentos e diretrizes</li> <li>- Ações de formação para melhorar o desempenho das equipas externas e internas</li> </ul>	Regulação e Compliance	6	Moderado	Uniformização de procedimentos da ex-EP e ex-REFER  Ações de formação "Cross Training - Ambiente"	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DEG	Falhas na avaliação das condições fitossanitárias da arborização	Falta de meios humanos e materiais	IP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agravamento das condições de circulação</li> <li>- Diminuição dos níveis de segurança rodoviária</li> <li>- Agravamento da qualidade da infraestrutura</li> <li>- Ocorrência de acidentes</li> <li>- Reputação do Grupo IP</li> </ul>	Ano de 2016: Aquisição de equipamento específico para avaliação das condições fitossanitárias da arborização	Operacional	6	Moderado	<p>Estabelecimento de novos procedimentos com definição de responsabilidades partilhadas entre DEG as equipas de fiscalização da rede rodo e ferroviária internas</p> <p>Realização de reuniões periódicas com as equipas de fiscalização</p>	=
DEG	Falhas no desenvolvimento da Estratégia para a Eficiência Energética	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dispersão do tratamento do tema da energia pelas empresas do grupo</li> <li>- Informação pouco estruturada e/ou insuficiente</li> <li>- Descomprometimento organizacional</li> </ul>	Todas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incumprimento de regulamentação no âmbito da Estratégia para a Eficiência Energética</li> <li>- Penalidades por incumprimento legal</li> <li>- Reputação do Grupo IP</li> <li>- Não aproveitamento de financiamentos externos</li> <li>- Custos associados aos consumos de energia sem fator de racionalização</li> <li>- Não exploração de outras fontes potenciais de energia</li> </ul>	Ano de 2016: - Existência da área de sustentabilidade energética - Gestão de consumos (econtadores) água e eletricidade (em fase de extensão à rodovia)	Regulação e Compliance	8	Moderado	<p>Elaboração / atualização de documentos normativos e regulamentares</p> <p>Avaliação(ões) energética(s)</p> <p>Política energética</p> <p>Plano de Comunicação e ações de informação/formação</p> <p>Plano de Ação (Plano de Eficiência Energética)</p> <p>Projetos de solução</p> <p>Mapas de Controlo</p>	Novo Risco
DEG	Informação relativa ao consumo energético pouco estruturada e / ou insuficiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não integração dos sistemas informáticos de suporte à gestão da energia</li> <li>- Dispersão do tratamento do temas da energia pelas empresas do grupo</li> </ul>	Todas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Custos associados aos consumos energia sem fator de racionalização</li> <li>- Dificuldade de controlar e gerir informação relacionada com a gestão energia</li> <li>- Tomada de decisão com base em informação disponível, mas que pode ser imprecisa</li> </ul>	Ano de 2016: - Gestão de consumos (econtadores) água e eletricidade (em fase de extensão à rodovia) - Existência de informação em vários sistemas/ferramentas	Tecnológico	8	Moderado	Desenvolvimento de solução integrada de monitorização de indicadores de desempenho energético	Novo Risco



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DEG	Não tradução nas ETI (Especificação técnica de interoperabilidade) das características próprias da infraestrutura ferroviária nacional	Participação insuficiente nos respetivos trabalhos	IP/IPE/IPT	- Incumprimento de legislação europeia - Consequências financeiras por alteração imposta de características da infraestrutura	Ano de 2016: - Trabalho técnico desenvolvido no âmbito dos grupos de trabalho técnicos e entidades de lobby económico. - Estruturação e delimitação dos casos específicos e pontos em aberto nas ETI.	Operacional	6	Moderado	Obs: em virtude da opção de aceitar o risco (em sede de apetite ao risco), não se exige a identificação de propostas de medidas de tratamento	7 (+3)
DEG	Falhas no desenvolvimento do Processo de Normalização Técnica	- Dispersão das competências por diversas áreas - Ausência de algumas competências técnicas na DEG	IP/IPE/IPT	- Soluções técnicas desajustadas - Incumprimento de legislação europeia (por exemplo, não incorporação nos normativos de orientações europeias)		Operacional	12	Elevado	Reafetação interna temporária de colaboradores	Novo Risco



## 7.14 DIREÇÃO DE FINANÇAS, MERCADOS E REGULAÇÃO (DFM)

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

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

Baixo	7
Moderado	4
Elevado	1
Muito elevado	0
Total de riscos	12
Valor Médio do Risco	5,7

UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DFM	Atrasos/incorrecções no pagamento a terceiros	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atraso no registo de serviços</li> <li>- Atraso/incorrecções na contabilização da faturação</li> <li>- Atraso/incorrecções no pagamento pela tesouraria</li> <li>- Pagamento incorreto em montante ou a entidade incorreta (no caso de pagamentos a terceiros através de referência Multibanco, de incorrecções no preenchimento dos dados mestre do terceiro, entre outros)</li> <li>- Registo e ou pagamento de serviços não prestados</li> </ul>	Todas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reputação do Grupo IP</li> <li>- Prazo médio de pagamentos (PMP) superior ao estabelecido</li> </ul>	<p>Até 2015: Normativos internos</p> <p>Ano de 2016:  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formação no âmbito do Projeto Logístico-Financeiro</li> <li>- Monitorização dos atrasos dos pagamentos</li> <li>- Revisão do normativo interno sobre registo de serviços</li> <li>- Revisão do normativo interno sobre libertação de cauções</li> </ul> </p>	Operacional	15	Elevado	Reforço da formação sobre contas a pagar	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DFM	Falta de liquidez	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falha no planeamento das necessidades de financiamento</li> <li>- Falha na captação das fontes de financiamento com impactos na liquidez disponível para fazer face às responsabilidades assumidas (por ex: cortes orçamentais imprevistos)</li> <li>- Falha no acompanhamento das necessidades de financiamento</li> </ul>	Todas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de verbas para assegurar o cumprimento de todas as obrigações e compromissos futuros</li> <li>- Reputação do Grupo IP</li> <li>- Restrições da atividade do Grupo IP</li> </ul>	<p>Até 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboração de Plano Financeiro no âmbito do Plano de Atividades e Orçamentos (PAO) e monitorização mensal das necessidades de tesouraria</li> <li>- Reporte mensal de informação financeira à Direção-Geral do Tesouro e Finanças (DGTF)</li> <li>- Monitorização dos níveis de dívida de clientes</li> </ul>	Financeiro	3	Baixo	Prospecção/Estudo de novas fontes de financiamento	=
DFM	Inadequado controlo e tratamento administrativo das cauções	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A liberação faseada (prazos e autos de receção) das cauções é efetuada manualmente</li> <li>- O controlo e o tratamento administrativo é efetuado durante e após a execução da obra/prestação de serviços</li> <li>- Liberação de cauções fora do prazo (Libertação antecipada ou atrasada)</li> <li>- Liberação de garantias com valor errado</li> <li>- Incorreto registo e pagamento de retenções</li> </ul>	IP/IPE/IPP/IPT	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reputação do Grupo IP</li> <li>- Danos financeiros para o Grupo IP</li> </ul>	<p>Ano de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisão dos normativos de Registo de Serviços e Liberação de Cauções</li> </ul>	Regulação e Compliance	4	Baixo		=
DFM	Fiabilidade de informação contabilística e fiscal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inadequado registo dos movimentos contabilísticos, com reflexo na qualidade do reporte mensal das contas.</li> <li>- Falta/falhas ao nível da uniformização no registo, tratamento, controlo dos movimentos contabilísticos.</li> </ul>	IP/IPE/IPP/IPT	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deficiente controlo de ativos</li> <li>- Reporte incorreto de ativos</li> <li>- Apuramento incorreto de custos conexos com ativos imobilizado</li> <li>- Eventual referência na Certificação Legal de Contas</li> <li>- Divulgação de informação pública incorreta, a Stakeholders</li> </ul>	<p>Até 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Normativos internos</li> <li>- Formação externa da equipa para atualização de conteúdos</li> </ul>	Operacional	4	Baixo	Melhorar o processo de especializações	=





UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DFM	Não cumprimento de obrigações legais e fiscais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrega não atempada ou incorreta de declarações fiscais</li> <li>- Atraso nos pagamentos à Autoridade Tributária e Segurança Social</li> <li>- Incumprimento de obrigações legais e de reporte a entidades externas</li> </ul>	IP/IPE/IPP/IPT	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coimas</li> <li>- Pagamento de juros de mora</li> <li>- Processos fiscais</li> <li>- Impossibilidade de obtenção de certidões de ausência de dívida</li> <li>- Reputação do Grupo IP</li> </ul>	<p>Até 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitorização mensal do ID respetivo</li> <li>- Assessoria fiscal permanente</li> </ul> <p>Ano de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementação de prática de auditorias internas periódicas</li> </ul>	Regulação e Compliance	4	Baixo	Obs: em virtude da opção de aceitar o risco (em sede de apetite ao risco), não se exige a identificação de propostas de medidas de tratamento	=
DFM	Incorreta instrução das candidaturas a Fundos Comunitários	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valores de investimento incorretos</li> <li>- Estudos de viabilidade incorretos</li> <li>- Não apresentação dos documentos exigidos</li> <li>- Análise ACB (Análise de Custo/Benefício) com pressupostos macroeconómicos incorretos</li> </ul>	IP/IPE/IPP/IPT	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não aprovação da(s) candidatura(s)</li> <li>- Não maximização do potencial de financiamento comunitário com impacto negativo na concretização do plano de financiamento e eventuais decisões de investimento já tomadas</li> </ul>	<p>Até 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existência de órgão central de planeamento que garante a articulação com as áreas técnicas quer para a recolha da informação crítica para a elaboração de ACB (Análise de Custo/Benefício) quer para a estabilização dos valores de investimento</li> <li>- Ações de formação genéricas e temáticas aos principais interlocutores</li> </ul> <p>Ano de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ações de sensibilização</li> <li>- Subcontratação para elaboração de ACB (Análise de Custo/Benefício)</li> <li>- Best practice: Financiamento de Fundos Comunitários</li> </ul>	Regulação e Compliance	6	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reforço das ações de sensibilização</li> <li>Divulgação de legislação e circulares interpretativas</li> <li>Manutenção da subcontratação para elaboração de Análises de Custo/Benefício</li> <li>Criação de uma área no portal para compilar a informação relacionada com instruções e boas práticas associadas a candidaturas a Fundos Comunitários</li> </ul>	=
DFM	Incorreto acompanhamento das candidaturas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não apresentação de informação devido à inexistência de documentos legalmente exigidos ou devido à não localização nos arquivos internos</li> <li>- Não apresentação de respostas a pedidos de esclarecimento</li> <li>- Erros/falhas nas respostas a pedidos de esclarecimento</li> <li>- Erros/falhas na apresentação dos pedidos de pagamento</li> <li>- Não cumprimento dos prazos para apresentação dos pedidos de pagamento</li> <li>- Incorreto registo e controlo da gestão e execução financeira das candidaturas</li> </ul>	IP/IPE/IPP/IPT	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não elegibilidade da despesa</li> <li>- Correções financeiras</li> <li>- Limitação de recursos vs densidade contratual da candidatura</li> <li>- Não maximização do potencial de financiamento comunitário com impacto negativo na concretização do plano de financiamento e eventuais decisões de investimento já tomadas</li> </ul>	<p>Até 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Centralização da contratação numa única direção</li> <li>- Ferramentas de suporte que permitem o arquivo digital adequado dos processos</li> <li>- Ações de formação/sensibilização</li> </ul> <p>Ano de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ações de sensibilização</li> <li>- Best practice: Financiamento de Fundos Comunitários</li> </ul>	Regulação e Compliance	9	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reforço das ações de sensibilização</li> <li>Divulgação de legislação e circulares interpretativas</li> <li>Criação de uma área no portal para compilar a informação relacionada com instruções e boas práticas associadas a candidaturas a Fundos Comunitários</li> </ul>	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DFM	Registo de compromisso sem fundos disponíveis	- Assunção de responsabilidades incompatíveis com fundos disponíveis - Atraso na disponibilização de fundos	IP	- Incumprimento de obrigações legais - Pagamentos não atempados - Pagamento de juros - Comprometimento da execução de atividades - Demora no processo de cabimentação	Até 2015: Validação automática da existência de fundos disponíveis	Regulação e Compliance	8	Moderado	Sensibilização junto da entidade coordenadora	↑ (+4)
DFM	Fraude / Roubo	- Utilização fraudulenta dos dados bancários de acesso à realização de pagamentos nas plataformas de homebanking - Falsificação das assinaturas nas ordens de pagamento em suporte papel - Não depósito de valores e apropriação indevida dos mesmos	Todas	Apropriação indevida por terceiros de fundos	Até 2015: - Procedimento de validação/autorização de ordens de pagamento em plataformas de homebanking - Procedimento de entrega de valores diretamente à DFM pelos clientes (sempre que não possam efetuar transferência bancária)/unidades orgânicas no caso dos licenciamentos	Regulação e Compliance	3	Baixo		=
DFM	Não atualização de informação crítica nos sistemas de suporte	- Demora na criação dos dados dos fornecedores/clientes em SAP - Incorreções nos dados dos fornecedores/clientes em SAP - Atraso na atualização de códigos de movimentos - Atraso na atualização de certidões - Atraso na atualização de dados bancários - Falta de recursos humanos	Todas	- Atrasos no processamento de operações com impacto financeiro (pagamentos/recebimentos) - Informação pouco fiável - Prejuízo para a imagem da empresa		Tecnológico	6	Moderado	Reforço da equipa	↑ (+2)



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DFM	Incumprimento de normas internas aplicáveis à DFM	Negligência / falta de zelo	Todas	Impactos negativos nos resultados ou capital		Regulação e Compliance	4	Baixo		=
DFM	Divulgação de informação reservada / confidencial / sensível	- Negligência / falta de zelo - Não atualização dos perfis de acesso dos colaboradores que alteram funções - Ação dolosa	Todas	- Prejuízo para a imagem da empresa - Divulgação de dados confidenciais ou sensíveis - Favorecimento de terceiros	Até 2015: - Realização de ações de formação - Acesso restrito a áreas de informação - Atribuição de perfis de acesso	Regulação e Compliance	2	Baixo		=



## 7.15 DIREÇÃO DE GESTÃO DA CIRCULAÇÃO (DGC)

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

Baixo	5
Moderado	13
Elevado	5
Muito elevado	0
Total de riscos	23
Valor Médio do Risco	7,2

Dono do Risco: Luís Filipe Brás Coelho

UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DGC	Deficiente capacidade da infraestrutura ferroviária	Erro de conceção dos estudos de exploração, resultando num inadequado dimensionamento da infraestrutura para os objetivos pretendidos	IP	Resposta inadequada às necessidades do operador (capacidade insuficiente)	Até 2015: Formação	Operacional	6	Moderado	Aumentar a capacidade técnica da equipa de estudos nas várias especialidades  Garantir a participação formal da DEG, DAT e DPL	=
DGC	Ineficiente utilização da Infraestrutura ferroviária	- Desatualização dos pressupostos iniciais - Alterações na procura (ex. alterações realizadas pelos clientes)	IP	Desadequação da infraestrutura para os novos objetivos pretendidos pelos clientes	Até 2015: - Acompanhamento e validação pela DGC dos projetos em curso - Participação em reuniões com os clientes para definição conjunta de requisitos e soluções a implementar  Ano de 2016: Envolvimento da DME no relacionamento com os clientes	Operacional	6	Moderado	Reforço do envolvimento da DME no relacionamento com clientes, procurando garantir a estabilidade dos pressupostos que serviram de base ao desenvolvimento dos projetos	=
DGC	Incumprimento dos prazos do Diretório Ferroviário para a publicação de horários	- Informação tardia dos Operadores - Alterações imprevistas dos Operadores relativas a horários (ex. existência de pedidos avulso por parte dos Operadores Ferroviários, não planeados)	IP	Atraso/perturbação na publicação dos horários	Até 2015: Sensibilização dos Operadores	Regulação e Compliance	4	Baixo		=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DGC	Falha na transmissão dos ficheiros horários	Falha dos sistemas informáticos de suporte	IP	- Dificuldade na regulação de comboios por parte dos Centros de Comando - Impossibilidade/dificuldade de prestação de informação ao público	Até 2015: - Existência de ficheiros com verificação associada - Sistema de comando operacional com autonomia de 3 dias sem atualização da informação - Implementados sistemas de alerta de ficheiro incompleto	Operacional	4	Baixo		=
DGC	Deficiente produção de horários	Inadequação do software de elaboração dos horários (eViriato)	IP	Falhas na qualidade do serviço prestado	Até 2015: Definição de requisitos para uma nova ferramenta em curso	Tecnológico	6	Moderado	Aquisição de nova ferramenta informática de elaboração de horários Reforço de equipa (caso a medida anterior não seja implementada)	=
DGC	Erro na programação das ordens de serviço	Falta de recursos humanos com competências técnicas específicas	IP	- Perturbações na circulação - Comprometimento da segurança de pessoas, instalações e comboios	Até 2015: - Formação contínua dos intervenientes - Procedimentos internos - Intervenção de dois colaboradores (segregação de funções) no processo de validação final das ordens de serviço - Intervenção de colaboradores do CCO e da manutenção que verificam as ordens de serviço antes da sua implementação	Operacional	12	Elevado	Reforço do quadro técnico Atualização das bases de dados das ordens de serviço	↑ (+3)
DGC	Incumprimento da regulamentação ferroviária por parte dos colaboradores da IP (com impacto na circulação)	- Negligência - Desconhecimento - Desgaste provocado pelo regime de turnos	IP	Perturbações na circulação	Até 2015: - Enquadramento hierárquico e funcional - Ações de formação e sensibilização orientações operacionais - Regulamentação existente Ano de 2016: Reforço das ações de formação e sensibilização e da divulgação e acompanhamento da eficaz implementação das orientações operacionais e da regulamentação	Regulação e Compliance	5	Moderado	Reforço da autoridade /reconhecimento das categorias de enquadramento nas áreas operacionais Modernização de sistemas de exploração ferroviária	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DGC	Incumprimento da regulamentação ferroviária por parte dos colaboradores da IP (com impacto na Segurança)	- Negligência - Desconhecimento	IP	Impacto na segurança da Operação	Até 2015: - Enquadramento hierárquico e funcional - Ações de formação e sensibilização orientações operacionais - Regulamentação existente - Implementação das medidas emanadas dos inquéritos realizados  Ano de 2016: Reforço das ações de formação e sensibilização e da divulgação e acompanhamento da eficaz implementação das orientações operacionais e da regulamentação	Regulação e Compliance	9	Moderado	Reforço da autoridade /reconhecimento das categorias de enquadramento nas áreas operacionais  Modernização de sistemas de exploração ferroviária	=
DGC	Incumprimento da regulamentação da exploração ferroviária por parte dos Operadores Ferroviários (com impacto na circulação)	- Negligência - Desconhecimento - Mau estado de conservação do material circulante	IP	Perturbações na circulação	Até 2015: - Ações de sensibilização aos Operadores Ferroviários, que poderão ser sobre matérias específicas ou generalistas - Alertar para a obrigação de cumprimento da regulamentação ferroviária existente  Ano de 2016: - Em cada ocorrência motivada por esta causa, é feita uma ação de sensibilização junto do Operador Ferroviário responsável (através da DSS) e junto do Instituto da Mobilidade e dos Transportes (IMT), quando aplicável	Regulação e Compliance	5	Moderado	Obs: em virtude da opção de aceitar o risco (em sede de apetite ao risco), não se exige a identificação de propostas de medidas de tratamento	=
DGC	Incumprimento da regulamentação da exploração ferroviária por parte dos Operadores Ferroviários (com impacto na Segurança)	- Negligência - Desconhecimento - Mau estado de conservação do material circulante	IP	Impacto na segurança da Operação	Até 2015: - Ações de sensibilização aos Operadores Ferroviários, que poderão ser sobre matérias específicas ou generalistas - Alertar para a obrigação de cumprimento da regulamentação ferroviária existente  Ano de 2016: - Em cada ocorrência motivada por esta causa, é feita uma ação de sensibilização junto do Operador Ferroviário responsável (através da DSS) e junto do Instituto da Mobilidade e dos Transportes (IMT), quando aplicável	Regulação e Compliance	9	Moderado	Obs: em virtude da opção de aceitar o risco (em sede de apetite ao risco), não se exige a identificação de propostas de medidas de tratamento	≥ (+3)



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DGC	Indisponibilidade/ falha ligeira de equipamentos ferroviários	Avarias (sinalização, via, catenária, etc.) nos equipamentos de comando e controle	IP	Perturbações na circulação	Até 2015: Ações de sensibilização aos responsáveis pela manutenção dos equipamentos  Ano de 2016: - Reforço da exigência da fiabilidade, disponibilidade e qualidade da infraestrutura junto da Manutenção - Partilha de informação monitorizada sobre o estado da infraestrutura e sobre os incidentes detetados	Operacional	10	Elevado	Obs: em virtude da opção de aceitar o risco (em sede de apetite ao risco), não se exige a identificação de propostas de medidas de tratamento	=
DGC	Falha grave dos sistemas/equipamentos ferroviários	Avarias (sinalização, via, catenária, etc.) nos equipamentos de comando e controle	IP	Impacto na segurança da Operação	Até 2015: Ações de sensibilização aos responsáveis pela manutenção dos equipamentos  Ano de 2016: - Reforço da exigência da fiabilidade, disponibilidade e qualidade da infraestrutura junto da Manutenção - Partilha de informação monitorizada sobre o estado da infraestrutura e sobre os incidentes detetados	Operacional	9	Moderado	Obs: em virtude da opção de aceitar o risco (em sede de apetite ao risco), não se exige a identificação de propostas de medidas de tratamento	=
DGC	Deficiente informação prestada por parte dos Operadores Ferroviários	Fatores externos	IP	- Impacto na segurança da Operação - Perturbações na circulação	Até 2015: - Ações de sensibilização aos Operadores Ferroviários - Regulamentação existente	Operacional	9	Moderado	Envolvimento do Instituto da Mobilidade e dos Transportes (IMT)  Composição do comboio: implementação de mecanismos de controlo automático das características da composição do comboio	↑ (+3)
DGC	Perturbações / paralisações devido a falta de pessoal (greves/outras paralisações)	Greves ou outras paralisações	IP	Perturbações na circulação	Até 2015: - Decisão de supressão de comboios quando não estão reunidas todas as condições de circulação - Preparação dos serviços mínimos em articulação com os Operadores Ferroviários	Operacional	10	Elevado	Obs: em virtude da opção de aceitar o risco (em sede de apetite ao risco), não se exige a identificação de propostas de medidas de tratamento	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DGC	Falta de dados, em tempo oportuno, sobre a produção e o desempenho da circulação	Falhas nos sistemas informáticos de suporte	IP	Dificuldade: - na identificação de constrangimentos e melhorias necessária para uma boa performance da circulação - na monitorização da produção e de performance da circulação	Até 2015: Circuito de comunicação implementado com a IPT no sentido da recuperação dos dados	Operacional	2	Baixo		=
DGC	Não registo de serviços prestados aos operadores	- Falta de dados sobre os serviços prestados aos Operadores Ferroviários - Falha humana (omissões no registo de serviços prestados aos operadores)	IP	Não faturação aos Operadores	Ano de 2016: Reforço das ações de sensibilização e da divulgação e acompanhamento da eficaz implementação das orientações operacionais e da regulamentação	Negócio	3	Baixo		=
DGC	Avaria do material circulante (com impacto na circulação)	Fatores externos	IP	Perturbações na circulação	Até 2015: - Ações de sensibilização aos Operadores Ferroviários - Regulamentação existente	Operacional	10	Elevado	Reforço das ações de sensibilização aos Operadores Ferroviários Criação ou reativação de mecanismos de controlo automático das condições do material que compõe o comboio	=
DGC	Avaria do material circulante (com impacto na Segurança)	Fatores externos	IP	Impacto na Segurança da Operação	Até 2015: - Ações de sensibilização aos Operadores Ferroviários - Regulamentação existente	Operacional	12	Elevado	Reforço das ações de sensibilização aos operadores ferroviários Criação ou reativação de mecanismos de controlo automático das condições do material que compõe o comboio	λ (+4)
DGC	Inadequadas soluções tecnológicas	Falta de consulta da DGC nas opções tecnológicas implementadas	IP	Acidentes/incidentes	Ano de 2016: Consulta à DGC nas análises de risco realizadas para novas soluções tecnológicas	Operacional	8	Moderado	Procedimento/Norma para regular a intervenção de todas as áreas na implementação de soluções tecnológicas	∨ (-8)





UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DGC	Não cumprimento dos procedimentos de monitorização de tráfego	- Negligência - Desconhecimento - Falta de informação	IP	Atraso na resolução de acidentes/incidentes de tráfego e consequente constrangimento da circulação rodoviária	Até 2015: Sensibilização dos trabalhadores para o cumprimento rigoroso de regras e procedimentos já existentes	Regulação e Compliance	6	Moderado	Manual de procedimentos do CCT	↑ (+2)
DGC	Indisponibilidade de equipamentos rodoviários	Avaria do sistema de telemática rodoviária (detetores automáticos de tráfego, de equipamentos de videovigilância, aplicações informáticas e sistemas de comunicação) que prejudique a monitorização do tráfego rodoviário	IP	Impossibilidade de gerir e monitorizar o tráfego	Ano de 2016: Reuniões periódicas de articulação com a DAT para a identificação de prioridades	Operacional	8	Moderado	Melhorar os sistemas instalados de acordo com levantamento de anomalias e responsabilidades de atuação e a implementação da plataforma de supervisão e revisão dos contratos de manutenção com a implementação/revisão das disponibilidades e tempos de resposta	=
DGC	Atraso na publicação da documentação regulamentar ferroviária	Dificuldade da caracterização regulamentar da infraestrutura face à realidade no terreno	IP	- Dificuldades na gestão da circulação - Reclamação dos operadores	Até 2015: Sensibilização aos fornecedores da informação necessária para o seu envio atempado	Regulação e Compliance	3	Baixo		=
DGC	Desconhecimento da nova documentação/regulamentação	Falta de formação	IP	Dificuldades na gestão da circulação e impacto na segurança da Operação	Até 2015: Aumento da antecedência na publicação dos documentos regulamentares e esclarecimentos ao pessoal operacional  Ano de 2016: - Reforço da ligação com o negócio ferroviário (maior envolvimento com a área de circulação/órgãos operacionais) - Ações de esclarecimento - Testes à eficácia das ações de formação	Operacional	9	Moderado	Reforço das ações de esclarecimento	=



## 7.16 DIREÇÃO DE GESTÃO DE EMPREENDIMENTOS (DGE)

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

Baixo	2
Moderado	28
Elevado	8
Muito elevado	0
Total de riscos	38
Valor Médio do Risco	8,4

Dono do Risco: Luís Manuel Ferreira da Silva Marques

UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DGE	Deficiências de interface com a DEG	- Falta de definição clara das atribuições de cada UO - Dificuldade na transmissão de objeto e âmbito entre as partes	IP/IPP	- Deficiente qualidade dos projetos - Atrasos na entrega de projetos - Desvios de qualidade, custo e prazo na execução da obra - Trabalhos a mais/erros e omissões		Operacional	12	Elevado	Desenhar e implementar processos facilitadores para gestão do interface	↑ (+4)
DGE	Deficiências de interface com a DPL	- Falta de definição clara das atribuições de cada UO - Deficiente transmissão de objeto e âmbito entre as partes	IP	- Deficiente execução da obra (desvios na qualidade, custo e prazo) - Trabalhos a mais/erros e omissões		Operacional	6	Moderado	Desenhar e implementar processos facilitadores para gestão do interface	Novo Risco
DGE	Dispersão de informação em várias aplicações	Não desenvolvimento de ferramenta de planeamento integrado	IP	- Atraso/fraca qualidade da informação de reporte - Incapacidade de antecipar desvio (físico e financeiro) na execução do investimento - Dificuldade no planeamento e no acompanhamento da execução do plano		Tecnológico	8	Moderado	Implementação do Planeamento Global Integrado (PGI)	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DGE	Redução do financiamento comunitário por aplicação de correções financeiras	Incumprimentos contratuais e da legislação na fase de execução da empreitada	IP	Não maximização do potencial de financiamento comunitário		Financeiro	12	Elevado	Procedimento para acompanhamento da gestão contratual dos contratos co-financiados Formação em gestão da fase de execução dos contratos de empreitada e de prestação de serviços	=
DGE	Erros/falhas nos processos de candidatura	Erro na prestação de dados técnicos (falha na fiabilidade de informação técnica)	IP	- Não aprovação da(s) candidatura(s) - Não maximização do potencial de financiamento comunitário	Até 2015: - Acompanhamento sistemático das regras evitando erros/falhas nos processos de candidatura - Potenciar interação de todos os intervenientes nos processos de candidatura (DFM)	Financeiro	6	Moderado	Aferir a cada GE (gestor do empreendimento) o conteúdo dos seus contratos de co-financiamento e dos compromissos assumidos pelo mesmo	∨ (-2)
DGE	Alterações aos Planos	- Por indicação do acionista - Por solicitações externas à DGE não programadas	IP/IPP	- Redefinição do Plano de Investimento - Desvio/incumprimento do Plano Estratégico dos Transportes e Infraestruturas (PETI3+/ Ferrovia 2020)		Negócio	9	Moderado	Reforço de recursos humanos com competências técnicas específicas	∨ (-6)
DGE	Desfasamento temporal do projeto e da efetiva execução do empreendimento	- Atraso na entrega do projeto - Necessidade de reformulação do projeto - Inadequação do projeto às condições reais da empreitada - Atraso no lançamento da empreitada	IP/IPP	- Desvios/incumprimento do Plano Estratégico dos Transportes e Infraestruturas (PETI3+/ Ferrovia 2020) - Reputação do Grupo IP - Devolução de verbas afetas ao Plano Estratégico dos Transportes e Infraestruturas (PETI3+/ Ferrovia 2020)	Até 2015: Revisitar o planeamento sempre que surjam ações que potenciem alterações dos prazos	Operacional	8	Moderado	Aplicar medidas de monitorização e controlo para implementar ações preventivas corretivas	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DGE	Inadequação dos recursos humanos	- Insuficiência de colaboradores com competências específicas - Saída não supriável de colaboradores	IP/IPE	Desvios e incumprimentos do Plano Estratégico dos Transportes e Infraestruturas (PETI3+/ Ferrovia 2020)		Operacional	8	Moderado	Reforço de recursos humanos com competências técnicas específicas	=
DGE	Deficiente definição dos requisitos contratuais (empreitada, fiscalização ou outras prestações de serviços)	- Deficiente definição do projeto de execução - Inadequação dos recursos humanos	IP/IPE/IPP	- Deficiente execução da obra (desvios na qualidade, custo e prazo) - Trabalhos a mais/erros e omissões	Até 2015: - Revisão pela Coordenação Técnica (CT) dos requisitos contratuais - Uniformização dos cadernos de encargos	Operacional	9	Moderado	Promover reforço conjunto com a DCL para a aferição dos requisitos contratuais	∨ (-3)
DGE	Atraso na realização dos empreendimentos na fase de contratação	- Prazos no processo de contratação superiores ao planeado - Atraso na contratação de Fiscalização - Falta de recursos e das competências necessárias - Falta de articulação entre Direções - Demora na obtenção de visto do Tribunal de Contas - Indisponibilidade financeira	IP	- Desvios/incumprimento do Plano Estratégico dos Transportes e Infraestruturas (PETI3+/ Ferrovia 2020) e Plano de Proximidade (PP) - Perda de financiamento comunitário	Até 2015: - Monitorização dos prazos - Reuniões de acompanhamento com a DCL	Operacional	12	Elevado	Implementação do Planeamento Global Integrado (PGI) Procedimento para processo de obtenção de visto prévio do Tribunal de Contas Reforçar com a DCL o acompanhamento e priorização dos processos de contratação	∧ (+4)
DGE	Atraso na realização dos empreendimentos na fase de execução	- Falta de recursos e das competências necessárias ao acompanhamento contratual - Falta/inadequação do projeto - Atrasos na certificação (Notified Body) e da entrada ao serviço - Atraso na consignação - Falta de articulação entre Direções	IP/IPP	- Desvios/incumprimento do Plano Estratégico dos Transportes e Infraestruturas (PETI3+/ Ferrovia 2020) e Plano de Proximidade (PP) - Perda de financiamento comunitário	Até 2015: Monitorização dos prazos	Operacional	12	Elevado	Reforço de recursos humanos com competências técnicas específicas Implementação do Planeamento Global Integrado (PGI) Acompanhamento da fase de projeto pela DGE	Novo Risco



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DGE	Inadequação dos adjudicatários selecionados	- Adjudicatários com falta de capacidade técnica ou financeira dos Adjudicatários - Critérios de avaliação pouco robustos e adequados ao procedimento - Inadequada pré-qualificação - Incorreta valorização na fase de avaliação propostas ou de habilitação	IP	- Deficiente execução da obra - Desvios na qualidade, custo e prazo da obra - Trabalhos a mais - Reputação do Grupo IP	Ano de 2016: Sistemas de pré-qualificação	Operacional	6	Moderado	Obs: em virtude da opção de aceitar o risco (em sede de apetite ao risco), não se exige a identificação de propostas de medidas de tratamento	=
DGE	Não cumprimento do prazo de contratação do processo expropriativo	- Falta de estabilização do modelo de contratação de expropriações - Inadequada observância pela IPP do planeamento associado ao empreendimento	IP/IPP	Desvios/incumprimento do Plano Estratégico dos Transportes e Infraestruturas (PETI3+/ Ferrovia 2020) e Plano de Proximidade (PP)		Regulação e Compliance	8	Moderado	Adequação do modelo expropriativo aos empreendimentos ferroviários	=
DGE	Atraso na emissão da Declaração de Utilidade Pública (DUP)	- Atraso na instrução do processo expropriativo - Atraso na emissão da DUP	IP/IPP	Desvios no prazo e/ou custo da empreitada		Operacional	9	Moderado	Obs: em virtude da opção de aceitar o risco (em sede de apetite ao risco), não se exige a identificação de propostas de medidas de tratamento	=
DGE	Definição fraudulenta das especificações técnicas do caderno de encargos	Conluio	IP/IFE	- Reputação do Grupo IP - Aumento dos custos da empreitada, prestações de serviços, materiais - Atraso na conclusão dos trabalhos por erros e omissões do projeto - Perda de fundos comunitários	Ano de 2016: - Código de Ética do Grupo IP - Ações de divulgação	Regulação e Compliance	9	Moderado	Promover ações de auditoria interna aos procedimentos	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DGE	Deficiente formação do preço base	- Informação errada do projetista - Deficiente formação do preço base devido ao desconhecimento das condições do mercado - Deficiente formação do preço base devido a informação não atualizada	IP/IPP	- Deficiente execução da obra - Desvios na qualidade, custo e prazo da obra - Trabalhos a mais - Reputação do Grupo IP - Não execução (concursos desertos) - Anulação do procedimento contratual		Operacional	8	Moderado	Definição e aplicação de modelo de custeio em vigor na DGE na composição dos preços	↘ (-4)
DGE	Incapacidade do mercado	- Incorreta definição de prazo e/ou preço - Mercado sem capacidade de resposta para atender em tempo e em qualidade às exigências no plano de investimentos, Plano Estratégico dos Transportes e Infraestruturas (PETI3+/ Ferrovias 2020)	IP/IPP	- Desvios/incumprimento do Plano Estratégico dos Transportes e Infraestruturas (PETI3+/ Ferrovias 2020) - Desvios na qualidade, custo e prazo da obra - Reputação do Grupo IP	Ano de 2016: - Sistemas de qualificação - Informar o mercado das necessidades futuras	Operacional	8	Moderado	Obs: em virtude da opção de aceitar o risco (em sede de apetite ao risco), não se exige a identificação de propostas de medidas de tratamento	↘ (-7)
DGE	Deficiente verificação da conformidade legal das propostas de alteração aos contratos	Desadequado acompanhamento jurídico dos contratos	IP	- Incumprimento legal - Recusa de visto do Tribunal de Contas - Devolução de financiamento - Penalidades		Regulação e Compliance	9	Moderado	Agilização do interface entre a DGE/DAJ, através de procedimento	=
DGE	Dependência de fornecedor(es) / prestador(es) de serviços / empreiteiro(s)	- Especificidade técnica - Reduzido mercado nacional (empreiteiros/fornecedores/prestadores de serviços)	IP/IPE	- Incapacidade de negociação - Sujeição ao preço imposto - Dependência da disponibilidade do fornecedor/prestador de serviços/empreiteiro - Especificações técnicas não concorrenciais - Inflação dos preços - Indisponibilidade no fornecimento	Até 2015: Reuniões de acompanhamento com a DCL	Operacional	8	Moderado	Avaliar no mercado outras soluções compatíveis para redução das dependências	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DGE	Deficiente gestão contratual das empreitadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impreparação/incapacidade técnica das equipas para a simultaneidade de empreendimentos</li> <li>- Deficiente coordenação/gestão da fiscalização por falta de recursos humanos com competência técnica específica para assegurar a fiscalização</li> <li>- Gestão fraudulenta de contratos</li> <li>- Deficiência de projeto</li> </ul>	IP/IPE/IPP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desvios na qualidade, custo e prazo da obra</li> <li>- Não aplicação de penalidades</li> <li>- Não identificação de erros /omissões durante a execução do trabalhos</li> <li>- Falhas ao nível da segurança em obra</li> <li>- Falhas nas aprovações de planos de trabalho, planos de recuperação de atrasos e planos parcelares de trabalho</li> </ul>	<p>Ano de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Focar a estratégia para a gestão contratual das empreitadas, antecipando a disponibilidade do mercado</li> <li>- Sempre que possível desfazar no tempo empreitadas que consumam muitos recursos em simultâneo</li> <li>- Sistema de qualificação da fiscalização</li> </ul>	Operacional	12	Elevado	Reforço de recursos humanos com competências técnicas específicas	=
DGE	Deficiente programação dos trabalhos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impreparação/incapacidade técnica das equipas para a simultaneidade de empreendimentos</li> <li>- Desadequação do faseamento construtivo à disponibilidade da rede</li> <li>- Deficiente relacionamento com a DRF e DGC</li> <li>- Deficiente coordenação/gestão da fiscalização</li> <li>- Falta de recursos humanos com competência técnica específica para assegurar a fiscalização</li> <li>- Gestão fraudulenta de contratos</li> <li>- Deficiência de projeto</li> </ul>	IP/IPE/IPP	Deficiente execução da obra (desvio de prazo e custo)		Operacional	6	Moderado	Implementação de indicadores de gestão	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DGE	Deficiente desempenho dos prestadores de serviço/fornecedores/empreiteiros	- Incapacidade financeira - Acompanhamento (gestão/fiscalização) deficiente das prestações de serviço/empreitadas	IP/IPE/IPP	- Desvios/incumprimento do Plano Estratégico dos Transportes e Infraestruturas (PET13+/ Ferrovia 2020) - Desvios na qualidade, custo e prazo - Reputação do Grupo IP	Até 2015: Homogeneização e especialização dos Cadernos de Encargos  Ano de 2016: Sistema de qualificação de empreiteiros	Operacional	9	Moderado	Obs: em virtude da opção de aceitar o risco (em sede de apetite ao risco), não se exige a identificação de propostas de medidas de tratamento	∨ (-3)
DGE	Furto/apropriação/utilização indevida de materiais/equipamentos	- Falta de segurança e vigilância das instalações, armazéns, estaleiros e frentes de obra - Conluio	IP/IPE	- Indisponibilidade dos materiais e equipamentos para aplicar nas atividades quando necessário - Atraso na realização das atividades - Perda de receitas para a IP	Ano de 2016: - Código de Ética do Grupo IP - Ações de divulgação	Regulação e Compliance	8	Moderado	Promover ações de auditoria interna sempre que identificadas situações inapropriadas	∨ (-8)
DGE	Não concretização da liquidação da empreitada	- Negligência - Desconhecimento legal - Inexistência do gestor de contrato na fase de fecho das empreitadas	IP/IPE	- Incumprimento de obrigações contratuais e legais - Penalidades - Perda de fundos comunitários		Regulação e Compliance	6	Moderado	Definição de procedimento relativo à gestão administrativa dos contratos (liquidação de empreendimentos)  Reforço de equipa	=
DGE	Inadequado controlo financeiro (autos de medição)	- Falta de recursos com competências específicas - Deficiente gestão da fiscalização - Deficiência de projeto - Conluio	IP/IPE	- Desvios no custo - Penalidades - Perda de fundos comunitários	Ano de 2016: Controlo efetuado pelo gestor do contrato e pela equipa da ATG (Assessoria Técnica de Gestão)	Operacional	4	Baixo		∧ (+1)





UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DGE	Identificação de contrapartidas durante a execução do contrato (nomeadamente com entidades externas)	- Deficiente gestão de Stakeholders - Solicitações externas de trabalhos/serviços a mais	IP/IPP	Desvios no prazo e/ou custo da empreitada	Até 2015: - Implementação de ações e identificação de interlocutores previamente ao início do projeto (por exemplo, envio de cartas e realização de reuniões com Municípios e/ou outras entidades intervenientes e/ou impactadas) - Promover durante a realização do projeto uma interação positiva e complementar junto dos Municípios e/ou outras entidades intervenientes e/ou impactadas, de forma a antecipar situações que possam a posteriori, implicar trabalhos a mais	Regulação e Compliance	8	Moderado	Obs: em virtude da opção de aceitar o risco (em sede de apetite ao risco), não se exige a identificação de propostas de medidas de tratamento	↘ (-4)
DGE	Deficiente identificação de trabalhos a mais e/ou erros e omissões durante a execução da empreitada	- Deficiente acompanhamento pela fiscalização - Deficiente gestão da fiscalização - Deficiência de projeto - Circunstâncias imprevistas	IP/IPE	- Desequilíbrio no contrato (custo/prazo) - Aumento dos custos com a empreitada - Cortes no financiamento comunitário - Serviços a mais de fiscalização	Até 2015: Obrigatoriedade de apresentação pela fiscalização de proposta de validação dos trabalhos a mais e/ou erros e omissões, à IP	Regulação e Compliance	12	Elevado	Procedimento para acompanhamento da gestão contratual dos contratos co-financiados  Formação em gestão da fase de execução dos contratos de empreitada e de prestação de serviços  Recurso ao apoio jurídico para validação de atos que comprometam fundos comunitários	↗ (+8)
DGE	Incumprimento legal dos prazos definidos para envio de adicionais ao Tribunal de Contas	- Deficiente articulação entre Direções - Deficiente gestão contratual - Deficiente acompanhamento pela fiscalização e pelo Dono de Obra	IP/IPE	- Incumprimento legal - Reputação do Grupo IP	Ano de 2016: Procedimento para contratos sujeitos a fiscalização do Tribunal de Contas - Tratamento de Adicionais (GR.PR.014)	Regulação e Compliance	8	Moderado	Revisão do procedimento de modo a integrar o recurso ao apoio jurídico para validação dos contratos adicionais	↘ (-7)



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DGE	Fraude na gestão de contratos	Conluio	IP/IPE	- Incumprimento legal - Reputação do Grupo IP - Desvios na qualidade, custo e prazo da obra	Ano de 2016: - Código de Ética do Grupo IP - Ações de divulgação	Regulação e Compliance	9	Moderado	Promover ações de auditoria interna com vista a assegurar a deteção de atuações fraudulentas	=
DGE	Falta / atraso na emissão de parecer(es) técnico(s), por parte do Dono de Obra	Insuficiência de recursos afetos à análise de documentos técnicos	IP	- Atraso na consignação - Atraso na aprovação do plano de trabalhos - Atraso na resposta a reclamações	Ano de 2016: - Assegurar através do regime de dotação ao abrigo dos núcleos de competências a supressão das necessidades - Promover a mobilidade de colaboradores com as competências necessárias intra empresas do Grupo e entre Direções	Operacional	6	Moderado	Reforço do regime de dotação ao abrigo dos núcleos de competências para a supressão das necessidades Reforço da mobilidade de colaboradores com as competências necessárias intra empresas do Grupo e entre direções	=
DGE	Deficiente receção de materiais em obra	- Insuficiência de meios internos para a receção de materiais nomenclaturados - Deficiente acompanhamento pela fiscalização e/ou projetista - Inexistência ou deficiente planeamento na fase de receção de materiais	IP/IPE	- Não deteção atempada de falhas na infraestrutura (agravamento das condições de segurança e de conservação/manutenção) - Realização de atividades de manutenção/inspeção inadequadas - Incumprimento do prazo da obra		Operacional	9	Moderado	Formação dos colaboradores na área de controlo de qualidade, de forma a assegurar competência técnica para efetuar receção de materiais Definição de procedimento de receção de material em obra com vista ao cumprimento de requisito assegurado pelo sistema de qualificação	=
DGE	Falta/indisponibilidade de materiais/equipamentos/outros meios	- Não fornecimento atempado de materiais - Deficiente aprovisionamento - Insuficiente articulação com a DAM e DRF	IP	- Deficiente capacidade de intervenção face às necessidades operacionais - Desvios na qualidade, custo e prazo da obra - Indisponibilidade da infraestrutura - Aplicação de penalidades (pelos Operadores) - Atraso ou não realização das ações de investimento - Não realização de ações de inspeção que antecedem a entrega da infraestrutura à exploração	Ano de 2016: Reuniões de acompanhamento com a DCL	Operacional	12	Elevado	Partilhar antecipadamente com a DCL o planeamento das atividades antecipando necessidades dos vários equipamentos Criar parceria com a DAM/DRF para suprimir necessidades atempadamente	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DGE	Incumprimento da regulamentação interna e externa pelos colaboradores da DGE	- Falta de conhecimento de normativos internos, nacionais e europeus - Plano de formação desadequado às necessidades - Ineficiente gestão de multitarefas	IP/IPE	- Incumprimento legal - Reputação do Grupo IP - Aplicações de multas / Coimas	Ano de 2016: Formação adequada aos colaboradores com a finalidade de evitar incumprimentos	Regulação e Compliance	9	Moderado	Reforço da formação	=
DGE	Incumprimento da regulamentação de segurança, saúde e ambiente, interna e externa pelos prestadores de serviços/ empreiteiros/ terceiros	- Falta de conhecimento de normativos internos, nacionais e europeus - Falta de formação específica - Desadequada qualificação de empreiteiros ou prestadores de serviços	IP	- Incumprimento legal - Reputação do Grupo IP - Aplicações de multas / Coimas	Ano de 2016: Processo de qualificação mandatório quanto ao conhecimento da Legislação/Regulamentos/Normas	Regulação e Compliance	12	Elevado	Promover ações de sensibilização a terceiros das normas e regulamentos internos	=
DGE	Condições climáticas adversas	Fatores externos à IP	IP	Desvios na qualidade, custo e prazo da obra		Operacional	6	Moderado	Criação de plano de contingência para situações de condições climáticas adversas  Plano de recuperação para resposta a situações imponderáveis	=
DGE	Inadequação do projeto às condições geológicas	Desadequação da prospeção geológica/geotécnica	IP	Desvios na qualidade, custo e prazo da obra	Assegurar em fase de projeto, planos de prospeção adequados aos locais sujeitos a intervenção	Operacional	4	Baixo		Novo Risco
DGE	Inadequação do projeto às condições arqueológicas e ambientais, na fase de empreitada	- Desadequação ou inexistência do plano de prospeção arqueológica - Inadequada avaliação dos riscos ambientais	IP	Desvios na qualidade, custo e prazo da obra	Assegurar em fase de projeto, planos de prospeção adequados aos locais sujeitos a intervenção	Operacional	6	Moderado	Obs: em virtude da opção de aceitar o risco (em sede de apetite ao risco), não se exige a identificação de propostas de medidas de tratamento	=
DGE	Falta/atraso na emissão de parecer(es) técnico(s), por parte de entidades externas	Fatores externos à IP	IP	Desvios no prazo e/ou custo da empreitada		Regulação e Compliance	6	Moderado	Criação de um registo partilhado de verificação do ponto de situação da emissão de pareceres de entidades que condicionem a execução do contrato (com eventual emissão automática de alertas)	=



## 7.17 DIREÇÃO DE MARKETING ESTRATÉGICO (DME)

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

Baixo	12
Moderado	4
Elevado	2
Muito elevado	0
Total de riscos	18
Valor Médio do Risco	4,8

