

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

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



## **Relatório de Execução do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas – 2017**

### **Ficha Técnica**

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

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

**Data de edição:** março de 2018

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

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

*Relatório de Execução do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas – 2017*



## 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)	8
2.2 IP ENGENHARIA, S.A.	9
2.2.1 MISSÃO DA IPE	9
2.2.2 ORGANOGRAMA DA IPE	9
2.2.3 COMPOSIÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	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 2017</b>	<b>28</b>
<b>7.1 ATIVIDADES</b>	<b>28</b>
<b>7.2 RESULTADOS</b>	<b>29</b>
7.2.1 CARACTERIZAÇÃO 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	33
<b>7.3 EVOLUÇÃO 2016/2017</b>	<b>34</