**Dono do Risco:** António Carlos Laranjo da Silva

UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DME	Incumprimento de prazo associado às obrigações do Contrato de Concessão Rodoviário (CCR)	Não disponibilização pelas UO de informação relativa ao Contrato de Concessão Rodoviário	IP	- Incumprimento de obrigação contratual - Coimas	Ano de 2016: - Listagens e alertas dos deveres de reporte externo (DRC) - Controlo do cumprimento das obrigações de reporte à DME por parte das restantes unidades orgânicas	Regulação e Compliance	6	Moderado	Criação de uma plataforma de comunicação com o Regulador que despoletará internamente alertas de prazos quer à DME quer às Direções envolvidas no reporte de informação	↘ (-2)
DME	Envio de informação incorreta para o Regulador e/ou outros Stakeholders (no âmbito do Contrato de Concessão Rodoviário)	Falta de fiabilidade da informação prestada pelas unidades orgânicas relativa à gestão do Contrato de Concessão Rodoviário	IP	Envio de informação incorreta para o Regulador e/ou outros Stakeholders	Ano de 2016: Análise de discrepâncias e/ou grandes variações face ao histórico de dados reportado	Regulação e Compliance	4	Baixo		↘ (-2)
DME	Diminuição do valor obtido através da Contribuição para o Serviço Rodoviário (CSR)	- Redução da taxa de Contribuição para o Serviço Rodoviário (CSR) - Diminuição da procura de combustíveis - Aumento da percentagem de retenção pela Autoridade Tributária	IP	Redução da remuneração da IP via Contribuição para o Serviço Rodoviário (CSR)	Ano de 2016: - Identificação de fontes de remuneração alternativas - Observatório das medidas introduzidas noutros países	Negócio	4	Baixo	Reforço na identificação de fontes de remuneração alternativas  Proposta de revisão do modelo da Contribuição para o Serviço Rodoviário (CSR)	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DME	Desinvestimento no Corredor Atlântico	- Opções da Tutela - Desinteresse dos congêneres europeus	IP	- Reputação do Grupo IP - Desperdício de esforço/potencial	Ano de 2016: Mobilização das unidades orgânicas envolvidas para o interesse e desenvolvimento do projeto	Negócio	4	Baixo		=
DME	Incumprimento do prazo legal de publicação do Diretório da Rede (DR)	Atraso na receção de contributos/pareceres	IP	- Possibilidade de aplicação de coimas - Reputação do Grupo IP	Ano de 2016: Coordenação, com restantes unidades orgânicas, do cumprimento de prazos internos para compilação da informação a integrar o Diretório da Rede (DR)	Regulação e Compliance	2	Baixo		=
DME	Incorreções no Relatório Mensal de Monitorização	Imprecisão/erro nos dados base da monitorização da circulação	IP	- Contestação por parte do Regulador e/ou Operadores - Não aplicação de melhorias	Ano de 2016: - Alertas à unidade orgânica responsável pela monitorização - Auditoria dos dados da monitorização	Operacional	4	Baixo		=
DME	Reduções tarifárias	- Alteração de modelo de cálculo de tarifários - Introdução de medidas regulatórias específicas por imposição do Regulador setorial	IP	Redução de receitas Diretório da Rede (DR)	Ano de 2016: - Contrato Programa - Sensibilização do Regulador e a Tutela para os impactos de alterações	Negócio	6	Moderado	Proposta de alteração do Modelo Tarifário	=
DME	Divergência na faturação dos serviços prestados	- Diferenças de interpretação dos Operadores face aos princípios e regras de faturação - Falta de arbitragem	IP	- Redução de receitas Diretório da Rede (DR) - Aumento de valor em dívida	Ano de 2016: - Isolar os efeitos das reclamações com valores em divergência, de forma a não contaminar os resultados globais - Acompanhamento dos processos de divergência	Negócio	10	Elevado	Recorrer para instâncias regulatórias e/ou judiciais	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DME	Incorreta valorização de serviços Diretório da Rede (DR)	- Deficiência/insuficiência da ferramenta de valorização de serviços (aplicação informática "Portal CCO" ou outras aplicações, exemplo: e-serviços) - Falta de definição de procedimentos de registo de serviços	IP	Redução de receitas Diretório da Rede (DR)	Ano de 2016: - Monitorização e identificação de erros - Solicitação de correção aplicacional/base de dados, e reporte à DGC para erradicação de erros detetados	Operacional	5	Moderado	Implementação de procedimentos de registo de serviços ferroviários	↘ (-5)
DME	Errada quantificação e valorização das transações que geram receita de portagens	Falha de contagem e/ou classificação de veículos e sua valorização para efeitos de cobrança de portagens	IP	Redução da receita potencial	Ano de 2016: Validação da informação via Sistema de Gestão Manual de Portagens (SGMP) com informação de backoffice (Sistema Integrado de Cobrança de Portagens-SICOP), A21	Negócio	4	Baixo	Operacionalizar o Sistema de Controle Reporte e Auditoria de Portagens (SCRAP - nova plataforma para uma aplicação já existente) para permitir a validação da informação do sistema de reporte de receita de portagens com dados externos ou verificáveis pela IP e a validação de tarifários aplicados com as matrizes OD (Receita Potencial ajustada vs. Receita Teórica)	=
DME	Errada valorização da receita apurada para entrega (potencial e cobrada)	Erros e omissões na informação operacional prestada pelas concessionárias e subconcessionárias no sistema de reporte de receita de portagens "SCRAP" (Sistema de Controle Reporte e Auditoria de Portagens)	IP	Adulteração dos apuramentos de receita	Ano de 2016: Reconciliar e validar dados da receita entregue com dados das entidades externas (Entidades de Cobrança de Portagem - ECP)	Negócio	8	Moderado	Operacionalizar o Sistema de Controle Reporte e Auditoria de Portagens(SCRAP - nova plataforma para uma aplicação já existente) para permitir reconciliar e validar dados do sistema de reporte de receita de portagens "SCRAP" nos vários fluxos de informação com ficheiros excel enviados à IP pelas Concessionárias e Subconcessionárias	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DME	Ineficiências nas atividades da cadeia do processo de cobrança	- Ineficácia dos processos de billing - Envio tardio de transações para cobrança - Ineficácia do processo de cobrança (voluntária/coerciva)	IP	- Redução da receita cobrada - Aumento dos custos de cobrança	Ano de 2016: Definir e monitorizar níveis de serviço de cobrança - Implementado apenas na A21 (dependência direta da IP, com total grau de autonomia)	Negócio	12	Elevado	Definir e monitorizar níveis de serviço de cobrança - Concessões (CCS) e Subconcessões (SCCS)  Implementação da versão 2 do Sistema de Controle Reporte e Auditoria de Portagens (SCRAP), por forma a avaliar a antiguidade das transações nos vários estados de cobrança	=
DME	Falhas no apuramento de valores de receita a cobrar, cobrados e a transferir, no sistema Easytoll	- Falha no processo de cobrança de receita - Erro no cálculo das comissões (prestador de serviço) - Falha no processo de apuramento do valor de receita a transferir para os CTT	IP	- Redução da receita cobrada - Aumento dos custos de cobrança	Ano de 2016: Validação e monitorização do processo de cobrança, conforme definido no processo Revenue Assurance Portagens	Negócio	1	Baixo		∨ (-1)
DME	Utilização de dados desatualizados no desenvolvimento de estudos de mobilidade	Alteração dos pressupostos nos estudos de mobilidade	IP	Decisões estratégicas erradas	Ano de 2016: Reavaliar periodicamente (semestral/ ou anual) os dados que serviram de base ao estudo e readaptá-los em casos de grande alteração face aos dados iniciais	Negócio	4	Baixo		∨ (-2)
DME	Incumprimento das obrigações protocoladas	- Falta de controlo das obrigações - Incumprimento por terceiros	IP	Incumprimento dos volumes de tráfego acordados com prejuízo dos indicadores de rentabilidade previstos	Ano de 2016: - Inclusão de cláusulas de compensação/indenização nos protocolos - Introdução de cláusulas de caução/seguros nos protocolos	Regulação e Compliance	2	Baixo		∨ (-4)



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DME	Incumprimento de prazo associado às obrigações do Contrato Programa da Ferrovia	Não disponibilização pelas UO da informação relativa ao Contrato Programa Ferroviário	IP	Incumprimento de obrigação contratual	Ano de 2016: Efetuar controlo rígido do cumprimento por parte das UO da IP, através de alertas com periodicidade pré-estabelecida	Regulação e Compliance	4	Baixo		Novo Risco
DME	Envio de informação incorreta aos Stakeholders (no âmbito do Contrato Programa da Ferrovia)	Falta de fiabilidade da informação prestada pelas unidades orgânicas relativa à gestão do Contrato Programa Ferroviário	IP	Envio de informação incorreta para o regulador e/ou outros Stakeholders	Ano de 2016: Efetuar controlo rígido do cumprimento por parte das UO da IP, através de alertas com periodicidade pré-estabelecida	Regulação e Compliance	4	Baixo		Novo Risco
DME	Incumprimento dos indicadores do Contrato Programa	Não cumprimento das metas estabelecidas no Contrato Programa	IP	Aplicação de coimas	Ano de 2016: Efetuar controlo dos diversos indicadores, com base no respetivo cálculo trimestral	Financeiro	3	Baixo	Obs: em virtude da opção de aceitar o risco (em sede de apetite ao risco), não se exige a identificação de propostas de medidas de tratamento	Novo Risco





## 7.18 DIREÇÃO DE PLANEAMENTO CORPORATIVO E CONTROLO DE GESTÃO (DPC)

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

**Dono do Risco:** Pedro Gonçalo Almeida Pais

Baixo	3
Moderado	5
Elevado	2
Muito elevado	0
Total de riscos	10
Valor Médio do Risco	6,5

UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DPC	Desadequação do Plano de Atividades e Orçamento (PAO) Plurianual ao Plano de Negócios (PN)	- Inadequação das atividades/objetivos às projeções económico-financeiras do Plano de Negócios (PN) - Cortes orçamentais	Todas	- Incumprimento das projeções do Plano de Negócios (PN) - Cortes de investimento	Ano de 2016: Atualização anual da Instrução de Trabalhos que alinhe o Plano de Atividades e Orçamentos ao Plano de Negócios	Negócio	10	Elevado	Obs: em virtude da opção de aceitar o risco (em sede de apetite ao risco), não se exige a identificação de propostas de medidas de tratamento	↘ (-5)
DPC	Falhas na parametrização e introdução de dados no modelo económico-financeiro do Plano de Negócios (PN)	Erros na conceção do modelo financeiro e/ou introdução de dados errados	Todas	Projeções económico-financeiras erradas	Ano de 2016: Revisão interna do modelo com correção dos principais desvios detetados	Negócio	6	Moderado	Parametrização de ficheiros de recolha da informação para evitar erros de preenchimento e incorporação de dados	=
DPC	Inadequada definição de indicadores de gestão e respetivas metas para as unidades orgânicas	- Falta de uniformidade ao nível de exigência entre as diferentes unidades orgânicas - Falta de histórico para a definição da meta do indicador	Todas	- Falta de adequação e equidade nos indicadores e metas das unidades orgânicas - Prejudica o sistema de avaliação de desempenho	Até 2015: Definição de regras iguais para as unidades orgânicas  Ano de 2016: - Considerar o histórico de dados na definição dos indicadores / metas - Adequar os níveis de exigência tendo em consideração os resultados dos anteriores indicadores de gestão	Operacional	6	Moderado	Obs: em virtude da opção de aceitar o risco (em sede de apetite ao risco), não se exige a identificação de propostas de medidas de tratamento	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DPC	Incumprimento dos prazos de reporte de informação	- Processos manuais e complexos de apuramento de resultados - Sistematização de dados na elaboração do Relatório e Contas, Relatório do Governo Societário, Relatório das Parcerias Público-privadas e Relatório Corporativo	Todas	- Aplicação de penalidades - Impacto reputacional	Ano de 2016: - Criação da base de dados da compliance - Procedimento GR.PR.018 - Compliance dos Deveres de Informação - Recolha e análise da informação pela DPC	Regulação e Compliance	10	Elevado	Definição de plano para recolha de informação e elaboração dos documentos	∧ (+4)
DPC	Deficiente elaboração do Plano de Atividades e Orçamento (PAO)	- Atividades não previstas ou previstas e incorretamente planeadas - Impacto da rubrica das Parcerias Público-Privadas (PPP) na exequibilidade do orçamento - Consolidação das relações intra-grupo - Deficiente controlo de execução do Plano de Atividades e Orçamento (PAO) - Alteração de pressupostos - Erros na afetação de verbas às atividades das unidades orgânicas	Todas	- Necessidade de Orçamento rectificativo - Impacto no Orçamento do Estado - Necessidade de recursos financeiros adicionais	Até 2015: Calendarização e instruções de elaboração do Plano de Atividades e Orçamento (PAO)  Ano de 2016: - Adequada calendarização e instruções de elaboração do Plano de Atividades e Orçamento (PAO) - Promover reuniões com os responsáveis setoriais na fase de elaboração do orçamento - Reafetação de atividades	Negócio	6	Moderado	Implementação do Planeamento Global Integrado (PGI)	∨ (-3)
DPC	Incumprimento do prazo de elaboração do Plano de Atividades e Orçamento (PAO)	Atraso na definição das recomendações/orientações pelo acionista	Todas	Impacto no Orçamento de Estado	Até 2015: Adequada calendarização e instruções de elaboração do Plano de Atividades e Orçamento (PAO)	Regulação e Compliance	4	Baixo		=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DPC	Incorreta classificação contabilística e analítica	- Desconhecimento das regras (dos colaboradores) - Erro no na introdução de dados	Todas	- Falta de qualidade da informação disponibilizada - Fiabilidade da informação disponibilizada - Alterações orçamentais	Até 2015: - Validação orçamental e contabilística prévia à contratação/aquisição - Rotinas de fecho contabilístico/analítica mensais - Equipa de Controlo de Gestão  Ano de 2016: - Uniformização de procedimentos da atividade dos controllers - Divulgação e definição da estrutura analítica em conjunto com os controllers e Direções	Operacional	6	Moderado	Nova plataforma de contratação  Elaboração e divulgação de plano de contas devidamente anotado e ajustado à realidade IP	=
DPC	Parcialidade e falta de uniformidade de critérios na atuação dos controllers	Atividade desenvolvida por diferentes técnicos com autonomia de atuação	Todas	- Falta de qualidade/credibilidade da informação disponibilizada - Falta de isenção e rigor na análise da informação	Até 2015: Implementação de reunião mensal de alinhamento de controllers	Operacional	4	Baixo		=
DPC	Falta de fiabilidade dos resultados dos indicadores de gestão	Apuramento incorreto dos resultados dos indicadores de gestão	Todas	Tomada de decisões de gestão inadequadas	Até 2015: Apuramento dos resultados efetuado nos controllers  Ano de 2016: Elaboração de ficha técnica por indicador de gestão	Operacional	9	Moderado	Desenvolver ferramentas informáticas de apoio à gestão Business Intelligence (BI)	=
DPC	Divulgação de informação reservada / confidencial / sensível	Falta de ética e princípios deontológicos	Todas	- Reputação do Grupo IP - Divulgação de dados confidenciais ou sensíveis	Até 2015: - Acesso restrito a áreas de informação - Atribuição de perfis de acesso	Regulação e Compliance	4	Baixo		=



## 7.19 DIREÇÃO DE PLANEAMENTO (DPL)

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

**Dono do Risco:** Mário João Alves Fernandes

Baixo	6
Moderado	10
Elevado	2
Muito elevado	0
<b>Total de riscos</b>	<b>18</b>
<b>Valor Médio do Risco</b>	<b>7,1</b>

UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DPL	Insuficiente controlo da execução física e financeira das atividades (empreitadas, projetos, etc.)	- Falta de recursos humanos com competências específicas para acompanhar a execução do plano de investimentos - Ausência de ferramenta informática de suporte - Não identificação de ameaças	IP/IFE	- Incapacidade de antecipar a implementação de medidas corretivas na execução do Plano - Desvios de custos e/ou prazo	Até 2015: - Plataforma comum com informação de planeamento de projetos, obras e condicionantes ambientais e expropriativas - Reuniões mensais	Operacional	8	Moderado	Implementação do Planeamento Global Integrado (PGI) Ações de sensibilização para dinamização na identificação de ameaças na aplicação Reforço de recursos humanos	=
DPL	Inadequação de critérios utilizados no Plano de Proximidade (PP)	Elevado número de "microcritérios"	IP	- Falta de rigor e qualidade na elaboração do Plano de Proximidade (PP) e prioridades incorretamente definidas - Impacto financeiro numa perspetiva global do Plano - Atraso no início das intervenções - Atraso na elaboração do Plano de Investimento	Até 2015: Revisão da atualidade dos critérios  Ano de 2016: - Definição de critérios para a ferrovia - Revisão anual dos critérios com todos os intervenientes	Operacional	6	Moderado	Obs: em virtude da opção de aceitar o risco (em sede de apetite ao risco), não se exige a identificação de propostas de medidas de tratamento	↘ (-2)
DPL	Desadequação do Plano Rodoviário Nacional (PRN)	Falta de revisão do Plano	IP	- Corredores reservados indevidamente - Inviabilização de investimentos no âmbito da iniciativa privada - Perda de expectativas e inviabilização de estudos prévios - Pedidos de indemnização		Operacional	8	Moderado	Envolver os stakeholders externos e garantir o adequado plano de comunicação para fundamentar e explicar as decisões Estabelecimento dos princípios de revisão	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DPL	Desarticulação/ não uniformização de procedimentos/regras de atuação relativas a Protocolos	Intervenção de múltiplas unidades orgânicas/ não definição clara de responsabilidades	IP	- Atraso no desenvolvimento dos processos - Prejuízo da imagem da IP	Até 2015: - Definição de uma estratégia de atuação - Definição de minutas-tipo  Ano de 2016: - Revisão da estratégia de atuação e das minutas tipo - Manual de Gestão de Protocolos - Clarificação funcional entre DPL e outras unidades orgânicas - Participação mais proativa das estruturas descentralizadas, coordenada com a DPL	Operacional	4	Baixo		↘ (-6)
DPL	Resposta não uniforme e /ou contraditória sobre assunto semelhante (Informação para o exterior passível de erro ou incoerência)	Incumprimento do procedimento relativo à análise de Instrumentos de Gestão Territorial (IGT)	IP	- Diversos registos de entrada do mesmo assunto em diferentes unidades orgânicas - Atraso na análise do assunto - Qualidade da informação transmitida	Até 2015: - Definição de uma estratégia de atuação - Definição de template para o parecer único da IP - Expansão à atividade ferroviária  Ano de 2016: - Criação de template de informação - Centralização da recolha de contributos e produção do "Parecer Único" da empresa numa UO	Regulação e Compliance	4	Baixo		↘ (-2)
DPL	Sobreposição ou ausência de responsabilidade definida em determinados troços	Indefinição de limites da Rede Rodoviária concessionada à IP	IP/IPP	- Falta de rigor e qualidade da informação - Multiplicidade de interpretações sobre a Rede Rodoviária confiável e única sob jurisdição da IP - Reputação do Grupo IP	Até 2015: Processo de representação de uma rede única definida com as unidades orgânicas interessadas  Ano de 2016: - Caracterização no Sistema de Informação Geográfica (SIG) da Rede Rodoviária Nacional - Mutualização da representação da Rede (envolvimento da estrutura) - Canal para atualização de limites - Disponibilização ao público em geral da Gestão da Rede Rodoviária (IP, Concessões e Subconcessões)	Negócio	4	Baixo		↘ (-2)



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DPL	Deficiente elaboração do Plano de Intervenções na Rede	Desconhecimento em tempo real da execução em obra e financeira	IP	- Erro no planeamento - gerir/consumir orçamento da forma menos eficiente - Incapacidade de antecipar a implementação de medidas corretivas na execução do Plano de Investimentos /Plano de Atividades e orçamento (PAO) - Menor eficiência na gestão da Rede Rodoferroviária	Até 2015: - Esforço adicional dos recursos da DPL - Coordenação com as unidades orgânicas envolvidas no processo	Operacional	8	Moderado	Implementação do Planeamento Global Integrado (PGI)  Clarificação das competências entre unidades orgânicas  Reforço de recursos humanos	=
DPL	Falta de segmentação das redes rodoviária e ferroviária	Falta de critérios de segmentação alinhados com os objetivos estratégicos e baseada em níveis de procura e tipologia das Redes rodoviária e ferroviária	IP	- Menor eficiência na gestão da Rede - Degradação do estado de conservação das Redes rodoviária e ferroviária - Afeta qualidade do Plano de Gestão de Ativos (prioridades) - Gerir/consumir orçamento da forma menos eficiente	Ano de 2016: - Conclusão do Projeto K Rede - Segmentação da ferrovia (realizada pela DAM)	Operacional	1	Baixo		∩ (-5)
DPL	Falhas na fiabilidade da informação de dados de tráfego	- Deficiência dos equipamentos (telemática) e sistemas de comunicação - Indisponibilidade de contadores - Falta de fiabilidade da informação de tráfego oriunda da aplicação SILEGO	IP	- Imprecisão dos outputs do modelo - Qualidade/fiabilidade da informação obtida - Inadequada modelação de tráfego rodoviário	Ano de 2015: Processo de reposição e colocação de novos contadores em desenvolvimento na DAT  Ano de 2016: Implementação do SILEGO	Tecnológico	16	Elevado	Reposição e colocação de novos contadores	∧ (+4)
DPL	Ineficiências associadas à análise de estudos de tráfego	Falta de recursos humanos com competências técnicas específicas face ao volume de solicitações	IP	- Deficiente qualidade da análise efetuada - Incumprimento de prazos - Potencial condicionamento de investimento privado		Operacional	6	Moderado	Reforço da equipa	=
DPL	Insuficiente domínio das especificidades inerentes ao setor ferroviário	Insuficiente domínio dos colaboradores da DPL relativamente às especificidades do setor ferroviário	IP	Menor eficiência na gestão da rede ferroviária	Até 2015: "Cross Training" externo e interno	Operacional	4	Baixo	Reforço da equipa com colaboradores oriundos da área ferroviária	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DPL	Ineficiências associadas ao novo Modelo Nacional de Mobilidade	- Falta de informação (dados de tráfego e procura de todos os meios de transporte públicos) - Falta de competências - Falta de recursos humanos	IP	- Menor eficiência na gestão da Rede - Afeta qualidade do Plano de Gestão de Ativos (prioridades) - Gerir/consumir orçamento da forma menos eficiente	Até 2015: Modelação de todas as redes de transportes públicos	Operacional	6	Moderado	Formação dos recursos humanos no software EMME Reforço de recursos humanos Aquisição de software específico (Dynameq)	∧ (+2)
DPL	Deficiente avaliação das análises custo/benefício	- Falta de tempo para elaborar análises custo benefício - Falta de informação externa de outros stakeholders e de outras direções da IP	IP	- Deficiente qualidade da análise efetuada - Decisão incorreta de investimento na rede - Perda de financiamento	Até 2015: Assessorias para a realização de análises de custo/benefício	Operacional	9	Moderado	Assessorias para realização de análises de custo/benefício	∧ (+3)
DPL	Divulgação de informação reservada / confidencial / sensível	- Negligência - Ação dolosa	IP/IPE/IPP/IPT	- Reputação do Grupo IP - Divulgação de informação confidencial	Até 2015: Restringir o acesso a informação em função da real necessidade e distinguir entre autorização de consulta e de edição  Ano de 2016: Código de ética Ações de sensibilização	Regulação e Compliance	4	Baixo	Revisão de todas as permissões a áreas partilhadas  Procedimento com clarificação de responsabilidades na divulgação de informação	∧ (+3)
DPL	Incumprimento dos prazos estabelecidos de tratamento e disponibilização de informação geográfica interna e externamente	Recursos humanos técnicos insuficientes em Sistema de Informação Geográfica	IP	- Informação prestada de questionável qualidade - Possíveis erros na informação georeferenciada a disponibilizar - Exclusão de projetos de Sistema de Informação Geográfica considerados críticos para várias áreas de negócio da empresa - Retrocesso tecnológico evidente com prejuízo operacional e reputacional		Operacional	15	Elevado	Reforço da equipa com colaboradores com conhecimentos da área ferroviária	∧ (+5)



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DPL	Falhas na disponibilização de informação geográfica	- Servidores Web e de dados provenientes de Sistema de Informação Geográfica partilhados com outros sistemas aplicativos - Obsolescência do hardware utilizado pelos colaboradores (morosidade no processamento da informação)	IP	- Indisponibilidade aplicacional - Inacessibilidade aos dados de negócio georreferenciados - Dificuldade em obter informação para o normal desempenho profissional dos colaboradores - Incumprimento legal - Aplicação de coimas		Tecnológico	8	Moderado	Reserva de servidor anfitrião exclusivo para a área do Sistema de Informação Geográfica  Substituição de equipamentos obsoletos dos postos de trabalho dos colaboradores	↑ (+2)
DPL	Informação geográfica desatualizada ou omissa	Desarticulação e/ou desresponsabilização das unidades orgânicas na atualização, produção e gestão de informação georreferenciada na IP	IP	- Desconhecimento das unidades orgânicas responsáveis pela atualização de determinados conteúdos georreferenciados - Falta de suporte geográfico para apoiar as tomadas de decisão - Quebra de produtividade e rentabilidade na empresa pela contínua necessidade de pesquisa de informação	Até 2015: Dar continuidade ao trabalho que vinha sendo desenvolvido na então EP - Comissão de Acompanhamento ao Sistema de Informação Geográfica (CASIG)  Ano de 2016: Nova Comissão de Acompanhamento SIG	Operacional	8	Moderado	Convocatória dos membros integrantes da Comissão de Acompanhamento ao Sistema de Informação Geográfica SIG (CASIG) e realização das reuniões da CASIG	=
DPL	Saída não supável de colaboradores	Reforma/baixas/rescisões contratuais	IP	Comprometimento da execução de atividades previstas		Operacional	8	Moderado	Recrutamento interno	=





## 7.20 DIREÇÃO DE RISCO E COMPLIANCE (DRC)

**Missão:** Implementar e dinamizar a gestão do risco e outros instrumentos que promovam a resiliência da organização e monitorizar o cumprimento das obrigações decorrentes do quadro normativo aplicável à atividade das empresas do Grupo IP.

Baixo	3
Moderado	2
Elevado	2
Muito elevado	0
Total de riscos	7
Valor Médio do Risco	7,0

**Dono do Risco:** Eduardo Cabral de Abreu Cunha

UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DRC	Ausência ou falta de fiabilidade da informação relativa à Gestão do Risco	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de envolvimento e/ou capacidade de resposta das unidades orgânicas/Empresas;</li> <li>- Falha na compreensão da informação transmitida pelas unidades orgânicas/Empresas;</li> <li>- Falhas do processo (nomeadamente na monitorização da implementação das medidas de tratamento)</li> <li>- Não identificação de riscos relevantes</li> </ul>	Todas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atraso na implementação do processo de gestão do risco</li> <li>- Inadequada implementação do processo de gestão do risco (identificação, apreciação, monitorização)</li> <li>- Inexistência no Grupo IP de uma ferramenta eficaz de apoio à decisão</li> <li>- Atraso na conclusão dos Planos de Gestão de Riscos das empresas do Grupo IP</li> </ul>	<p>Até 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planeamento transmitido aos órgãos em tempo oportuno</li> <li>- Procedimento GR.PR.006 (Gestão do Risco)</li> <li>- Reunião de engagement com todas as unidades orgânicas/empresas</li> <li>- Reuniões parcelares com interlocutores diretos</li> </ul> <p>Ano de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisão do Procedimento GR.PR.006 (Gestão do Risco)</li> </ul>	Operacional	8	Moderado	Desenvolvimento e implementação de aplicação de Gestão do Risco (GR)	↘ (-2)
DRC	Desatualização das normas do Código de Ética	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alteração do quadro normativo</li> <li>- Normas de ética e conduta desadequadas face à cultura, valores e princípios do Grupo IP</li> </ul>	Todas	Lacunas das normas de ética e de conduta / comportamentos inadequados não sancionados	<p>Ano de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recolha de contributos, durante a elaboração do Código de Ética, junto dos principais Stakeholders</li> <li>- Reforço da equipa de compliance</li> </ul>	Regulação e Compliance	2	Baixo		↘ (-2)



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DRC	Levantamento insuficiente das obrigações de reporte a entidades externas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dependência da informação prestada pelas unidades orgânicas</li> <li>- Falta de capacidade da DRC para apoiar as unidades orgânicas no levantamento das obrigações de reporte</li> <li>- Alterações ao quadro normativo</li> </ul>	Todas	Incumprimento das obrigações de reporte a entidades externas	<p>Até 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Levantamento inicial da globalidade de obrigações de reporte externo</li> <li>- Divulgações do Centro de Documentação da IP</li> </ul> <p>Ano de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Procedimento GR.PR.018 (Compliance dos deveres de Informação)</li> <li>- Desenvolvimento de base de dados em access, para registo e monitorização dos deveres de reporte externo</li> <li>- Acompanhamento regular das alterações legislativas</li> <li>- Reforço da equipa de compliance</li> </ul>	Regulação e Compliance	4	Baixo		\ (-6)
DRC	Falhas no reporte a entidades externas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de resposta das unidades orgânicas face às obrigações de reporte a entidades externas</li> <li>- Resposta incorreta das unidades orgânicas às obrigações de reporte a entidades externas</li> <li>- Resposta fora do prazo das unidades orgânicas às obrigações de reporte a entidades externas</li> <li>- Levantamento insuficiente das obrigações de reporte</li> </ul>	Todas	Incumprimento ou envio com atraso dos reportes a entidades externas	<p>Até 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Levantamento inicial da globalidade de obrigações de reporte externo</li> <li>- Procedimento GR.IT.006 (Tramitação das Comunicações com o Tribunal de Contas)</li> </ul> <p>Ano de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Procedimento GR.PR.018 (Compliance dos deveres de Informação)</li> <li>- Acompanhamento mensal das situações com status de "incumprido"</li> <li>- Desenvolvimento de base de dados em access, para registo e monitorização dos deveres de reporte externo</li> <li>- Partilha de avaliação do indicador do grau de cumprimento interno com as principais Direções em matéria de reporte externo</li> </ul>	Regulação e Compliance	10	Elevado	<p>Alargar a partilha de avaliação do indicador do grau de cumprimento interno</p> <p>Implementação de um modelo de auditoria interna à informação prestada pelas Direções à DRC</p>	=
DRC	Atraso no envio dos relatórios dos Planos de Gestão de Riscos das empresas do Grupo IP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausência de informação</li> <li>- Falta de capacidade da DRC</li> </ul>	Todas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incumprimento de uma obrigação legal</li> <li>- Reputação do Grupo IP</li> </ul>	<p>Até 2015:</p> <p>Os planos de gestão de risco (implementação e revisão) para o Grupo IP contemplam timings para a preparação do relatório</p>	Regulação e Compliance	4	Baixo		\ (-2)



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DRC	Atraso no desenvolvimento e implementação do Business Continuity Plan (BCP) do Grupo IP	- Dimensionamento insuficiente da equipa - Ausência de competências técnicas específicas - Falta de envolvimento e/ou capacidade de resposta das unidades orgânicas/Empresas;	Todas	- Incapacidade de repor níveis mínimos de serviço - Inoperacionalidade de sistemas/serviços - Danos financeiros - Reputação do Grupo IP	Até 2015: - Planos de Emergência para áreas mais críticas - Manual de Crise (comunicação)  Ano de 2016: Atribuição formal da Coordenação e implementação do Sistema de Gestão de Continuidade de Negócio do Grupo IP	Negócio	15	Elevado	Reforço de equipa (recrutamento interno)  Formação  Assessoria externa	Novo Risco
DRC	Insuficiente/incorrecta divulgação dos princípios e valores éticos	- Promoção insuficiente - Fraca adesão dos colaboradores	Todas	- Violação dos princípios e normas de conduta - Desconhecimento dos princípios e normas de conduta	Ano de 2016: - Código de ética do Grupo IP - Ações de sensibilização	Regulação e Compliance	6	Moderado	Reforço das ações de sensibilização (apresentações, sessões de esclarecimento, workshops, inquéritos, fichas de boas práticas, etc.)	Novo Risco



## 7.21 DIREÇÃO DE GESTÃO DA REDE FERROVIÁRIA (DRF)

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

Baixo	2
Moderado	5
Elevado	16
Muito elevado	2
Total de riscos	25
Valor Médio do Risco	11,5

**Dono do Risco:** António Manuel Rodrigues Viana

UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DRF	Deficiente qualidade dos Planos de Manutenção	- Falta de informação ou insuficiente qualidade da mesma para elaboração dos Planos de Manutenção, por exemplo, relativa ao estado da infraestrutura - Falta de integração dos sistemas informáticos de suporte à atividade manutenção (SIGMA, e-contratos, e-materiais, e-aparelhos, outros)	IP/IPE/IPP/IPT	- Intervenções na infraestrutura não adequadas - Impacto ao nível da fiabilidade e disponibilidade da infraestrutura, bem como aumento de custos	Até 2015: Monitorização da atividade/desempenho da infraestrutura	Operacional	12	Elevado	Melhorar o tratamento da informação constante nos Sistemas de Informação da Manutenção (SIGMA)  Desenvolvimento/atualização de ferramenta informática adequada	=
DRF	Deficiente inspeção, execução e fiscalização	- Falta de colaboradores e competências para as atividades de manutenção (inspeção, execução, fiscalização) - Alteração legislativa que obriga à certificação para exercer as funções de Diretor de Fiscalização - Pedidos de outras unidades orgânicas não planeados	IP/IPE/IPP/IPT	- Intervenções na infraestrutura não adequadas - Incumprimento dos Planos de Manutenção	Ano de 2016: Outsourcing da execução na especialidade via	Operacional	16	Elevado	Reforço do dimensionamento adequado de quadros Reforço de outsourcing (atividades de execução) Habilitação/inscrição na Ordem Profissional de colaboradores para assumirem a função de Diretores de Fiscalização Formação adequada	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DRF	Deficiente programação de atividades de manutenção	- Omissão e/ou incorreta transmissão de informação de suporte à Tomada de decisão - Conluio	IP/PE/IPP/IPT	- Realização de atividades de manutenção inadequadas - Desvios na qualidade, custo e prazo	Até 2015: Planos anuais de auditorias  Ano de 2016: Reforço da monitorização e auditorias	Regulação e Compliance	4	Baixo		=
DRF	Indisponibilidade de equipamentos de apoio para ações de manutenção	- Cortes orçamentais - Fim de vida útil dos equipamentos - Avarias nos equipamentos	IP/IPP/IPT	- Desvios na qualidade, custo e prazo - Indisponibilidade da infraestrutura - Não realização de ações de inspeção	Até 2015: Renovação de meios	Operacional	6	Moderado	Renovação da frota para a fiscalização de empreitadas  Disponibilização de outros equipamentos (por exemplo, portáteis)	=
DRF	Indisponibilidade de materiais para ações de manutenção e reabilitação	- Não fornecimento atempado de materiais - Cortes orçamentais	IP/IPP/IPT	- Desvios na qualidade, custo e prazo - Indisponibilidade da infraestrutura	Até 2015: - Planeamento do aprovisionamento dos materiais - Reuniões mensais com a DCL	Operacional	15	Elevado	Definir em futuros contratos o prestador de serviços como responsável pelo fornecimento de alguns materiais  Antecipação da comunicação das necessidades dos materiais (as necessidades do ano n+1 devem ser apresentadas até abril do ano n)  Garantir stock de emergência com materiais específicos de prazo alargado de fornecimento, que permita responder a situações não previstas em plano	=
DRF	Afetação de recursos a outras atividades	Solicitações externas não programadas	IP/IPP/IPT	- Desvios na qualidade, custo e prazo - Não realização de ações de manutenção		Operacional	10	Elevado	Implementação do Planeamento Global Integrado (PGI)	∧ (+5)



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DRF	Não realização de ações de manutenção	- Indisponibilidade financeira - Atraso na cabimentação	IP/IPP/IPT	Desvios/incumprimento dos planos de manutenção	Até 2015: Garantir planos financeiros ajustados aos planos de manutenção	Financeiro	12	Elevado	Evidenciação do impacto da não realização de ações de manutenção (sensibilização da Tutela)	↗ (+4)
DRF	Atraso na entrega do projeto	Desajustamento das prioridades dos intervenientes	IP/IPE/IPP/IPT	Desvios/incumprimento das ações de reabilitação (não realização ou comprometimento do Plano de Proximidade)	Ano de 2016: Sistema de qualificação de projetistas	Operacional	15	Elevado	Estabelecer um procedimento para regular o interface com a DEG Implementação do Planeamento Global Integrado (PGI)	=
DRF	Deficiente qualidade/desadequação do projeto	- Incorreta definição de requisitos - Falha do projetista	IP/IPE/IPP/IPT	- Desvios na qualidade, custo e prazo - Trabalhos/ serviços a mais (comprometimento do Plano de Proximidade)	Até 2015: Acompanhar a execução dos projetos incluindo a sua revisão Ano de 2016: Sistema de qualificação de projetistas	Operacional	9	Moderado	Estabelecer um procedimento para regular o interface com a DEG	=
DRF	Deficiências na instrução do processo contratual (peças técnicas, cláusulas gerais etc.)	Falta de competências para a elaboração das peças do processo contratual	IP/IPE/IPP/IPT	Desvios na qualidade, custo e prazo	Ano de 2016: Envolvimento no processo de contratação das unidades orgânicas que gerem o contrato em fase de execução / revisão final do processo de contratação (exemplo: elaboração de procedimento, reuniões periódicas)	Operacional	6	Moderado	Formação em contratação	=
DRF	Definição fraudulenta das especificações técnicas do caderno de encargos	Conluio	IP/IPE/IPP/IPT	Aumento dos custos da empreitada, prestações de serviços e materiais	Até 2015: - Controlo do cumprimento dos procedimentos de contratação pública vertidos no Manual Interno de Contratação - Base de dados de avaliação de fornecedores efetuada no âmbito da Manutenção - No âmbito das iniciativas de competência não delegada nos titulares das unidades orgânicas, as fundamentações de iniciativa de contratação são sujeitas a parecer prévio da DCL Ano de 2016: Integração dos preços no sistema geral de rubricas a integrar na aplicação "Planeamento Global Integrado" (PGI)	Regulação e Compliance	4	Baixo		=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DRF	Atraso na realização das ações de manutenção e Plano de Proximidade	- Tempos no processo de contratação superiores ao estimado - Atrasos na contratação, da responsabilidade da DRF	IP/IPP/IPT	Atraso no cumprimento do Plano de Proximidade/ ações de manutenção		Operacional	15	Elevado	Estabelecer priorização de contratação em concertação com a DCL (reuniões periódicas - Acompanhar e monitorizar) Implementação do Planeamento Global Integrado (PGI)	=
DRF	Incorreta formação do preço base	- Desconhecimento do mercado - Falhas no projeto - Informação de preços não atualizada	IP/IPE/IPP/IPT	- Aumento do custo associado - Atraso na reparação/disponibilidade do equipamento/Infraestrutura	Ano de 2016: Garantir base de dados atualizada com valores praticados para a mesma natureza de trabalhos	Operacional	10	Elevado	Implementação do Planeamento Global Integrado (PGI) Reforçar a revisão do projeto	=
DRF	Inadequação dos adjudicatários selecionados	- Adjudicatários com falta de capacidade técnica ou financeira - Critérios de avaliação pouco robustos e adequados ao procedimento	IP/IPP/IPT	- Fraca qualidade do serviço prestado - Objeto dos contratos por concretizar - Deficiente desempenho dos prestadores de serviço	Até 2015: Avaliação de fornecedores Ano de 2016: Pré-qualificação de fornecedores (para algumas especialidades de manutenção)	Operacional	8	Moderado	Alargar a pré-qualificação de fornecedores Reforço de competências técnicas do gestor do contrato e dos restantes intervenientes na mesa técnica	=
DRF	Dependência de fornecedor(es) / prestador(es) de serviços	Falhas de mercado	IP/IPP/IPT	- Dificuldade de negociação - Atraso na reparação/disponibilidade do equipamento e/ou aumento do custo associado		Tecnológico	15	Elevado	Garantir base de dados atualizada de valores praticados para a mesma natureza dos trabalhos Concertar uma estratégia com os prestadores de serviços que assegure e garanta condições de execução independentemente da tecnologia instalada	=
DRF	Inadequada gestão de contratos	- Falta de recursos humanos - Falta de competências específicas	IP/IPP/IPT	- Desvios na qualidade, custo e prazo - Não aplicação de penalidades - Não identificação de erros/omissões durante a execução dos trabalhos - Falhas nas aprovações de planos de trabalho, planos de recuperação de atrasos, planos parcelares de trabalho... - Atraso no envio dos contratos adicionais ao Tribunal de Contas	Ano de 2016: Formação	Operacional	12	Elevado	Reforçar o efetivo Reforçar formação Ferramenta de gestão de contratos	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DRF	Excesso de carga das circulações	Incumprimento por parte dos clientes/Operadores relativamente aos limites de carga fixados/contratados (mercadorias)	IP	- Acidente /descarrilamento - Deficiência estrutural na Infraestrutura/obras de arte	Até 2015: Implementação de sistema de pesagem dinâmica	Operacional	10	Elevado	Controlo com instalação de equipamentos de pesagem dinâmica em pontos chave da infraestrutura	=
DRF	Incumprimento da regulamentação/sinalização e normas de segurança por Utilizador/Cidadão	- Negligência - Desconhecimento	IP	Indisponibilidade da infraestrutura	Até 2015: - Ações de sensibilização - Vedação do canal - Reforço de sinalética - Desnivelamentos - Automatização de atravessamentos	Regulação e Compliance	15	Elevado	Reforço de ações de sensibilização Vedação do canal Reforço de sinalética Desnivelamentos Automatização de atravessamentos	=
DRF	Condições climáticas que excedem a capacidade de resistência da infraestrutura ou a deterioreem	Condições climáticas adversas	IP	- Ocorrência de falhas na infraestrutura - Acidente /descarrilamento - Indisponibilidade da infraestrutura	Até 2015: Reforço das atividades inspetivas da infraestrutura em períodos para os quais se prevê a existência de fenómenos naturais extremos	Operacional	20	Muito Elevado	Implementação de automatismos em situações de emergência Criar instrução para a adoção de regras de circulação específicas quando recebidos alertas sobre mau tempo (proteção civil)	=
DRF	Saída não supável de colaboradores	Reforma/baixas/rescisões contratuais	IP	- Incumprimento do Plano de Proximidade - Não deteção atempada de falhas na infraestrutura - Realização de atividades de manutenção/inspeção inadequadas - Deficiente fiscalização - Rotura na atividade operacional da DRF	Até 2015: Elaborado Plano de Ajustamento Operacional  Ano 2016: Externalização (somente na Via)	Operacional	20	Muito Elevado	Substituição dos quadros dotando-os de competências necessárias  Implementação do Plano de Ajustamento Operacional	=





UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DRF	Apropriação/utilização indevida de materiais/equipamentos	- Deficiente aprovisionamento - Furto	IP	- Indisponibilidade dos materiais e equipamentos para aplicar nas atividades quando necessário - Aumento de custo de manutenção - Atraso na realização das atividades	Até 2015: - Inventários - Criação de melhores condições de estacionamento - Concentração de materiais - Articulação com autoridades policiais - Levantamento, concentração e alienação de resíduos	Regulação e Compliance	10	Elevado	Reforço do levantamento, concentração e alienação de resíduos	∖ (-5)
DRF	Incumprimento da regulamentação pelos colaboradores da DRF ou pelos prestadores de serviços/ empreiteiros/operadores/confinantes	Negligência e/ou desconhecimento dos procedimentos / regulamentação antes	IP	Danos próprios, em terceiros ou na infraestrutura	Até 2015: Formação	Regulação e Compliance	12	Elevado	Formação/reciclagem/sensibilização e fiscalização  Plano para instalação do sistema convel em veículos ferroviários da IP	=
DRF	Infraestruturas em fim de vida e descontinuadas	- Falta de investimento - Incorreto planeamento	IP	- Aumento dos custos de manutenção - Comprometimento / indisponibilidade da infraestrutura - Redução do nível de serviço	Até 2015: Ações complementares às atividades inspetivas	Operacional	15	Elevado	Afetar/reforçar verbas ao plano de longo prazo visando a otimização da infraestrutura  Definir plano para substituição de componentes da infraestrutura com base no Plano de Gestão de Ativos  Desenvolver ferramenta de planeamento/orçamental específica para investimentos de renovação/resolução do passivo de renovação ou <i>backlog</i>	=
DRF	Furto de equipamentos em serviço	Fatores externos	IP/IPT	Impacto ao nível da fiabilidade, disponibilidade da infraestrutura e custos	Até 2015: - Substituição de materiais por outros menos valorizados - Articulação com forças policiais	Regulação e Compliance	10	Elevado	Continuidade do programa de substituição de materiais por outros menos valorizados	∖ (-5)



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DRF	Deficiente gestão de materiais em depósito	- Materiais não catalogados/identificados nos depósitos - Insuficiências do sistema informático - Falhas humanas	IP	- As existências físicas dos depósitos não se encontram devidamente refletidas no sistema - Falta de rastreabilidade dos materiais - Indisponibilidade dos materiais e equipamentos para aplicar nas atividades quando necessário - Aumento de custo de manutenção - Atraso na realização das atividades		Operacional	6	Moderado	Elaboração de procedimento que regule o processo de gestão interna de depósitos	Novo Risco



## 7.22 DIREÇÃO DE GESTÃO DA REDE RODOVIÁRIA (DRR)

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

Baixo	2
Moderado	14
Elevado	6
Muito elevado	0
Total de riscos	22
Valor Médio do Risco	8,2

**Dono do Risco:** Carlos Manuel Cruz Santinho Horta

UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DRR	Inadequada gestão de contratos	- Insuficiência de recursos com competências específicas - Alteração ao CCP (Código de Contratação Pública) - Incorreto acompanhamento do desempenho dos empreiteiros/prestadores de serviços	IP	- Desvios de custo e prazo - Incumprimentos legais - Não aplicação de penalidades	Ano de 2016: - Melhorias no processo de autorregulação e normalização (inclui check list) - Ações de formação interna (com a participação da DAJ e da ACD)	Regulação e Compliance	12	Elevado	Reforço de competências específicas (formação)  Redimensionamento da equipa	↗ (+3)
DRR	Incumprimento do prazo global dos contratos adicionais de empreitadas para envio ao Tribunal de Contas	- Alterações aos projetos - Complexidade dos pedidos de alteração do empreiteiros - Falhas de projeto - Falhas de colaboradores - Atrasos na atribuição de compromissos	IP	- Aplicação de multas - Impacto reputacional	Até 2015: Implementação da OS N.º16/2014/CA da ex-EP  Ano de 2016: Pedidos de prorrogação ao Tribunal de Contas sempre que se perspetivem atrasos	Regulação e Compliance	4	Baixo		↘ (-2)
DRR	Atrasos na formação de contratos, na fase de elaboração do projeto	Deficiente acompanhamento, e ausência de gestão de contrato, atenta as competências operacionais atribuídas aos colaboradores dos Centros Operacionais (CO)	IP	- Incumprimentos legais - Falhas ao nível do controle orçamental da IP - Agravamento das condições de Segurança Rodoviária e de conservação/manutenção das infraestruturas - Incumprimento dos Orçamentos propostos e aprovados	Ano de 2016: Acompanhamento dos projetos pela área operacional (DPL, DRR, DSS e DEG)	Regulação e Compliance	12	Elevado	Procedimento para acompanhamento do projeto	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DRR	Atraso e lapsos no lançamento dos procedimentos contratuais	- Insuficiente capacidade de resposta dos Centros Operacionais (CO) - Simultaneidade de tarefas atribuídas aos colaboradores dos Centros Operacionais (CO)	IP	- Falhas ao nível do controle orçamental da IP - Agravamento das condições de Segurança Rodoviária e de conservação/manutenção das infraestruturas - Incumprimento dos Orçamentos propostos e aprovados	Até 2015: Implementado um procedimento de articulação com os Centros Operacionais (CO) em que a informação de suporte à decisão de contratação é elaborada pela DRR	Regulação e Compliance	4	Baixo		↘ (-8)
DRR	Deficiente gestão do inventário de componentes/equipamentos da via	- Não desenvolvimento de aplicação informática de gestão do inventário das componentes/equipamentos da via - Grande quantidade de componentes/equipamentos da via - Falta de atualização dos dados de inventário e histórico reportados pelas estruturas operacionais no âmbito das obras, Contratos de Conservação Corrente (CCC) e Brigada de Intervenção (BI)	IP/IPT	- Deficiente gestão da conservação das componentes da via - Dificuldade na gestão da conservação por inexistência de informação sistematizada - Falta de eficácia da inspeção de rotina por falta de procedimentos informatizados de registo de anomalias e avaliação de quantidades de trabalhos necessários		Tecnológico	8	Moderado	Desenvolver aplicação de gestão da conservação das componentes da via associada ao Sistema de Informação Geográfica (SIG) (em desenvolvimento)  Formação dos técnicos na ferramenta que vier a ser implementada	=
DRR	Insuficiente e ineficiente investimento na conservação periódica da rede	Cortes orçamentais	IP/IPT	- Acentuada evolução da degradação do estado de conservação - Aumento dos custos de reabilitação	Ano de 2016: - Priorização dos investimentos	Operacional	12	Elevado	Obs: em virtude da opção de aceitar o risco ( em sede de apetite ao risco), não se exige a identificação de propostas de medidas de tratamento	=
DRR	Planeamento não otimizado dos projetos de Conservação Periódica (CP)	- Falta de gestão integrada dos projetos - Imprevisibilidade dos cortes orçamentais	IP/IPT	- Acentuada evolução da degradação do estado de conservação - Aumento dos custos de reabilitação		Operacional	12	Elevado	Implementação do Planeamento Global Integrado (PGI)	=
DRR	Incumprimento dos objetivos no terreno	- Falta de colaboradores com competências específicas para cumprimento das atribuições da DRR - Saída não supável de colaboradores da DRR	IP/IPT	- Deficiente capacidade de intervenção face às necessidades operacionais - Agravamento das condições de segurança rodoviária e de conservação e manutenção da infraestrutura	Até 2015: Integração nos atuais contratos da Brigada de Emergência (BE) como forma de compensar a falta de recursos próprios (Brigada de Intervenção - BI)	Operacional	12	Elevado	Novo modelo de gestão dos Contratos de Conservação Corrente (CCC), recorrendo a segmentação da Rede  Prestação de serviços externa	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DRR	Deficiente aquisição e aprovisionamento de material	Falhas na gestão de stocks dos armazéns dos centros operacionais	IP	- Redução da capacidade operacional das Brigadas de Intervenção (BI) que pode contribuir para o agravamento das condições de Segurança Rodoviária e de conservação e manutenção das infraestruturas - Divisão em lotes	Ano de 2016: Procedimento de controlo dos ajustes diretos da DCL	Regulação e Compliance	12	Elevado	Definição do modelo de gestão de stocks de proximidade  Estudo de viabilidade de uso de ferramentas já existentes para outras áreas  Caso se conclua que não existe viabilidade de uso de ferramentas já existentes, desenvolver uma ferramenta (aplicação) de gestão de stocks, na qual sejam definidos níveis de alerta relativos a quantidades mínimas, com vista à não ocorrência de rutura de aprovisionamento	=
DRR	Deficiente qualidade na informação reportada, na sequência dos avistamentos das Unidades Móvel de Inspeção e Apoio (UMIAS)	- Inadequação dos recursos humanos face à função - Insuficiência de recursos humanos	IP	Agravamento das condições de segurança rodoviária e de conservação/manutenção da infraestrutura	Até 2015: Formação em áreas de competências específicas	Operacional	8	Moderado	Reforço de formação em áreas de competências específicas  Redimensionamento das equipas	=
DRR	Ineficiências na fiscalização	- Falta de recursos humanos afetos à fiscalização de empreitadas - Falta de equipamentos para a fiscalização - Incumprimento, pelas Unidades Móvel de Inspeção e Apoio (UMIAS), do nível de cobertura de Rede definido	IP/IPT	Desvios qualidade, custo e prazo		Operacional	9	Moderado	Redimensionamento das equipas através da mobilidade interna ou contratação externa/prestação de serviços, se possível e partilha de recursos (nas área da conservação corrente)	=
DRR	Inadequação do projeto à realidade	- Erros de projeto - Desfasamento temporal entre o projeto e a execução - Falta de acompanhamento dos projetos	IP/IPE/IPT	- Danos de imagem da IP juntos dos Stakeholders - Pagamento de multas, indemnizações ou deferimentos tácitos - Desvios na qualidade, custo e prazo	Até 2015: Pedido de revisão dos projetos  Ano de 2016: Acompanhamento dos projetos pela área operacional (DPL, DRR, DSS e DEG)	Operacional	9	Moderado	Procedimento para acompanhamento do projeto	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DRR	Atrasos na disponibilização de Equipamento Proteção Individual (EPI)	Atrasos na contratação para a aquisição dos Equipamentos de Proteção Individual (EPI)	IP	- Agravamento das condições de Segurança e Saúde no Trabalho - Agravamento das condições da Segurança Rodoviária - Aplicação de coimas	Ano de 2016: - Gestão integrada ferrovia/rodovia de EPI - Manual de EPI	Regulação e Compliance	9	Moderado	Reforço das aquisições de EPI em coordenação com a DSS Formação na utilização dos EPI Procedimento de levantamento de EPI	↘ (-7)
DRR	Inadequado levantamento das necessidades operacionais	- Múltiplas solicitações internas e externas - Saída não supável de colaboradores	IP	- Falhas processuais - Agravamento das condições de Segurança rodoviária e da qualidade da infraestrutura		Operacional	6	Moderado	Redimensionamento das equipas Implementação do modelo para levantamento/accompanhamento das necessidades Partilha e mobilidade de recursos entre centros operacionais e entre conservação periódica e conservação corrente Partilha de recursos entre centros operacionais Estudo do modelo para levantamento/accompanhamento das necessidades	=
DRR	Incumprimento de prazos associados a pedidos de informação e/ou reclamações	- Atraso no prazo de resposta de várias UO - Complexidade dos processos - Incorreto funcionamento da Aplicação de gestão do Cliente	IP	- Agravamento das condições de Segurança Rodoviária - Reputação do Grupo IP	Ano de 2016: Desenvolvimento da interação operacional "Centro Operacional (CO)/Gestão Reguional (GR)" no âmbito dos processos de licenciamento, por forma a tirar partido das competência das duas unidades descentralizadas	Regulação e Compliance	8	Moderado	Alteração na aplicação de Gestão do Cliente Alteração da ferramenta de gestão de licenciamento Monitorização dos prazos internos	=
DRR	Inadequado controlo administrativo da liquidação dos Empreendimentos	Inadequação das ferramentas de suporte à gestão contratual	IP	Incumprimento de obrigações contratuais e legais		Regulação e Compliance	5	Moderado	Compatibilização do template de relatório final existente na IP e o do Portal do Governo onde deverá ser preenchido o relatório	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DRR	Fraude na gestão de contratos	Quebra do dever de sigilo/ confidencialidade, independência, integridade, responsabilidade, transparência e imparcialidade	IP	- Reputação do Grupo IP - Perdas financeiras para a IP	Ano de 2016: Código de Ética do Grupo IP e ações de divulgação	Regulação e Compliance	6	Moderado	Segregação de funções	=
DRR	Atraso na realização das ações de manutenção	Atrasos na contratação, da responsabilidade da DRR	IP/IPT	Desvios/incumprimento do Plano de Proximidade (PP)	Ano de 2016 Reforço na Assessoria de Gestão com um colaborador para assegurar o reforço/substituição, dos recursos afetos, tendo em vista a coordenação do processo de contratação	Operacional	6	Moderado	Implementação do Planeamento Global Integrado (PGI)	=
DRR	Inadequação /deficiente desempenho dos empreiteiros	Empreiteiros com falta de capacidade técnica e/ ou financeira	IP/IPT	- Reputação do Grupo IP - Perdas financeiras para a IP - Desvios/incumprimento do Plano de Proximidade (PP)		Operacional	6	Moderado	Adoção de procedimentos de pré-qualificação, sem limitar a concorrência nos termos legalmente previstos	=
DRR	Incumprimento da legislação/regulamentação de segurança	Negligência e/ou desconhecimento	IP/IPT	- Acidente /incidente na execução das intervenções - Incumprimento legal - Aplicação de coimas - Reputação do Grupo IP		Regulação e Compliance	6	Moderado	Formação para os colaboradores da DRR	=
DRR	Deficiente articulação entre serviços da empresa	- Não definição dos interfaces IPT/DCN/DRR - Indefinição de atribuições - Compromissos assumidos por outros serviços junto de terceiros sem consulta prévia à DRR	IP/IPT	- Redução da capacidade operacional - Reputação do Grupo IP	Ano de 2016: Implementação de procedimentos com a IPT (canal técnico)	Operacional	6	Moderado	Reforço de processos/procedimentos de articulação entre os serviços	=
DRR	Incumprimento do Plano de Intervenções referente a Conservação Corrente	- Não execução do orçamento correspondente aos respetivos contratos plurianuais (Contratos de Conservação Corrente) - Atrasos dos empreiteiros - Restrições orçamentais	IP	- Agravamento das condições de Segurança rodoviária e da qualidade da infraestrutura - Aplicação de coimas - Reputação do Grupo IP	Até 2015: Desenvolvimento de ferramenta - MR - SIG - Manutenção Rodoviária com suporte em Sistema de Informação Geográfica (SIG), em articulação entre a DRR e o DPL, para suporte a atividade dos Gestores de Contrato dos Contratos de Conservação Corrente (CCC), permitindo o registo de necessidades de intervenção, a capacidade orçamental do contrato, as ordens dadas, as necessidades de reforço em mapa adicional e a atividade já executada	Operacional	8	Moderado	Desenvolvimento de uma aplicação informática destinada a Gestão Integrada da Conservação, que assegure a recolha dos inputs relativos às necessidades de intervenção decorrentes da plataforma " Gestor do Cliente" (já existente), dos avistamentos das UMIA (já existente) e das Inspeções de Rotina (a criar) e que permita a ligação com a aplicação de gestão de contratos "GC Obras", integrada na aplicação " Planeamento Global Integrado" (PGI)	=



## 7.23 DIREÇÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO (DSI)

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

Baixo	3
Moderado	8
Elevado	11
Muito elevado	0
Total de riscos	22
Valor Médio do Risco	8,5

**Dono do Risco:** Mário Miguel Paiva Marques Nogueira

UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DSI	Insuficiências no controlo dos acessos	- Mudança de colaboradores para outra unidade orgânica ou aquando de Mudança de funções - Reintegração de colaboradores na IP (por exemplo: após comissão de serviço)	Todas	- Acessos não adequados (seja por excesso ou por defeito) ao perfil funcional - Acesso indevido à informação	Até 2015: Alertas ligados ao sistema de Recursos Humanos (RH) - atualmente restrito à saída de colaboradores da empresa  Ano de 2016: Definido workflow entre a DCH e a DSI (Identity management manual) quando existe mudança de colaboradores - gestão de identidade de acessos	Tecnológico	10	Elevado	Desenvolvimento e implementação do Identity Management (IDM) e controlo de acessos	↘ (-5)
DSI	Acesso indevido aos sistemas por colaboradores da DSI	Permissões de administração de sistemas sem mecanismos de controlo	Todas	- Acessos a dados confidenciais, sem controlo - Acesso indevido à informação - Possibilidade de danificar sistemas, sem controlo	Ano de 2016: - Código de Ética e Conduta - Ações de sensibilização	Tecnológico	10	Elevado	Assesment de proteção de dados pessoais  Política de Sistema de Informação (com a definição do perfil de acessos aos sistemas)  Desenvolvimento e implementação do Identity Management (IDM) e controlo de acessos	↘ (-5)





UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DSI	Divulgação de informação reservada / confidencial / sensível	- Ação dolosa - Negligência - Falhas nos sistemas - Desconhecimento da informação que é reservada/confidencial	Todas	- Reputação do Grupo IP - Divulgação de dados confidenciais ou sensíveis	Ano de 2016: - Código de Ética e Conduta - Ações de sensibilização	Regulação e Compliance	8	Moderado	Alargar o sistema de alertas Assesment de proteção de dados pessoais Política de Sistema de Informação (com a definição do perfil de acessos ao sistema) Desenvolvimento e implementação do Identity Management (IDM) e controlo de acessos	↘ (-7)
DSI	Danos deliberados ou acidentais nas infraestruturas/equipamentos	- Danos causados deliberadamente a hardware em instalações críticas; - Danos causados por intempéries, roubo, etc.	Todas	Indisponibilidade de dados e aplicações	Até 2015: Acesso reservado a instalações críticas	Regulação e Compliance	8	Moderado	Assessoria no âmbito da segurança (ISO 27001), estabelecendo códigos de acesso mais estritos Política de Sistema de Informação (com a definição do perfil de acessos aos sistemas)	=
DSI	Indisponibilidade das aplicações	Erros aplicativos, falhas de hardware ou de rede, em especial nos sistemas/infraestruturas considerados mais críticos (por exemplo: SIGMA, GESVEN, SAP, eContratos, etc.)	Todas	- Interrupção da circulação - Não faturação nas portagens	Até 2015: Redundância de servidor no email (via telemóvel) Ano de 2016: Criação de grupo de trabalho DSI/DAT com o objetivo de analisar as aplicações operacionais ferroviárias	Tecnológico	15	Elevado	Rever sistema de monitorização/alarmística Desenvolvimento e Implementação de Processo de Business Continuity Plan (BCP) (desenvolvimento de redundância automática em sistema - clusters aplicativos)	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DSI	Erros aplicativos	- Bugs aplicativos - Incorreta configuração das aplicações	Todas	- Qualidade da informação comprometida - Indisponibilidade de dados e aplicações	Até 2015: Testes aplicativos pré-produção  Ano de 2016: Definição de metodologia de testes	Tecnológico	5	Moderado	Implementação de metodologia de testes	=
DSI	Inadequado desempenho das aplicações (morosidade)	- Problemas/bugs na aplicação (não está otimizada) - Incorreta configuração das aplicações - Problemas na infraestrutura/equipamentos - Falta de espaço para guardar a informação/excesso de dados gravados	Todas	Demora / tempo excessivo na realização das tarefas pelas unidades orgânicas	Ano de 2016: - Definição de metodologia de testes - Salvaguarda da escalabilidade dos servidores através de prestadores de serviços - Escalabilidade da infraestrutura	Tecnológico	10	Elevado	Implementação da metodologia de testes Rever sistema de monitorização/alarmística Nova ferramenta de contratação Nova ferramenta de gestão documental	λ (+5)
DSI	Incorreta definição de requisitos	- Dificuldade de interpretação - Deficiente transmissão dos requisitos	Todas	- Desenvolvimento de sistemas/aplicações que não respondem às reais necessidades do negócio - Incorreta definição dos cadernos de encargos - Trabalhos/serviços a mais - Elevado tempo associado ao desenvolvimento	Até 2015: Criado documento de suporte à especificação de requisitos  Ano de 2016: Desenvolvimento de metodologia de levantamento de requisitos	Operacional	10	Elevado	Implementação da metodologia de levantamento de requisitos	λ (+6)
DSI	Redundância da informação e de aplicações	Várias aplicações para o mesmo fim, ou informação dispersa entre várias aplicações	Todas	- Duplicação de informação (por vezes incoerente) - informação inconsistente - Duplicação de recursos/ineficiência na utilização de recursos		Tecnológico	5	Moderado	Desenvolvimento de EAMS – Enterprise Architecture Management System	λ (+1)



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DSI	Inadequada gestão de contratos	- Incorreto controlo dos contratos existentes - Falta de recursos qualificados	Todas	- Falhas na renovação de contratos - Dificuldade em validar pagamentos - Atraso na renovação de licenças	Ano de 2016: Levantamento global dos contratos	Operacional	10	Elevado	Implementação de sistema de alarmística de gestão de contratos	↘ (-5)
DSI	Erros/falhas na elaboração de cadernos de encargos (especificações técnicas)	Falta de recursos humanos qualificados	Todas	Desvios na qualidade, custo e prazo	Até 2015: Plataforma eletrónica de contratação pública (ANOGOV) e eContratos	Operacional	8	Moderado	Formação em Código dos Contratos Públicos (CCP)  Grupo de trabalho multidisciplinar para preparar os contratos mais exigentes/críticos	=
DSI	Definição fraudulenta das especificações técnicas dos cadernos de encargos	Conluio	Todas	- Reputação do Grupo IP - Aumento dos Custos das prestações de serviços - Atraso na conclusão dos trabalhos - não Aplicação de penalidades	Ano de 2016: - Código de Ética e Conduta - Ações de sensibilização	Regulação e Compliance	2	Baixo		=
DSI	Dependência de fornecedor(es)	- Mercado - Decisões estratégicas anteriores	Todas	- Incapacidade de negociação - Atraso na reparação/disponibilidade dos sistemas - Aumento do custo associado - Ausência de suporte técnico em caso de falência do fornecedor		Tecnológico	10	Elevado	Definição de Plano Estratégico de Sistemas de Informação	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DSI	Saída não supriável de colaboradores	Incapacidade de retenção de capital humano	Todas	- Perda de know how - Falta de capacidade de execução interna e recurso a outsourcing - Não cumprimento do Plano de Atividades - Falta de redundância	Ano de 2016: Outsourcing de serviços (contratos de Suporte/Helpdesk e de Administração de BD+SAP)	Operacional	10	Elevado	Outsourcing de serviços (área de Desenvolvimento OutSystems e na área de Business Intelligence)	=
DSI	Incapacidade de repor níveis mínimos de serviço	Eventos disruptivos	Todas	- Incapacidade de continuar a operação da empresa em caso de desastre - Indisponibilidade dos sistemas - Reputação do Grupo IP		Negócio	15	Elevado	Desenvolvimento e Implementação de Processo de Business Continuity Plan (BCP) (desenvolvimento de redundância automática em sistema)	=
DSI	Ciberataque	Fatores internos/externos	Todas	- Acesso indevido a informação confidencial/sensível - Alteração de dados/informação do Grupo IP - Reputação do Grupo IP - Perdas financeiras para o Grupo IP - Interrupção da circulação	Até 2015: Participações no ECOSSIAN e Ciber Perseu  Ano de 2016: - Enquadramento organizacional (atribuição de responsável pela cibersegurança) - Contrato de prestação de serviços da IPT à IP	Tecnológico	15	Elevado	Assessoria no âmbito da segurança (ISO 27001), estabelecendo códigos de acesso mais estritos  Auditorias de segurança (Auditor externo)  Política de Sistema de Informação (com a definição do perfil de acessos aos sistemas)  Atualização do Manual da Organização para reforço da função de Cibersegurança	=
DSI	Erros/falhas de backups	- Falhas de sistemas/equipamentos - Falhas na metodologia	Todas	Perda de informação	Ano de 2016: Contrato de prestação de serviços da IPT à IP	Tecnológico	10	Elevado	Rever sistema de monitorização/alarmística  Metodologia de testes de backups (reposição)	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DSI	Incumprimento do Regulamento Nacional de Interoperabilidade Digital (RNID)	Não cumprimento das especificações técnicas e dos formatos digitais a serem adotados pela Administração Pública	Todas	Reputação do Grupo IP	Até 2015: Instalação de software que permita garantir o cumprimento do Regulamento Nacional de Interoperabilidade Digital (RNID) nas novas aplicações (criação de documentos opensource)	Regulação e Compliance	5	Moderado	Na definição do Plano Estratégico de Sistemas de Informação, serão contempladas regras de utilização de ferramentas abertas	=
DSI	Conflito no interface com a IPT e DAT	Existência de indefinição de responsabilidades nos interfaces	Todas	Indisponibilidade de dados e aplicações	Até 2015: Clarificação de atribuições quando se justifique, com a intervenção da DDO	Regulação e Compliance	4	Baixo		=
DSI	Solicitações não planeadas de serviços	- Ausência de redundância nas funções - Falhas no planeamento da atividade	Todas	- Atraso no desenvolvimento de aplicações - Não desenvolvimento da atividade aquando da ausência de colaboradores	Até 2015: Estabelecimento de critérios de ordenação interna pelo Comité	Operacional	5	Moderado	Reforço de colaboradores para a DSI Recurso pontual a Outsourcing (caso a medida anterior não seja implementada) Criar redundância funcional para as aplicações críticas Planos de Sucessão para aplicações críticas	=
DSI	Obsolescência / inadequação de equipamentos (PC / portáteis / impressoras / monitores)	- Erros/falhas no planeamento de substituição de equipamentos obsoletos - Restrições orçamentais	Todas	- Insatisfação dos utilizadores - Dificuldade/morosidade na concretização de atividades - Vulnerabilidade dos equipamentos	Até 2015: Planos de substituição dos equipamentos	Operacional	4	Baixo	Manter os Planos de substituição de equipamentos	Novo Risco



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DSI	Não cumprimento de service-level agreement (SLA)	<ul style="list-style-type: none"><li>- Falhas dos fornecedores de serviços da DSI (suporte técnico 24 horas / 7 dias)</li><li>- Restrições orçamentais (impossibilidade de recrutar ou aumentar fornecimento e serviços externos)</li><li>- Restrições nos recursos humanos disponíveis</li></ul>	Todas	<ul style="list-style-type: none"><li>- Disrupção da atividade</li><li>- Impacto na segurança da circulação</li><li>- Quebra de receita</li></ul>	Até 2015: Colaboradores de prevenção ao fim-de-semana	Operacional	8	Moderado	Procedimento para capitalizar o NOC (Network Operation Center) da IPT	Novo Risco



## 7.24 DIREÇÃO DE SEGURANÇA (DSS)

Missão: Assegurar o desenvolvimento, verificar e promover a aplicação das políticas nos domínio da Segurança Rodoferroviária, do Trabalho e Emergência (*Safety*), de Pessoas e Bens (*Security*)

Baixo	11
Moderado	12
Elevado	7
Muito elevado	1
Total de riscos	31
Valor Médio do Risco	7,7

Dono do Risco: Maria Luísa Ribeiro Garcia

UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DSS	Incumprimento dos procedimentos previstos no Sistema de Gestão de Segurança (SGS) por terceiros	Negligência e/ou desconhecimento	IP	- Condicionamento da autorização de segurança - Agravamento das condições de circulação e de segurança	Até 2015: Inspeções de segurança ferroviária	Regulação e Compliance	6	Moderado	Reforçar o controlo através de inspeções de segurança ferroviária (reforço de equipa) Qualificação dos colaboradores para tarefas críticas	=
DSS	Incumprimento dos procedimentos previstos no Sistema de Gestão de Segurança (SGS) pela IP	Negligência e/ou desconhecimento	IP	- Condicionamento da autorização de segurança - Agravamento das condições de circulação e de segurança	Até 2015: - Inspeções de segurança ferroviária - Auditorias a processos críticos para a segurança ferroviária	Regulação e Compliance	6	Moderado	Reforçar o controlo através de inspeções de segurança ferroviária (reforço de equipa) Qualificação dos colaboradores para tarefas críticas	=
DSS	Falhas na troca de informação sobre ocorrências entre IP e Operadores Ferroviários	Não apresentação de indicadores/medidas de segurança para ocorrência com significativo impacto na segurança ferroviária	IP	- Condicionamento da autorização de segurança - Agravamento das condições de circulação e de segurança	Até 2015: - Reporte de anomalias com impacto na segurança - Partilha diária e mensal de informação relativa a ocorrências com potencial impacto na segurança ferroviária	Operacional	3	Baixo		\ (-3)



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DSS	Indisponibilidade técnica dos sistemas/equipamentos de segurança ferroviária	Falhas nos sistemas técnicos de segurança da circulação	IP	- Agravamento das condições de circulação e de segurança ferroviária - Agravamento da desempenho da infraestrutura - Circulação de comboios em modo degradado de exploração	Até 2015: Monitorização da aplicação dos procedimentos de segurança específicos devido a falha e indisponibilidade nos sistemas técnicos de segurança da circulação	Operacional	2	Baixo		=
DSS	Falta de fiabilidade da informação de suporte à gestão da segurança ferroviária	Não integração dos sistemas informáticos	IP	- Dificuldade em demonstrar o controlo das ocorrências a entidades externas - Dificuldade em registar, controlar e gerir as ocorrências - Dificuldade no controlo da aplicação das recomendações resultantes de ações inspetivas e investigações de acidente/incidente	Até 2015: Necessidade de verificação redundante e análise das ocorrências e registo dos indicadores comuns de segurança	Tecnológico	6	Moderado	Implementação do Sistema de Gestão de Ocorrências (SGO) - integração de sistemas de apoio à exploração e segurança	=
DSS	Não adoção das medidas de mitigação de degradação do sistema, propostas pelas ações inspetivas de segurança ferroviária	- Restrições orçamentais - Deficitário acompanhamento das medidas	IP	- Agravamento das condições de circulação e de segurança ferroviária e da qualidade da infraestrutura - Incumprimento de requisitos específicos do Sistema de Gestão de Segurança (conceção, manutenção e operação da infraestrutura)	Até 2015: Monitorização periódica da implementação das medidas	Regulação e Compliance	9	Moderado	Inclusão no Plano de Manutenção (da DRF e DAT) dos indicadores comuns de segurança (nomeadamente precursores de acidente) e das não conformidades com impacto na segurança	=





UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DSS	Não cumprimento das recomendações propostas no âmbito das investigações de acidente	- Restrições orçamentais - Falta de clareza de algumas recomendações propostas - Atraso nos processos/demora na identificação das recomendações	IP	- Ocorrência (reincidência) de acidentes, quase acidentes e incidentes - Agravamento das condições de circulação e de segurança rodoviária e da qualidade da infraestrutura - Diminuição dos níveis de segurança da circulação	Até 2015: Monitorização mensal da implementação das recomendações	Regulação e Compliance	2	Baixo		=
DSS	Incumprimento dos prazos dos processos de verificação de compatibilidade de material circulante com a infraestrutura ferroviária	- Prazos expectáveis/acordados com entidades externas não compatíveis com a complexidade que a análise exige - Elevado número de pedidos de verificação, face à capacidade de resposta da Engenharia e da DSS	IP	- Perda financeira - Reputação do Grupo IP - Atraso na execução de trabalhos de empreitadas e prestações de serviços por falta de equipamentos ferroviários	Até 2015: Realização de planeamento conjunto com a IPE para inspeção técnica aos veículos ferroviários  Ano de 2016: Realização de planeamento conjunto com órgão técnico de Engenharia, para inspeção técnica aos veículos ferroviários	Regulação e Compliance	4	Baixo		=
DSS	Erros/falhas no processo de investigação de acidentes/incidentes	- Falta de imparcialidade nos processos de investigação - Incorreta interpretação dos acontecimentos	IP	- Processos de investigação inconclusivos/parciais - Perda financeira - Reputação do Grupo IP	Até 2015: Análise e monitorização aos processos de investigação de acidente/incidente, validando as conclusões e recomendações	Regulação e Compliance	2	Baixo		=
DSS	Fragilidade na tramitação e prestação de evidências necessárias à revalidação da Autorização de Segurança atribuída à IP	- Falta de recursos humanos com competência técnica na área ferroviária - Dificuldade de realocação de recursos específicos	IP	Condicionamento da autorização de segurança	Até 2015: - Gestão de prioridades - Dar prioridade aos requisitos com cumprimento legal	Operacional	8	Moderado	Afetação de colaboradores à área de segurança ferroviária	∨ (-1)



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DSS	Falta de fiabilidade da informação de suporte à gestão da segurança rodoviária	Não integração dos sistemas informáticos	IP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dificuldade em demonstrar o controlo das ocorrências a entidades externas</li> <li>- Dificuldade em registar, controlar, gerir e pesquisar as ocorrências</li> <li>- Possibilidade de tomar decisões pouco fundamentadas</li> <li>- Baixa fiabilidade nos resultados alcançados</li> </ul>	Até 2015: Pesquisa de informação em vários sistemas	Tecnológico	6	Moderado	Desenvolvimento de um sistema de gestão único de ocorrências: Sistema de Gestão Rodoviária	=
DSS	Não implementação das medidas de mitigação propostas pelas ações inspetivas de segurança rodoviária	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Restrições orçamentais</li> <li>- Deficitário acompanhamento das medidas</li> </ul>	IP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impacto negativo nos indicadores de segurança estabelecidos no Contrato de Concessão</li> <li>- Agravamento das condições de circulação e de segurança rodoviária e da qualidade da infraestrutura</li> <li>- Reincidência dos mesmos problemas</li> <li>- Consequências negativas na imagem da empresa</li> </ul>	Até 2015: Área partilhada com a DRR para controlo da calendarização das medidas propostas	Regulação e Compliance	15	Elevado	Desenvolvimento de módulo de monitorização de intervenção no âmbito do Sistema de Gestão de Segurança Rodoviária	=
DSS	Insuficiente abrangência territorial das inspeções de segurança rodoviária	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dificuldade de realocação de recursos específicos</li> <li>- Falta de recursos humanos com competência técnica na área de segurança rodoviária, e com meios necessário e adequados</li> </ul>	IP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diminuição dos níveis de segurança</li> <li>- Agravamento da qualidade da infraestrutura</li> <li>- Falta de capacidade de atuação preventiva na segurança rodoviária e de disponibilidade para encetar atividades conducentes a melhoria de processos existentes</li> <li>- Decréscimo na qualidade do trabalho desenvolvido</li> <li>- Deficiente resposta a solicitações não planeadas</li> </ul>	Até 2015: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Exposição a nível superior das necessidades face às atribuições da unidade orgânica relativamente à falta de recursos humanos</li> <li>- Alocação extraordinária a situações consideradas urgentes e importantes de recursos humanos afetos a outras tarefas</li> </ul>	Operacional	12	Elevado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Afetação de colaboradores à área da segurança rodoviária</li> <li>Reforço dos meios necessários ao apoio da atividade dos inspetores, nomeadamente de viaturas</li> </ul>	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DSS	Tomada de decisões com informação incompleta/incorrecta	Ausência de um sistema de gestão de apoio à decisão para as intervenções de segurança rodoviária	IP	- Avaliação subjetiva dos problemas relacionados com segurança rodoviária - Não identificação dos trechos de estrada de maior risco (segurança rodoviária) suscetíveis de grande melhoria por intervenção, ou não avaliação de intervenções alternativas que vise a definição do tipo de atuação mais eficaz (com melhor redução/impacto na sinistralidade rodoviária)	Até 2015: - Solicitação ao LNEC de proposta de definição do sistema - Informação interna alertando para a necessidade/risco	Operacional	16	Elevado	Desenvolvimento de um sistema de Gestão de risco para apoio à decisão no que respeita às intervenções de segurança rodoviária	=
DSS	Ausência/deficiente coordenação de segurança em obra	Falta de recursos disponíveis na coordenação de segurança em obra	IP/IPE/IPP/IPT	- Ocorrência de acidentes, quase acidentes e incidentes - Probabilidade de exposição ao risco de doenças profissionais - Coimas por incumprimento legal - Sobrecarga de trabalho e diminuição do tempo de afetação dos coordenadores de segurança, por empreitada/prestação de serviços - Atraso/interrupção da obra	Até 2015: - Otimização dos recursos - Uniformização de procedimentos e formulários - Apoio dos técnicos de segurança no trabalho (nível IV) - Formação	Operacional	12	Elevado	Planeamento integrado (empreitadas) tendo em consideração a disponibilidade de coordenadores de segurança em obra  Reforço de recursos humanos da DSS  Contratação de prestação de serviços (medida alternativa)	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DSS	Deficiente implementação das medidas de segurança e saúde no trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inadequabilidade das medidas preventivas/proteção para a atividade</li> <li>- Incumprimento das medidas de segurança</li> <li>- Inexistência/Deficiente resposta a Não Conformidades (NC) levantadas</li> <li>- Falhas na verificação e acompanhamento dos requisitos dos critérios de segurança no trabalho (aplicável à IP e ao empreiteiro)</li> </ul>	IP/IPE/IPP/IPT	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ocorrência de acidentes, quase acidentes e incidentes</li> <li>- Interrupção da circulação</li> <li>- Coimas por incumprimento legal</li> <li>- Atraso/interrupção da obra</li> <li>- Acidentes de trabalho/baixa médica</li> </ul>	<p>Até 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboração / atualização de documentos normativos e regulamentares</li> <li>- Avaliação de riscos profissionais</li> <li>- Análise de acidentes, incidentes e quase acidentes</li> <li>- Realização de ações de informação e formação aos trabalhadores</li> <li>- Realização de ações de avaliação (inspeções e auditorias) para verificação do planeamento e da implementação das medidas de segurança</li> <li>- Definição dos Equipamento de Proteção Individual (EPI ) e Equipamento de Proteção Coletiva (EPC) em função das atividades desenvolvidas</li> <li>- Promoção da vigilância da segurança e saúde dos trabalhadores</li> </ul>	Regulação e Compliance	9	Moderado	<p>Reforço das medidas implementadas (através de do reforço de meios humanos ou prestação de serviços)</p> <p>Reforço da promoção da cultura de segurança na empresa</p>	=
DSS	Falta de controlo dos Equipamentos de Segurança Contra Incêndios em Edifícios (SCIE)	Monitorização externalizada	Todas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dificuldade na gestão de sistemas de segurança contra incêndios</li> <li>- Falhas dos equipamentos de Segurança Contra Incêndios em Edifícios (SCIE)</li> <li>- Prazos de validade expirados</li> <li>- Coimas</li> </ul>	<p>Até 2015:</p> <p>Inspeções/auditorias internas no âmbito da Segurança Contra Incêndios em Edifícios (SCIE)</p>	Operacional	6	Moderado	<p>Reforço de inspeções / auditorias de Segurança Contra Incêndios em Edifícios (SCIE)</p> <p>Desenvolvimento da aplicação para o registo dos equipamentos de Segurança Contra Incêndios em Edifícios (SCIE)</p>	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DSS	Interrupção na prestação de serviços de vigilância humana	Contratação externa da prestação de serviços de vigilância humana	Todas	- Dificuldade na gestão operacional da segurança - Indisponibilidade de serviço de vigilância	Até 2015: Revisão do modelo de contratação	Operacional	4	Baixo		=
DSS	Divulgação de informação legalmente protegida	- Acesso indevido a informação por pessoas não autorizadas - Transmissão de informação confidencial a pessoas não autorizadas	Todas	- Reputação do Grupo IP - Incumprimento da lei de proteção de dados	Até 2015: - Acesso restrito a imagens de videovigilância - Assinatura de compromisso de sigilo profissional por todos os colaboradores com acesso a imagens de videovigilância - Registo de NUIPC (Número Único de Identificação do Processo Crime) em todas as imagens de videovigilância retiradas do sistema	Regulação e Compliance	3	Baixo	Obs: em virtude da opção de aceitar o risco (em sede de apetite ao risco), não se exige a identificação de propostas de medidas de tratamento	=
DSS	Ameaças à segurança e integridade física das pessoas e bens	Roubo, vandalismo, intrusões	Todas	- Reputação do Grupo IP - Perda de vida humana - Danos no património da IP - Interrupção da circulação	Até 2015: - Procedimento interno (GR.IT.SEG.001) para comunicação de ocorrência - Comunicações às autoridades policiais - Sistemas de Videovigilância (CCTV) - Aumento de cobertura da vigilância humana  Ano de 2016: - Aumento de cobertura da vigilância humana	Regulação e Compliance	15	Elevado	Reforço de CCTV  Estudar oportunidades de articulação com o Ministério da Administração Interna / Polícia e outros Stakeholders	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DSS	Desrespeito pelas regras de atravessamento no canal ferroviário	Atravessamento nas Passagens de Nível (PN) sem cumprimento das normas de segurança/sinalização e atravessamento/circulação em locais não autorizados	IP	- Danos materiais - Danos na vida humana	Até 2015: - Ações de sensibilização - Instalação de barreiras/vedações - Supressão de Passagens de Nível (PN)  Ano de 2016: - Supressão de Passagens de Nível (PN)	Regulação e Compliance	20	Muito Elevado	Reforço das ações de sensibilização/dissuasão  Análise de "pontos negros"  Continuação da supressão de Passagens de Nível (PN)	=
DSS	Ameaças à integridade física por desocupação	Desocupação de terrenos/edifícios que foram ilegalmente ocupados por terceiros/outras construções	IP	- Danos materiais - Danos na vida humana	Até 2015: - Ações de formação/informação internas - Articulação com órgãos de polícia	Regulação e Compliance	4	Baixo		=
DSS	Ausência/informação não fidedigna das UO relativa a eventos	Informação incorreta/tardia dos acontecimentos por parte das UO	Todas	- Impossibilidade de comunicação às autoridades de ocorrências - Autos de notícia incorretamente elaborados/incompletos - Perdas financeiras	Até 2015: - Procedimento interno (GR.IT.SEG.001 - Tratamento de Ocorrências na vertente administrativa) - Ações de sensibilização  Ano de 2016 Ações de sensibilização	Operacional	8	Moderado	Reforço de ações de sensibilização relativamente aos procedimentos implementados	=
DSS	Falhas na gestão da emergência	- Falhas no planeamento de emergência e exercícios/simulacros - Falta de meios humanos e técnicos - Demora na comunicação da emergência - Falhas na articulação com os intervenientes em situação de emergência na infraestrutura rodoferroviária	Todas	- Reputação do Grupo IP - Perda de vida humana - Danos ao património da IP	Até 2015: - Plano anual de simulacros - Formação aos agentes de Proteção Civil - Formação às equipas de emergência	Operacional	8	Moderado	Reforçar as ações implementadas	↑ (+2)



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DSS	Desajustada caracterização das Passagens de Nível (PN)	- Incumprimento da atualização prevista no DL 598/99 (periodicidade 5 anos) - Desatualização dos dados da caracterização por modificação da envolvente à Passagem de Nível (PN) - Inexistência de uma sistematização/atualização dos dados de caracterização das PN	IP	- incorreta avaliação de risco de sinistralidade associado a cada Passagem de Nível (PN) - incorreta identificação do investimento na supressão de Passagens de Nível (PN) - Desadequada avaliação das necessidades de intervenção	Até 2015: - Concretização das ações para a atualização da caracterização de 5 em 5 anos (prevista no DL 598/99) - Manual de Manutenção de Passagens de Nível (PN)  Ano de 2016: - Validação dos resultados por outros elementos da equipa - Aumento do número de elementos que realizam caracterização	Operacional	6	Moderado	Aplicação para caracterização e cadastro de PN (desenvolvimento interno)  Contratação de prestação de serviços para desenvolvimento da aplicação de análise de risco em PN	\ (-3)
DSS	Erros/falhas nos processos de licenciamento	- Não consulta da IP em processos de licenciamento (fator externo) - Não cumprimento do procedimento interno pelas UO (fator interno)	IP	- Atraso no cumprimento do Plano de Supressão e Reclassificação de Passagens de Nível (PN) - Reputação do Grupo IP - Licenciamento tácito	Até 2015: Procedimento REFER  Ano de 2016 Adoção de prática de consulta à DSS	Operacional	12	Elevado	Rever, adaptar e implementar procedimento	\ (-3)
DSS	Avaria nos sistemas de segurança nas Passagens de Nível (PN)	Avaria dos sistemas impedindo o normal funcionamento da Passagem de Nível (PN)	IP	- Ocorrência de acidentes, quase acidentes e incidentes - Diminuição dos níveis de segurança - Reputação do Grupo IP - Restrições do tráfego	Até 2015: Restrições nas condições de circulação de comboios	Operacional	15	Elevado	Prever auditorias internas aos trabalhos previstos no Manual de Manutenção de Passagens de Nível (PN)  Criar meios complementares de auxílio na verificação periódica da visibilidade das Passagens de Nível prevista no Manual de Manutenção de Passagens de Nível  Assegurar a resposta imediata para a reparação dos sistemas ou meios humanos para guarnecimento e comando manual da Passagem de Nível (PN)	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DSS	Incumprimento do Programa de Auditorias	- Auditorias no âmbito do Sistema de Gestão de Emergência - Auditorias no Sistema de Gestão de Segurança	Todas	- Incorreto acompanhamento/monitorização - Dificuldade na deteção de não conformidades - Incumprimento de requisitos específicos do Sistema de Gestão de Segurança (conceção, manutenção e operação da infraestrutura)	Ano de 2016: Reafetação de recursos humanos	Regulação e Compliance	3	Baixo		∨ (-3)
DSS	Desatualização das normas/procedimentos/documentos técnicos internos	- Inexistência de meios humanos suficientes para a atualização - Alterações organizacionais com impacto nas UO com responsabilidade no normativo	Todas	- Condicionamento da autorização de segurança - Incumprimento da completude das regras definidas pelas Autoridades Nacional e Europeia de Segurança Ferroviária - Atuação diferenciada por falta de uniformização de critérios a nível nacional	Até 2015: Desenvolvimento de trabalhos para elaboração de proposta de atualização do capítulo 5 do caderno de encargos tipo de obra	Regulação e Compliance	3	Baixo		=
DSS	Atrasos nos pareceres/projetos da engenharia	Falta de capacidade de resposta	IP	- Atraso no início das ações planeadas - Agravamento das condições de circulação e segurança e da qualidade da infraestrutura - Incumprimento dos indicadores de segurança estabelecidos no Contrato de Concessão e nos instrumentos de políticas públicas	Ano de 2016: - Recurso a contratação externa, sempre que não há capacidade interna - Priorização das ações	Operacional	4	Baixo		∨ (-8)





UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
DSS	Inadequação das condições de trabalho	- Locais de trabalho desadequados - Pragas/epidemias - Falta de recursos/equipamentos	Todas	- Indisponibilidade do posto de trabalho - Perda de produtividade - Acidentes de trabalho/baixa médica	Até 2015: - Desinfestações periódicas e ocasionais - Limpeza dos postos de trabalho - Avaliação das condições de trabalho - Construção / manutenção/ organização dos postos de trabalho de acordo com os requisitos definidos legalmente (IPP/DRF) - Adequação dos recursos / equipamentos ao utilizador (DSI/UO)	Operacional	9	Moderado	Reforço e adequação da limpeza aos postos de trabalho	Novo Risco



## 7.25 REPRESENTAÇÃO INTERNACIONAL (RIT)

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

Baixo	1
Moderado	1
Elevado	0
Muito elevado	0
Total de riscos	2
Valor Médio do Risco	5,0

Dono do Risco: Francisco Cardoso dos Reis

UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
RIT	Falta ou deficiente coordenação nos processos internacionais do sector envolvendo o Grupo IP	Dispersão de recursos e informação	IP/IPE/IPP/IPT	Adoção de normativos, enquadramento legais e iniciativas externas com impacto técnico, financeiro e legal na atividade da empresa em divergência com o interesse da IP		Operacional	6	Moderado	Projeto de Gestão do Conhecimento Aprovação do Plano Estratégico Listagem dos participantes em grupos de trabalho internacionais Instrução que regulamenta as deslocações ao estrangeiro dos colaboradores (fora do âmbito comercial ou formação)	=
RIT	Participação insuficiente no programa Shift2Rail	- Falta de recursos humanos - Falta de comprometimento	IP/IPE/IPP/IPT	- Não retorno financeiro e tecnológico obtidos através da participação no programa - Reputação do Grupo IP	Ano de 2016: Garantida proposta de participação nos termos em que foi apresentada	Operacional	4	Baixo		↑ (+1)



## 7.26 SECRETARIA GERAL (SGR)

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

Baixo	2
Moderado	3
Elevado	2
Muito elevado	0
Total de riscos	7
Valor Médio do Risco	7,6

Dono do Risco: Maria Toioko Ramos

UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
SGR	Falhas no registo e distribuição da correspondência recebida	Extravio/distribuição incorreta de correspondência	Todas	Atraso/não tratamento da informação	Ano de 2016: - Implementação da instrução/norma interna sobre a receção de expediente - Confirmação/validação dos registos por mais que um colaborador	Operacional	4	Baixo		↘ (-2)
SGR	Falta / Incorreta classificação dos documentos em SAP	- Complexidade da aplicação de classificação documental - Desconhecimento da classificação documental - Falhas humanas	Todas	- Incapacidade de encontrar documentos - Erros e inconformidades na transmissão de expediente ao CAE/CA	Ano 2016: Elaboração e aprovação do Plano de Classificação	Operacional	5	Moderado	Formação Elaboração e divulgação de regras de boas práticas de classificação (em articulação com a DDO) Criação de relatório SAP para monitorizar a classificação de documentos (DSI em articulação com a SGR)	=
SGR	Inadequada gestão do arquivo físico do Grupo IP	- Dispersão geográfica do arquivo - Perda de arquivo resultante de mudanças - Ausência de regras definidas na IP	Todas	Perda de documentos / informação	Ano de 2016: Acesso e consulta a documentos de arquivo	Operacional	12	Elevado	Elaboração e implementação de instrução/norma interna de Arquivo Desenvolvimento e implementação do Plano de Ação para tratamento de Arquivos em "tulha"	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
SGR	Inadequada conservação de documentos em arquivo	Instalações sem condições de conservação para determinada tipologia de documentos	Todas	- Deterioração de documentos - Perda de informação		Operacional	12	Elevado	Elaboração de instrução/norma interna de adequação, conservação e limpeza dos espaços de arquivo	=
SGR	Incumprimento dos requisitos previstos na Tabela de Avaliação e Seleção Documental	Falha humana	Todas	- Não preservação de documentos em arquivo - Manutenção de documentos em arquivo para além do tempo necessário	Ano de 2016: Elaboração da Tabela de Avaliação e Seleção Documental	Operacional	8	Moderado	Aprovação e implementação da Tabela de Avaliação e Seleção Documental  Formação em avaliação e seleção documental	=
SGR	Divulgação de informação reservada / confidencial / sensível	- Acesso indevido a informação por pessoas não autorizadas - Transmissão de informação confidencial a pessoas não autorizadas - Dolo - Negligência	Todas	- Prejuízo para a imagem da empresa - Divulgação de dados confidenciais ou sensíveis	Até 2015: - Os níveis de acesso à informação do CAE/CA são definidos por áreas/perfis de acesso diferenciados - Os colaboradores da SGR são continuamente sensibilizados para a o dever do sigilo no desempenho das suas funções - Registo de informação em SAP/DMS  Ano de 2016: - Código de ética - Ações de sensibilização	Regulação e Compliance	4	Baixo		=
SGR	Erros/falhas na elaboração/transmissão das deliberações em ata ou atas das reuniões do CAE/CA do Grupo IP	Falha humana	Todas	- Falhas na elaboração de atas - Orientações transmitidas desconformes com as decisões tomadas em reunião pelo CAE/CA - Orientações do CAE/CA não transmitidas ao Grupo IP	Até 2015: Monitorização das transmissões às unidades orgânicas	Operacional	8	Moderado	Desenvolvimento de aplicação informática (Agenda CAE)	↑ (+4)



## 7.27 IP ENGENHARIA (IPE)

Missão: Elaborar estudos e projetos de engenharia de transportes e dinamizar o negócio internacional do Grupo IP.

Baixo	9
Moderado	17
Elevado	5
Muito elevado	0
Total de riscos	31
Valor Médio do Risco	7,0

Dono do Risco: José de Castro Cunha Alves Monteiro

UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
IPE - EDCF	Alterações / desvios do planeamento da produção	- Alterações / desvios do planeamento dos investimentos (cliente IP) - Restrições orçamentais - Alterações na estratégia	IP/IPE	- Inadequada alocação de recursos (sub ou sobre alocação) - Subcontratação com impactos financeiros e de planeamento	Até 2015: Gestão DER (Reuniões pontuais sobre projetos na administração)  Ano de 2016: - Articulação próxima entre as Direções que promovem o investimento e a IPE - Planeamento comum que reflita a intervenção e responsabilidade de cada interveniente no processo	Operacional	10	Elevado	Obs: em virtude da opção de aceitar o risco (em sede de apetite ao risco), não se exige a identificação de propostas de medidas de tratamento	=
IPE - EDCF	Atraso na resposta dos serviços partilhados	- Falta de capacidade dos serviços partilhados - Não solicitação atempada pela IPE	IP/IPE	- Incumprimento de prazos - Aumento de custos	Até 2015: Relatórios e Sessões do Sistema de Gestão Integrado  Ano de 2016: - Planeamento com necessária antecedência dos meios e recursos necessários para as prestações de serviços	Operacional	6	Moderado	Reuniões periódicas com as Direções IP que prestam os serviços partilhados	∨ (-3)
IPE - EDCF	Deficiente definição dos requisitos contratuais (empreitada)	- Definição fraudulenta das especificações técnicas dos cadernos de encargos - Falta de recursos	IP/IPE/IPP/IPT	- Deficiente execução da obra (desvios de qualidade e/ou custo e/ou prazo) - Trabalhos adicionais	Até 2015: Acompanhamento interno do projeto pela pré-construção	Operacional	3	Baixo		∨ (-6)



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
IPE - EDCF	Inadequação dos adjudicatários selecionados	Desajuste do procedimento e/ou dos critérios de avaliação das propostas	IP/IPE/IPP/IPT	Desvios na qualidade, custo e prazo		Operacional	4	Baixo		↳ (-11)
IPE - EDCF	Indisponibilidade de recursos por dificuldade no processo de mobilização/subcontratação	Alterações ao planeamento do cliente	IPE	Deficiente desempenho na prestação de serviços se não houver provimento das posições subcontratadas de Gestão, Coordenação, Fiscalização e Coordenação de Segurança em Obra de acordo com o mapa de afetação para a empreitada	Até 2015: Coordenação conjunta do planeamento com o cliente	Operacional	8	Moderado	Reforço da coordenação conjunta do planeamento com o cliente	=
IPE - EDCF	Dificuldades na prestação do serviço de GCFCO (Gestão, Coordenação, Fiscalização e Coordenação de Segurança em Obra)	Deficiente desempenho dos empreiteiros	IP/IPE/IPP/IPT	- Desvios/incumprimento dos Planos - Diminuição das condições de segurança - Desvios na qualidade, custo e prazo - Reputação do Grupo IP	Até 2015: - Acompanhamento e monitorização dos trabalhos da empreitada - Assegurar o adequado e atempado reporte ao Dono de Obra	Operacional	9	Moderado	Obs: em virtude da opção de aceitar o risco (em sede de apetite ao risco), não se exige a identificação de propostas de medidas de tratamento	↳ (-3)
IPE - EDCF	Saída não supriável de colaboradores	- Saída da empresa - Reforma - Mobilidade interna no Grupo IP - Inexistência de mecanismos de renovação dos quadros técnicos	IPE	- Incumprimento das atribuições da Direção - Perda de competências técnicas em especialidades e subdomínios de Engenharia Ferroviária e Rodoviária		Operacional	15	Elevado	Rotação e mobilidade temporária de recursos humanos de outras áreas do Grupo  Programa de integração de Estagiários	↳ (-5)



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
IPE - EDCF	Organização não sistemática dos registos de obra de acordo com o SGE E (sistema de gestão empresarial - IPE)	Aplicação de gestão documental SAP RECO por concluir	IPE	Dificuldade no cumprimento de obrigações legais na fase de obra, no seu fecho, ou em posteriores ações de reequilíbrio financeiro que venham a ser tentadas pelos empreiteiros	Até 2015: Processo em curso de adaptação ao SAP do sistema existente	Tecnológico	12	Elevado	Conclusão do projeto de desenvolvimento do SAP RECO	=
IPE - EDEP	Alterações / desvios do planeamento da produção	- Alterações / desvios do planeamento dos investimentos (cliente IP) - Restrições orçamentais - Alterações na estratégia	IP/IPE	Inadequada alocação de recursos (sub ou sobre alocação) e subcontratação com impactos financeiros e de planeamento	Até 2015: Reuniões pontuais sobre projetos na administração	Operacional	8	Moderado	Articulação próxima entre as Direções que promovem o investimento e a IPE Planeamento comum que reflita a intervenção e responsabilidade de cada interveniente no processo	\ (-2)
IPE - EDEP	Atraso na resposta dos serviços partilhados	- Falta de capacidade dos serviços partilhados - Não solicitação atempada pela IPE	IP/IPE	Incumprimento de prazos e aumento de custos	Até 2015: Relatórios e Sessões do Sistema de Gestão Integrado	Operacional	9	Moderado	Planeamento com a devida antecedência dos meios e recursos necessários para as prestações de serviços Reuniões periódicas com as Direções IP que prestam os serviços partilhados	=
IPE - EDEP	Atraso na resposta das empresas subcontratadas	- Fatores externos - Incorreta seleção de empresas a consultar	IPE	- Desvios de qualidade e/ou custo e/ou prazo - Não cumprimento de compromissos contratuais com o cliente	Até 2015: - Otimizar metodologias e circuitos de comunicação com os subcontratados no caderno de encargos - Promover reuniões sistemáticas de acompanhamento do desenvolvimento para subcontratação de valor superior a 10.000 €	Regulação e Compliance	4	Baixo		=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
IPE - EDEP	Perda de compatibilização de ferramentas internas	Atualização de softwares licenciados	IPE	Aplicações técnicas obsoletas (ACAD e CIVIL 3D)	Até 2015: - Articulação com a DSI para planejar as datas de entrada das novas versões - Criação de equipa interna para manter e atualizar os desenvolvimentos internos de acordo com metodologia e linguagem de programação comum	Tecnológico	6	Moderado	Articulação com a DSI para planejar as datas mais adequadas para a entrada das novas versões AutoCAD	=
IPE - EDEP	Saída não supriável de colaboradores	- Saída da empresa - Reforma - Mobilidade interna no Grupo IP - Inexistência de mecanismos de renovação dos quadros técnicos	IPE	- Incumprimento das atribuições da Direção - Perda de competências técnicas em especialidades e subdomínios de Engenharia Ferroviária e Rodoviária	Até 2015: - Recurso a programas de colocação de estagiários - Aposta em recrutamento nas especialidades técnicas ferroviárias e rodoviárias com escassez de recursos	Operacional	12	Elevado	Programa de Integração de estagiários  Rotação e cedência de recursos humanos de outras áreas do Grupo	∨ (-8)
IPE - EDEP	Deficiente qualidade do projeto	- Inadequada definição de âmbito do projeto - Acompanhamento insuficiente da execução do projeto	IP/IPE/IPP/IPT	- Deficiente execução da obra (desvios de qualidade e/ou custo e/ou prazo) - Trabalhos a mais	Até 2015: Implementação das metodologias da Qualidade, designadamente a realização de reuniões de projeto, cumprimento das etapas de revisão e verificação de projeto	Operacional	6	Moderado	Monitorização da aplicação das metodologias definidas no SGE E (sistema de gestão empresarial - IPE)	=
IPE - EDEP	Inadequação dos adjudicatários selecionados	O desajuste do procedimento e/ou dos critérios de avaliação das propostas	IP/IPE/IPP/IPT	Desvios na qualidade, custo e prazo	Até 2015: Incluir nos critérios de avaliação a valia técnica das propostas	Operacional	4	Baixo		∨ (-11)
IPE - EDEP	Definição fraudulenta das especificações técnicas do caderno de encargos	Conluio	IPE	- Reputação do Grupo IP - Aumento dos custos da empreitada, prestações de serviços, materiais - Atraso na conclusão dos trabalhos por erros e omissões do projeto	Até 2015: Aplicação do normativo interno e europeu  Ano de 2016: - Aplicação do normativo interno e europeu - Auditoria interna ao caderno de encargos e a processos de análise de propostas	Regulação e Compliance	4	Baixo		∨ (-2)





UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
IPE - EDEP	Fraude na gestão de contratos	Conluio	IP/IPE/IPP/IPT	- Incumprimento legal - Reputação do Grupo IP - Desvios na qualidade, custo e prazo - Não aplicação de penalidades	Até 2015: - Processos do Sistema de Gestão Integrado certificados com atribuição de responsabilidades bem definidas e com diversos níveis de aprovação interna - Acompanhamento da execução de subcontratos englobados em obras com relatórios sistemáticos dos controller	Regulação e Compliance	4	Baixo		\ (-2)
IPE - EDEP	Atraso na disponibilização de informação base pelas Direções do Grupo IP	Falta de capacidade de resposta do Grupo IP em tempo útil ao desenvolvimento dos projetos	IPE	- Desvios de qualidade e/ou custo e/ou prazo - Não cumprimento de compromissos contratuais com o Cliente	Até 2015: Articulação entre áreas técnicas da IPE e das Direções IP/IPP/IPT	Operacional	4	Baixo		=
IPE - EDEP	Deficiente gestão contratual de prestações de serviços em mercados internacionais	Desconhecimento das realidades do mercado (jurídica, administrativa, técnica)	IPE	Custos não orçamentados (administrativos e financeiros)	Até 2015: - Assessoria de consultores externos (via serviços partilhados) - Parcerias com empresas com experiência ou já implantadas no mercado	Negócio	6	Moderado	Registar e sistematizar a experiência adquirida	Novo Risco
IPE - GPC	Não assinatura de contratos ou a suspensão de contratos existentes	Alteração do contexto económico internacional	IPE	Perda de negócio	Ano de 2016: - Avaliação contínua do risco do país para o qual se apresentam propostas ou se tem contrato estabelecido - Atuação direta do Negócio Internacional junto da Associação Internacional das Comunicações de Expressão Portuguesa (AICEP) e das embaixadas dos países alvo	Negócio	6	Moderado	Reforço da atuação direta do Negócio Internacional junto da Associação Internacional das Comunicações de Expressão Portuguesa (AICEP) e das embaixadas dos países alvo	\ (-2)
IPE - GPC	Deficiente informação sobre a oportunidade de negócio internacional	Ausência de informação relevante que enquadre os diversos fatores técnicos e financeiros da oportunidade de negócio	IPE	Incorreta avaliação (ou não avaliação) da oportunidade de negócio internacional	Até 2015: - Atuação em parceria com empresas locais ou com empresas nacionais/internacionais experiência de atuação no mercado - Incorporar o risco na proposta - Seguros  Ano de 2016: - Estabelecimento de parcerias	Negócio	8	Moderado	Reforço de estabelecimento de parcerias  Atuação proactiva do E-NGI nos mercados de acordo com Plano de Atividades e Orçamento (PAO)	=

Relatório de Execução do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, do Grupo IP – 2016



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
IPE - GPC	Deficiente informação disponibilizada sobre o âmbito da proposta a apresentar	Falta de informação sobre as necessidades do cliente	IPE	Proposta comercial desajustada (âmbito e custo)	<p>Até 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Investimento em contatos preliminares com os clientes internacionais</li> <li>- Participar nas visitas técnicas promovidas no âmbito dos concursos</li> <li>- Participar nos atos públicos de abertura das propostas</li> <li>- Ganhar experiência com o desenvolvimento de contratos em cada país</li> </ul> <p>Ano de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Investimento em contatos preliminares com os clientes internacionais</li> <li>- Participar nas visitas técnicas promovidas no âmbito dos concursos</li> <li>- Participar nos atos públicos de abertura das propostas</li> </ul>	Negócio	4	Baixo	Obs: em virtude da opção de aceitar o risco (em sede de apetite ao risco), não se exige a identificação de propostas de medidas de tratamento	↘ (-2)
IPE - GPC	Desconhecimento do enquadramento administrativo e da regulamentação técnica das especialidades de engenharia em mercados estrangeiros	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desconhecimento dos procedimentos administrativos que regulam os processos de contratação dos países</li> <li>- Desconhecimento das normas e regulamentação técnica específica de certos países (extra-UE), diferentes das nacionais</li> </ul>	IPE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proposta não cumpre com os requisitos exigidos</li> <li>- Deficiências na elaboração das propostas devido a questões administrativas</li> <li>- Aumento de custos não remunerados devido à não adjudicação da proposta</li> </ul>	<p>Até 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Constituição de acervo de informação sobre procedimentos administrativos e normativos técnicos estudados na preparação das propostas apresentadas e dos contratos celebrados nos diversos países</li> <li>- Acompanhamento dos resultados dos concursos</li> <li>- Seleção de equipa especializada para a preparação de propostas</li> <li>- Arquivo de toda a informação na estrutura de base de dados</li> <li>- Elaboração de relatórios de comparação de resultados das propostas</li> <li>- Participação nos atos de abertura de propostas</li> </ul>	Negócio	4	Baixo		↘ (-2)



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
IPE - GPC	Incapacidade de resposta interna dos serviços partilhados (em projetos de âmbito internacional)	Falta de competências internas dos serviços partilhados ao nível do enquadramento jurídico e fiscal em mercados estrangeiros	IP/IPE	- Custos não previstos e não remunerados na celebração do contrato (avenças não orçamentadas) - Incorreta avaliação de custos decorrentes do ordenamento jurídico e fiscal do mercado	Até 2015: Acompanhamento pelos Serviços Partilhados do desenvolvimento dos contratos em curso para aprendizagem sobre as exigências dos respetivos mercados e constituição de acervo de informação	Operacional	8	Moderado	Recurso casuístico a subcontratação de assessoria jurídica	=
IPE - GPC	Não recebimento de clientes	- Falta de representação direta da IPE nos mercados - Falta de emissão de garantias bancárias - Fatores externos	IPE	- Recebimento fora de prazo - Não recebimento	Ano de 2016: - Avaliação do perfil / histórico Cliente na fase de proposta - Atuação direta do Chefe de Projeto/empresa parceira junto do cliente ou, em caso de litígio, recurso a apoio dos Serviços Partilhados	Financeiro	8	Moderado	Obs: em virtude da opção de aceitar o risco (em sede de apetite ao risco), não se exige a identificação de propostas de medidas de tratamento	=
IPE - GPC	Alterações de taxas de câmbio e de juros com variações nas receitas em projetos internacionais	Variações de valor nos instrumentos financeiros	IPE	Alterações nos recebimentos	Até 2015: Análise de risco nas propostas	Financeiro	8	Moderado	Recorrer a análises financeiras de entidades externas especializadas na preparação de propostas para países de risco	Novo Risco
IPE - GMS	Alterações de estratégias do Acionista	Enquadramento da Tutela	IP/IPE	- Implicações na capacidade produtiva - Implicações na eficiência - Implicações na certificação no âmbito da Qualidade	Até 2015: Presidente comum IP/IPE, o que garante um maior alinhamento estratégico	Negócio	6	Moderado	Obs: em virtude da opção de aceitar o risco (em sede de apetite ao risco), não se exige a identificação de propostas de medidas de tratamento	Novo Risco
IPE - GMS	Deficiências de interface com outras Direções da IP	- Inexistência de procedimentos que regulem os interfaces - Protocolo e contrato desatualizados	IP/IPE	- Perda de produtividade - Atrasos na transmissão de informação - Atrasos nas respostas - Perda da certificação no âmbito da Qualidade - Inadequada gestão dos contratos	Ano de 2016: - Clarificar as interfaces em coordenação c/ DDO - Protocolo dos Serviços Partilhados - Contrato de gestão das telecomunicações	Negócio	10	Elevado	Formalizar e divulgar as interfaces existentes	Novo Risco



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
IPE - GMS	Perda da certificação da Qualidade (NP EN ISO 9001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Decisão estratégica</li> <li>- Falta de recursos</li> <li>- Não cumprimento do planeamento para a transição para a NP EN ISO 9001:2015</li> <li>- Desconhecimento da NP EN ISO 9001:2015 pelos intervenientes no SGE E (sistema de gestão empresarial - IPE)</li> <li>- Ineficiência dos Serviços Partilhados</li> <li>- Incumprimento das regras de certificação e de procedimentos internos</li> <li>- Envolvimento insuficiente dos intervenientes no SGE E por cultura organizacional adversa</li> <li>- Não implementação de melhorias e de outras ações do SGE E (auditorias, calibração de equipamentos entre outras)</li> </ul>	IPE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reputação do Grupo IP</li> <li>- Impossibilidade de participação em alguns concursos</li> </ul>	Ano de 2016: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Envolvimento e comprometimento do CA</li> <li>- Reforço da equipa IPE afeta ao SGE E (sistema de gestão empresarial - IPE)</li> <li>- Planeamento para a transição da norma NP EN ISO 9001:2015</li> <li>- Formação na norma NP EN ISO 9001:2015</li> </ul>	Negócio	9	Moderado	Realizar ações de formação na norma NP EN ISO 9001:2015 dos técnicos afetos ao SGE E (sistema de gestão empresarial-IPE)  Realizar reuniões sistemáticas e regulares entre os gestores de processos e pivot SGE  Reforçar o tempo de afetação ao SGE E (sistema de gestão empresarial -IPE)	Novo Risco
IPE - GMS	Monitorização ineficaz do SGE E (sistema de gestão empresarial - IPE)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de automatização na recolha de dados</li> <li>- Elevado número de indicadores do SGE E (sistema de gestão empresarial -IPE)</li> </ul>	IPE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ineficiência</li> <li>- Custos de improdutividade</li> <li>- Incorreta avaliação e tardia tomada de decisões</li> </ul>	Ano de 2016: Revisão do SGE	Operacional	5	Moderado	Implementar a 2ª e 3ª fase do Projeto de Controlo de Gestão (ferramenta informática para recolha de dados)	Novo Risco
IPE - GMS	Perda de parte do âmbito da certificação da Qualidade	Saída de competências da IPE	IPE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reputação do Grupo IP</li> <li>- Restrições da participação em concursos</li> </ul>		Operacional	6	Moderado	Fundamentar junto da entidade certificadora na auditoria que as competências da rodovia para fora do Grupo IP continuam a ser asseguradas pela IPE	Novo Risco



## 7.28 IP PATRIMÓNIO (IPP)

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

Baixo	8
Moderado	15
Elevado	7
Muito elevado	0
<b>Total de riscos</b>	<b>30</b>
<b>Valor Médio do Risco</b>	<b>7,7</b>

**Dono do Risco:** Helena Maria Mourão da Eira Neves

UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
IPP	Inexistência de um cadastro fiável e completo	Inexistência/incorreção de títulos aquisitivos	IP/IPE/IPP	- Impossibilidade desafetação do domínio público - Impossibilidade de valorização/rentabilização dos Ativos - Atraso na outorga das escrituras	Até 2015: Casuisticamente, decidir quais as medidas que podem minimizar as consequências, após análise de toda a documentação existente, por exemplo, recurso a levantamento topográfico, escritura por "usucapião", aplicação do regime jurídico do Domínio Público Ferroviário (DPF) e Domínio Público Rodoviário (DPR)	Operacional	6	Moderado	Execução do Programa de Atuação para Inventariação de todo o ativo imobiliário sob gestão do Grupo IP (público e autónomo)	=
IPP	Ausência de regularização matricial e predial atempada	Inexistência de capacidade financeira para proceder às regularizações matriciais e registais	IP/IPE/IPP	- Património com ocupações ilegais - Vendas de terrenos expropriados a terceiros com a possibilidade de processos litigiosos para ressarcimento dos prejuízos - Falta de atualização do cadastro do País	Até 2015: As regularizações encontram-se a ser efetuadas para todas as novas expropriações  Ano de 2016: Estabelecimento de normas que façam transitar de forma célere os processos expropriativos para a P-CGD	Financeiro	8	Moderado	Regularizar histórico em função da disponibilidade financeira e de recursos	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
IPP	Ocupações indevidas de imóveis (edificado e parcelas)	- Dispersão do património - Imóveis sem ocupação regular	IP/IPP	- Dificuldade de rentabilização dos ativos - Danos ao património - Dificuldade de realização de intervenções de manutenção	Até 2015: - Delimitação do Domínio Público Ferroviário (DPF) é efetuada com a colocação de marcos de propriedade PE - Vistorias ao património sob gestão da IP  Ano de 2016: - Articulação com as forças policiais - Emparedamento de vãos dos edifícios para dificultar a intrusão - Concessão de ecopistas - Demolição de edificado	Operacional	10	Elevado	Criação de um plano (sistemático) de vistorias/verificações, em articulação com a IP, para melhoria da fiscalização  Reforço da colocação de marcos de propriedade ou outros elementos que identifiquem o titular do imóvel  Reforço do emparedamento de vãos dos edifícios para dificultar a intrusão  Reforço da concessão de ecopistas  Reforço da demolição de edificado	=
IPP	Morosidade de resposta da DRR/DRF	Redução orçamental para manutenção	IP/IPP	- Falta de resposta a clientes - Estado desadequado do Património - Reputação do Grupo IP	Até 2015: Recurso à contratação externa  Ano de 2016: Reforçar ligação às DRR/DRF	Operacional	9	Moderado	Metodologia de incorporação orçamental	∧ (+3)
IPP	Erros e omissões na identificação de prédios e proprietários e demais interessados	Identificação incompleta de prédios em sede de projeto de expropriações	IP/IPE/IPP	- Repetição de atos e procedimentos - Atrasos na emissão da Declaração de Utilidade Pública (DUP) - Atraso no início da obra - Reputação do Grupo IP - Aumento de custos	Até 2015: Análise e validação dos projetos de expropriação antes do início do processo	Operacional	12	Elevado	Aplicação de metodologia de avaliação de empreiteiros/prestadores de serviços/fornecedores  Revisão do projeto	=
IPP	Avaliação inadequada de bens e direitos, em sede de projeto de expropriações	Utilização incorreta da lista de preços unitários	IP/IPE/IPP	- Aumento de encargos com indemnizações - Dilação temporal na conclusão do processo expropriativo - Conflitos entre expropriados e expropriante	Até 2015: Lista de valores unitários e relatórios de avaliação analisados e validados internamente  Ano de 2016: Análise e validação das bases de avaliação e relatórios de avaliação das parcelas com recurso a base de dados dos valores praticados em expropriações na zona	Operacional	12	Elevado	Reforço da validação interna das bases de avaliação e relatórios de avaliação	∧ (+6)



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
IPP	Processos litigiosos no âmbito das expropriações	- Inexistência de acordo - Falta de resposta às solicitações - Processos expropriativos incompletos	IP/IPE/IPP	- Aumento de encargos com indemnizações - Pagamento de honorários a árbitros /peritos - Maior confidencialidade	Ano de 2016: Análise conjunta entre técnicos de expropriação e área jurídica para decisão da atuação futura	Operacional	9	Moderado	Obs: em virtude da opção de aceitar o risco (em sede de apetite ao risco), não se exige a identificação de propostas de medidas de tratamento	=
IPP	Pedido de parecer não informado ou informado fora do prazo em processos expropriativos litigiosos	- Não adequação de recursos - Falta de informação base que permita responder de forma adequada - Falta de articulação interna	IP/IPE/IPP	- Prejuízos para o erário público - Penalidades - Reputação do Grupo IP - Anulação do procedimento ou perda da ação	Até 2015: Melhorar a disponibilização de documentação entre todos os intervenientes, através da aplicação de Gestão Documental SAP-DMS  Ano de 2016: Normalizar e monitorizar as medidas implementadas	Regulação e Compliance	4	Baixo		∨ (-8)
IPP	Avaliação inadequada de ativos	- Falhas no processo interno de avaliação (erro humano) - Inexistência de uma matriz de avaliação - Hiato temporal entre avaliação e colocação no mercado	IP/IPP	Colocação no mercado por valor incorreto		Operacional	9	Moderado	Criação do Regulamento de Alienações	∧ (+3)
IPP	Produtos imobiliários desajustados às solicitações do mercado	Os imóveis disponíveis encontram-se: - limitados geograficamente (próximo de vias férreas e vias rodoviárias) - limitados na sua funcionalidade (armazém, estações, casas de cantoneiros, terrenos estreitos etc.)	IPP	- Perda de negócio - Incapacidade de responder às necessidades dos clientes		Negócio	4	Baixo		=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
IPP	Perda de clientes	- Dependência de um Grupo reduzido de clientes com elevado peso nas receitas - Inadequação dos recursos humanos	IPP	- Perda de negócio - Danos financeiros para a IPP - Reputação do Grupo IP	Ano de 2016: - Fomentar condições para a manutenção de grandes clientes - Aumentar a base de clientes - Aumentar a disponibilização dos bens	Negócio	12	Elevado	Reforço da equipa Formação em técnicas de negociação Incrementar a disponibilização dos bens Implementação de ferramenta informática (Real Estate)	7 (+3)
IPP	Flutuações de mercado	- Evolução macroeconómica desfavorável relativamente à valorização/rentabilização dos ativos - Pressão da concorrência	IPP	Impacto desfavorável nos resultados	Ano de 2016: - Desenvolver uma oferta mais adequada ao mercado - Acesso a informação especializada (assinatura de revistas e sites sobre Mercado Imobiliário)	Negócio	8	Moderado	Obs: em virtude da opção de aceitar o risco (em sede de apetite ao risco), não se exige a identificação de propostas de medidas de tratamento	=
IPP	Não recebimento de clientes	- Insolvência de clientes - Abandono do negócio por parte de clientes	IPP	- Perda de receita - Aumento de litígios	Até 2015: - Controlo de pagamentos - Medida de recuperação de crédito  Ano de 2016: - Reforço da equipa - Formação em recuperação de crédito - Medidas preventivas (análise de capacidade financeira do potencial cliente) - Desenvolvimento de funcionalidades (relatórios conta corrente de clientes) - Monitorização das cobranças	Negócio	10	Elevado	Reforço da formação em recuperação de crédito	=
IPP	Morosidade no processo de contratação	Gestão de prioridades da contratação	IP/IPP	- Ineficiência na gestão dos ativos - Resposta não atempada	Ano de 2016: Implementação de procedimento interno de gestão contratual	Operacional	8	Moderado	Via Delegação de Competências (Diretor Comercial, atribuição de competências para contratualização direta IPP/Órgão técnico e nas Expropriações) Definição de service-level agreement (SLA) com a DCL	=





UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
IPP	Frac desempenho dos empreiteiros/prestadores de serviços/fornecedores	Fatores externos	IP/IPP	- Desvios de qualidade e/ou custo e/ou prazo - Perda de negócio - Insatisfação dos clientes		Operacional	6	Moderado	Aplicação de metodologia de avaliação de empreiteiros/prestadores de serviços/fornecedores	=
IPP	Inadequada gestão de contratos	Falta de recursos humanos	IP/IPP	Prestação de serviços abaixo do recomendável/contratualizado	Até 2015: Os contratos prevêem relatórios de execução  Ano de 2016: Implementação de metodologia de fiscalização aos serviços/fornecimentos prestados	Operacional	9	Moderado	Sistematização da metodologia de fiscalização aos serviços/fornecimentos	∧ (+3)
IPP	Incapacidade de responder em tempo/qualidade ao cliente	- Dificuldade em interpretar as necessidades do cliente - Desconhecimento do mercado de atuação - Dificuldade de possuir informação necessária à resposta em tempo oportuno	IP/IPP	- Perda de negócio - Reputação do Grupo IP - Insatisfação dos clientes	Ano de 2016: - O estabelecimento de normas e regras a pedido de informações por potenciais clientes - com recurso aos relatórios SAP-DMS criar rotinas de monitorização de prazos de resposta - Reorganização interna da IPP	Negócio	12	Elevado	Obs: em virtude da opção de aceitar o risco (em sede de apetite ao risco), não se exige a identificação de propostas de medidas de tratamento	∧ (+3)
IPP	Práticas ilícitas	Comportamentos passíveis de responsabilidade disciplinar, civil, ou criminal	IPP	- Custos acrescidos - Reputação do Grupo IP	Até 2015: Código de ética e procedimentos de controlo interno  Ano de 2016: Sensibilização no âmbito do Código de Ética	Regulação e Compliance	4	Baixo		∨ (-2)
IPP	Danos físicos a colaboradores da IPP	Fatores externos	IPP	- Absentismo - Diminuição da produtividade - Reputação do Grupo IP	Até 2015: Articulação com forças policiais	Negócio	6	Moderado	Formação em técnicas de negociação  Procedimentos de atuação	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
IPP	Deficiências de interface nos centros de lucro	Indefinição de responsabilidades/atribuições dos Centros de Lucro (IPP, IPT, DCN e DME)	IP/IPP/IPT	- Dificuldade na identificação da entidade que suporta a despesa - Morosidade nos processos que envolvem a intervenção destas unidades orgânicas	Até 2015: Clarificação de atribuições com a intervenção da DDO	Negócio	4	Baixo		↘ (-4)
IPP	Falhas no processo de monitorização/manutenção do património	- Restrições orçamentais - Falta de articulação com outras UO da IP - Dispersão do património	IPP	- Imóveis devolutos - Perda de negócio - Reputação do Grupo IP	Ano 2016: - Criação pela IPP de um plano e metodologia de vistorias/verificações - Articulação com a IP no que respeita à ação de fiscalização - Vistorias dos imóveis passem a fazer parte das rotinas de fiscalização da própria IP - Reorganização interna da IPP	Operacional	9	Moderado	Criação pela IPP de um plano de vistorias/verificações	=
IPP	Incumprimento dos níveis de serviço das Estações/Edifícios	- Conceção de espaços desadequados das funções para os colaboradores do Grupo IP e utentes - Prestações de serviço de limpeza, etc. insatisfatórias face ao nível de serviço contratado	IP/IPP	- Insatisfação /desconforto do cliente interno e utente da estação - Afeta qualidade dos serviços e qualidade da estação e edifícios	Até 2015: Revisão dos cadernos de encargos dos prestadores de serviços de limpeza e instalações sanitárias com modelo de gestão de exploração, implementando níveis de serviço com recurso a grelha de execução multicritério	Operacional	12	Elevado	Execução de projetos tendo por base estudos de opinião: a) de colaboradores do grupo IP, atento às instalações de Grupo e b) de utentes atento ao nível de serviços de prestação de serviços (limpeza, segurança,...) e layout das estações	=
IPP	Intervenções inadequadas no Património Histórico e Cultural	- Desconhecimento do valor histórico e cultural dos bens imóveis e móveis pertencentes ao património da IP - Desconhecimento de técnicas de conservação e restauro azulejar - Restrições orçamentais	IP/IPP	Degradação do Património Histórico e Cultural	Até 2015: Ações de sensibilização internas	Operacional	8	Moderado	Reforço de ações de sensibilização internas  Candidatura a fundos comunitários	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
IPP	Furto e vandalismo de móveis e imóveis com valor histórico e cultural	- Fatores externos: falta de segurança pública - Fatores internos: desguarnecimento e/ou encerramento das estações	IP/IPP	Delapidação / degradação do património da IP	Até 2015: - Protocolo com a SOS Azulejo - Instalação de placas dissuasoras de atos de furto e vandalismo - Impacto negativo na reputação do Grupo IP  Ano de 2016 Sensibilização/ articulação com parceiros (Órgãos de polícia e SOS Azulejo)	Operacional	8	Moderado	Colocação de clausulado específico para o património azulejar nos Contratos de Concessão	=
IPP	Incumprimento de prazos	- Desconhecimento - Lapso	IP/IPP	- Perda de direitos - Condenação da empresa em processos judiciais ou à instauração de processos de contraordenação contra a empresa	Até 2015: Workflow documental com controlo de prazos	Regulação e Compliance	4	Baixo		=
IPP	Extravio de documentos	- Arquivo - Lapso	IPP	Fragilidades na instrução dos processos, contenciosos ou gratuitos, com potencial perda de direitos	Até 2015: Reforço da segurança do arquivo documental, por via da organização sistematizada dos processos e adoção de suporte duplicado (dossier físico e ficheiro informático)	Regulação e Compliance	4	Baixo		\ (-2)
IPP	Prova fragilizada (Processos Contenciosos / Graciosos)	Meios probatórios insuficientes para fazer valer os direitos da empresa	IPP	Perda de direitos	Até 2015: Sensibilização das UO	Regulação e Compliance	9	Moderado	Reforço da sensibilização das UO através de recomendações escritas e verbais periódicas	=
IPP	Divulgação de informação reservada / confidencial / sensível	- Desconhecimento da informação que é reservada/confidencial - Negligência/ falta de zelo - Ação dolosa	IPP	Favorecimento da posição de terceiros, contra a empresa, com potencial perda de direitos e/ou proveitos	Até 2015: Sensibilização periódica (recomendações escritas e verbais) e controlo assíduo da documentação diretamente gerida pela IPP	Regulação e Compliance	4	Baixo		=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
IPP	Incumprimento da legislação em vigor	Dispersão legislativa / desconhecimento da legislação	IPP	- Perda de direitos relacionados com os diversos regimes legais que impendem sobre a atividade da empresa, seja na ótica constitutiva, seja na ótica de defesa - Multas/Coimas	Até 2015: Ações de formação	Regulação e Compliance	4	Baixo		=
IPP	Deficiente interpretação de instrumentos de gestão territorial	- Falta de conhecimento/accompanhamento da evolução dos instrumentos de gestão territorial - Tempos reduzidos para a interpretação de instrumentos de gestão territorial	IP/IPP	- Impacto negativo na valorização de ativos - Consumo de recursos sem concretização dos projetos - Projetos desadequados com elevada probabilidade de reprovação pelas entidades competentes	Ano de 2016: Início de estudo prévio apenas após conhecimento dos instrumentos de gestão territorial, designadamente Plano Diretor Municipal e Plano de Pormenor	Negócio	6	Moderado	Formação em processos de gestão territorial	=



## 7.29 IP TELECOM (IPT)

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

**Dono do Risco:** Rui Pedro Nobre Ribeiro

Baixo	3
Moderado	10
Elevado	4
Muito elevado	0
Total de riscos	17
Valor Médio do Risco	7,4

UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
IPT	Indisponibilidade da infraestrutura / equipamento de rede de fibra ótica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Destruição da infraestrutura (ex. vandalismo, sabotagem, intempéries, as empreitadas/prestações de serviços de manutenção do Grupo IP)</li> <li>- Obsolescência de equipamentos</li> <li>- Interrupção da infraestrutura de fibra ótica e de suporte</li> </ul>	IP/IPE/IPP/IPT	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indisponibilidade da rede/serviço</li> <li>- Reputação da IPT</li> <li>- Quebra de obrigações do Contrato de Concessão</li> <li>- Penalidades decorrentes de contratos com terceiros</li> <li>- Perda de competitividade</li> <li>- Perda de negócio</li> </ul>	Ano de 2016: Participação em conferências para revisão de estratégias tecnológicas futuras	Operacional	9	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Criar maiores níveis de redundância na Rede</li> <li>Estudo de alternativas via Rede rodoviária</li> <li>Passagem de fibra ótica (FO) para subsolo de canal técnico rodoviário (CTR) os 80kms em falta (Marco-TUA)</li> <li>Participação em conferências para revisão de estratégias tecnológicas futuras</li> </ul>	> (+3)



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
IPT	Indisponibilidade da infraestrutura / equipamento de datacenters	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obsolescência dos equipamentos e sistemas</li> <li>- Não acompanhamento tecnológico das soluções disponibilizadas</li> <li>- Não renovação dos equipamentos</li> <li>- Ciberataque</li> <li>- Falhas de fornecedores (ex. energia)</li> <li>- Infraestruturas de aquecimento, ventilação e ar condicionado (AVAC) e energia próximo do limite da sua capacidade</li> <li>- Falhas na gestão/sistema de alarmística</li> </ul>	IP/IPE/IPP/IPT	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indisponibilidade da rede/serviço</li> <li>- Reputação da IPT</li> <li>- Quebra de obrigações do Contrato de Concessão</li> <li>- Penalidades decorrentes de contratos com terceiros</li> <li>- Perda de competitividade</li> <li>- Perda de negócio</li> </ul>	<p>Até 2015: Renovação tecnológica de equipamentos: Comunicações e Cloud</p> <p>Ano de 2016: - Participação em conferências para revisão de estratégias tecnológicas futuras - Verificação de salas técnicas</p>	Tecnológico	6	Moderado	<p>Participação em conferências para revisão de estratégias tecnológicas futuras</p> <p>Criação de projetos piloto constante de inovações e adequação tecnológica, direta e indiretamente com parceiros</p> <p>Substituição de equipamentos</p> <p>Aumentar capacidade dos sistemas de armazenamento e backups de acordo com a gestão da capacidade efetuada e com o plano de negócios</p> <p>Aumentar capacidade de processamento e memória de acordo com gestão de capacidade e necessidades dos clientes</p> <p>Aumentar capacidade dos sistemas de alimentação e AVAC (aquecimento, ventilação e ar condicionado) nas salas técnicas</p> <p>Auditorias externas aos datacenters, e aplicar as recomendações</p> <p>Criação de equipa com valências técnicas no domínio da energia (recursos internos)</p>	=
IPT	Insolvência de prestadores de serviços / fornecedores estratégicos	Causas externas	IPT	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indisponibilidade da Rede/serviço</li> <li>- Perda de negócio</li> <li>- Incapacidade de solicitar serviços de manutenção/assistência técnica/substituição de equipamentos</li> </ul>	<p>Até 2015: - Estudo contínuo de novas soluções para renovação dos sistemas - Minimizar dependências de um único fornecedor</p>	Operacional	4	Baixo		=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
IPT	Incapacidade ou demora na deteção de falhas	Inexistência de meios para a deteção de falhas nos vários sistemas da arquitetura da empresa	IPT	- Atraso na identificação e recuperação de falhas na rede - Indisponibilidade da rede/serviço - Quebra de service-level agreement (SLA) - Perda de clientes - Reputação da IPT	Até 2015: Revisão de ferramentas de monitorização e identificação	Tecnológico	12	Elevado	Reestruturação de ferramentas de monitorização existentes, com capacidade de correlação de eventos nas várias camadas da arquitetura tecnológica  Desenvolvimento de procedimentos de monitorização	↑ (+4)
IPT	Propostas não concorrenciais	- Preço da proposta ou solução técnica desajustados - Tempos de implementação da solução demorados - Falta de disponibilidade financeira para investimentos em soluções	IPT	- Perda de competitividade - Perda de negócio - Reputação da IPT	Até 2015: - Análise competitiva de concorrência - Capacidade de coordenação com equipas técnicas - Criação de equipa de pré-venda  Ano de 2016: - Definição estratégica de tipologia de clientes (foco) - Consolidação de portfólio	Negócio	8	Moderado	Análise de Profit & Loss de produtos  Análise da solução apresentada e dos custos  Enquadramento com a concorrência: Ações levadas a cabo por meios internos e de benchmarking	↑ (+2)
IPT	Falta de capacidade para colocação em serviço	Falta de recursos internos em contexto de elevado número de adjudicações	IPT	- Perda de negócio - Reputação da IPT		Operacional	6	Moderado	Gestão de portfólio de projetos  Investir de acordo com estratégia de alargamento de clientes em infraestruturas	=
IPT	Incapacidade de responder em tempo ao cliente	Falta de recursos humanos	IPT	- Perda de negócio - Não atingimento de objetivos de venda - Reputação da IPT	Até 2015: Criação de equipa de pré-venda	Negócio	6	Moderado	Rever/atualizar/adequar o portfólio considerando capacidade da resposta da empresa nas dimensões cotação (técnica), implementação (operacional) e venda (comercial)  Reorganização de CRM (aplicação Gestor de Cliente)  Reforço de equipa através da admissão de dois recursos (recorrer a prestação de serviços no caso da impossibilidade de recrutamento)	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
IPT	Perda dos principais clientes	Mercado concorrencial	IPT	- Perda de receita e de volume de negócios - Reputação da IP	Até 2015: Reforço estratégico de alargamento de base de clientes e oferta Cloud Empresarial	Negócio	6	Moderado	Aumentar a base de clientes Reforço da força de vendas Reforço de receitas na área Cloud Empresarial	=
IPT	Divulgação de informação reservada / confidencial / sensível	- Manutenção de acessos por ex-colaboradores ou colaboradores que transitaram para outras unidades orgânicas - Acesso indevido a informação por pessoas não autorizadas - Transmissão de informação confidencial a pessoas não autorizadas	IPT	- Reputação da IPT - Dificuldade acrescida na angariação de clientes	Até 2015: Procedimentos da ISO27001	Regulação e Compliance	9	Moderado	Implementação de solução de gestão de identidades Implementação de solução de gestão e classificação de documentos Definição de processo transitório de política de acessos	↑ (+3)
IPT	Incumprimento da legislação em vigor	Dispersão legislativa / desconhecimento da legislação	IPT	- Perda da licença atribuída pela Autoridade Nacional de Comunicações (ANACOM) - Coimas	Até 2015: Elemento responsável pela relação direta de regulação	Regulação e Compliance	6	Moderado	Atualização das práticas e procedimentos internos (consulta on line diária do Diário da Republica, Portal do Regulador) Implementação de ferramenta de gestão de processos com a Regulação e Operadores	=
IPT	Não recebimento de clientes	- Insolvência de clientes - Incumprimento dos clientes	IPT	Degradação dos resultados operacionais	Até 2015: - Estabelecimento de periodicidade e reporte sobre cobranças pela DFM - Atividade de acompanhamento comercial de clientes	Negócio	10	Elevado	Enforcement do processo de cobrança (recurso mais célere à via judicial) Melhorar os processos de controlo de dívida vencida, de cobrança e de recebimento (processo administrativo e financeiro conjugado com gestão de cliente) Inclusão de um recurso IPT na gestão de recebimentos de clientes Implementação de relatório de contas corrente	=





UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
IPT	Conflito relativo à propriedade do Canal Técnico Rodoviário (CTR)	Canal Técnico Rodoviário (CTR)	IP/IPT	Danos financeiros	Até 2015: Pedidos pareceres jurídicos externos	Regulação e Compliance	12	Elevado	Tentativa de resolução extrajudicial	=
IPT	Perda da certificação 27001	Não cumprimento dos requisitos da ISO 27001	IPT	- Perda de negócio - Reputação da IPT - Constrangimentos na exploração da Telemática	Até 2015: Cumprimento de compliance ISO27001  Ano de 2016: Implementação das recomendações das auditorias	Regulação e Compliance	4	Baixo		=
IPT	Tempos elevados de contratação	- Processos de contratação complexos e morosos. - Gestão de prioridades da contratação	IPT	- Perda de negócio - Reputação da IPT - Falta de capacidade de resposta	Até 2015: Sensibilização das necessidades comerciais da IPT	Operacional	10	Elevado	Criação de modelo de controlo com service-level agreement (SLA) de resposta à DCL	=
IPT	Redução de preços por alterações de mercado	Redução de preços de venda por força da concorrência ou necessidade de adequação do mercado e lei das Comunicações	IPT	Diminuição da receita	Até 2015: Análise de <i>Profit &amp; Loss Statement (P&amp;L)</i> por linha de produto	Negócio	3	Baixo		=
IPT	Contração do mercado	Consolidação de mercado por fusões ou aquisições, abandono de atividade ou falência de Operadores de Telecomunicações	IPT	Diminuição da receita		Negócio	6	Moderado	Upselling e cross selling nos mercados atuais Avaliar a entrada em novos mercados	↘ (-2)
IPT	Quebras por atualização de equipamentos/serviços	Atualização de sistemas	IPT	- Indisponibilidade da rede/serviço em baixo - Reputação da IPT	Até 2015: - Planos de risco em todas os projetos - Ações de atualização/implementação de novos equipamentos ou serviços no âmbito da ISO27001	Tecnológico	8	Moderado	Efetuar planos de risco em todas as áreas da empresa Implementar soluções e laboratórios de testes (reforço recursos humanos)	↗ (+2)



### 7.30 GARE INTERMODAL DE LISBOA (GIL)

Missão: Proceder à exploração / gestão do Complexo Intermodal designado por Estação do Oriente.

Baixo	10
Moderado	2
Elevado	3
Muito elevado	0
Total de riscos	15
Valor Médio do Risco	5,3

Dono do Risco: João Paulo Coelho Bicho Duarte

UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
GIL	Incapacidade de responder em tempo/qualidade ao cliente	Falta de recursos humanos	GIL	Perda de clientes/receita	Ano de 2016: Reforço da equipa	Operacional	4	Baixo		Novo Risco
GIL	Incapacidade de responder em tempo/qualidade aos utilizadores da estação	Falta de recursos humanos	GIL	Reputação do Grupo IP	Ano de 2016: Reforço da equipa	Operacional	4	Baixo		Novo Risco
GIL	Perda dos principais clientes	- Falência do cliente - Desinteresse do cliente	GIL	Perda de receita		Negócio	2	Baixo		Novo Risco
GIL	Não recebimento de clientes	- Falência do cliente - Incumprimento contratual do cliente	GIL	Perda de receita	Até 2015: - Exigência de caução nos contratos - Acompanhamento regular dos não recebimentos	Negócio	4	Baixo		Novo Risco
GIL	Não recebimento da verba em dívida da CML (Câmara Municipal de Lisboa)	Não pagamento pela CML no âmbito de protocolo que já terminou pela prestação de serviço no Terminal Rodoviário	GIL	Perda de receita		Negócio	8	Moderado	Acerto de contas com os terrenos do Terminal Rodoviário que são propriedade da Câmara Municipal de Lisboa	Novo Risco



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
GIL	Falhas na infraestruturas/equipamentos	- Deficiente acompanhamento/gestão dos contratos - Desadequação dos recursos humanos - Condições climáticas - Falhas no processo de monitorização/manutenção do espaço afeto à estação - Interrupção ou deficiente prestação de serviços (vigilância humana; limpeza; serviços de manutenção)	GIL	- Perda de clientes/receita - Sistemas inoperacionais	Ano de 2016: - Articulação com os vários Stakeholders - Reforço da equipa - Reforço/reajuste de monitorização de áreas críticas - sistemas de alertas de clientes	Operacional	8	Moderado	Reajustes na monitorização do cumprimento dos contratos (reajustes nas fichas dos trabalhos de manutenção preventiva dos equipamentos de maior risco)  Obrigatoriedade de formação das entidades prestadoras de serviços	Novo Risco
GIL	Furto e vandalismo	Fontes externas	GIL	- Perdas patrimoniais - Reputação do Grupo IP	Até 2015: Vigilância Humana  Ano de 2016: Utilização de materiais mais resistentes	Operacional	10	Elevado	Avaliar alternativas legais de acesso às casas de banho  Reforçar o investimento na utilização de materiais mais resistentes	Novo Risco
GIL	Divulgação de informação reservada / confidencial / sensível	- Negligência - Ação dolosa	GIL	Reputação do Grupo IP	Ano de 2016: - Código de ética do Grupo IP - Ações de sensibilização	Regulação e Compliance	2	Baixo		Novo Risco
GIL	Falhas na implementação de Plano de Emergência Interno (PEI)	- Falta de Formação - Desconhecimento dos procedimentos previstos no PEI	GIL	Reputação do Grupo IP	Até 2015: Execução de simulacro de ativação do Plano de Emergência Interno (PEI)	Operacional	12	Elevado	Reforço da realização de simulacros para treino das equipas de intervenção  Formação aos funcionários das entidades prestadoras de serviços na atuação em conformidade com o Plano de Emergência Interno (PEI)	Novo Risco
GIL	Fraude na gestão de contratos	Conluio	GIL	Reputação do Grupo IP	Ano de 2016: - Código de ética do Grupo IP - Ações de sensibilização	Operacional	4	Baixo		Novo Risco
GIL	Não maximização da exploração do Terminal Rodoviário	Não concessão da exploração do Terminal Rodoviário pela Câmara Municipal de Lisboa (CML)	GIL	Perda de receita potencial	Até 2015: - Diminuição dos custos de manutenção - Deligências junto da Câmara Municipal de Lisboa para obtenção de licenciamento	Negócio	10	Elevado	Reforço dos contactos do Grupo IP, junto da Câmara Municipal de Lisboa para desbloquear/acelerar o processo de licenciamento	Novo Risco



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo Impactadas	Consequências do Risco	Medida(s) Implementada(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco	Medida(s) de Tratamento do Risco a Implementar	Var. Anual
GIL	Incumprimento de prazos de reporte financeiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desadequação dos recursos humanos face às necessidades/solicitações</li> <li>- Dispersão legislativa</li> <li>- Prazos reduzidos de resposta</li> <li>- Desconhecimento da legislação</li> <li>- Falha humana/ de sistemas</li> </ul>	GIL	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incumprimento legal</li> <li>- Reputação Grupo IP</li> <li>- Penalidades em termos de verbas orçamentais (não autorização a realização da despesa)</li> <li>- Coimas</li> <li>- Processos fiscais</li> </ul>	Ano de 2016: Integração da GIL no sistema de alerta dos Deveres de Informação	Regulação e Compliance	4	Baixo		Novo Risco
GIL	Atrasos/incorreções no pagamento a terceiros	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atraso/incorreções na contabilização da faturação</li> <li>- Atraso/incorreções no pagamento pela tesouraria</li> <li>- Pagamento incorreto em montante ou a entidade incorreta</li> <li>- Pagamento de serviços não prestados</li> </ul>	GIL	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reputação do Grupo IP</li> <li>- Danos financeiros para o Grupo IP (juros de mora)</li> <li>- Prazo médio de pagamentos (PMP) superior ao estabelecido</li> </ul>	Até 2015: Auditoria financeira à GIL	Operacional	2	Baixo		Novo Risco
GIL	Falta de fiabilidade de informação contabilística e fiscal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inadequado registo dos movimentos contabilísticos, com reflexo na qualidade do reporte das contas</li> <li>- Falta/falhas ao nível da uniformização no registo, tratamento, controlo dos movimentos contabilísticos</li> </ul>	GIL	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deficiente controlo de ativos</li> <li>- Reporte incorreto de ativos</li> <li>- Apuramento incorreto de custos conexos com ativos imobilizado</li> <li>- Eventual referência na Certificação Legal de Contas</li> <li>- Divulgação de informação pública incorreta, a Stakeholders</li> </ul>	Até 2015: Auditoria financeira à GIL	Operacional	1	Baixo		Novo Risco
GIL	Registo de compromisso sem fundos disponíveis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assunção de responsabilidades incompatíveis com fundos disponíveis</li> <li>- Atraso na disponibilização de fundos</li> </ul>	GIL	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incumprimento de obrigações legais</li> <li>- Pagamentos não atempados</li> <li>- Pagamento de juros</li> <li>- Comprometimento da execução de atividades</li> <li>- Demora no processo de cabimentação</li> </ul>	Até 2015: Validação da existência de fundos disponíveis	Operacional	4	Baixo		Novo Risco

Relatório de Execução do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, do Grupo IP – 2016



**Infraestruturas de Portugal, SA**

Campus do Pragal · Praça da Portagem  
2809-013 ALMADA · Portugal

Tel. +(351) 212 879 000  
e-mail [ip@infraestruturasdeportugal.pt](mailto:ip@infraestruturasdeportugal.pt)  
Capital Social 3 495 375 000,00 €  
NIF 503 933 813

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

**IP Engenharia, SA**

Rua José da Costa Pedreira, 11  
1750-130 LISBOA · Portugal

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

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

**IP Património, SA**

Avenida de Ceuta  
Estação de Alcântara-Terra  
1300-254 LISBOA · Portugal

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

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

**IP Telecom, SA**

Rua Passeio do Báltico, 4  
1990-036 LISBOA · Portugal

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

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

**GIL Gare Intermodal de Lisboa, SA**

Rua Passeio do Báltico, 4  
1990-036 LISBOA · Portugal

Tel. +(351) 211 024 301  
e-mail [gil@infraestruturasdeportugal.pt](mailto:gil@infraestruturasdeportugal.pt)  
Capital Social 1 952 160,00 €  
NIF 503 299 120

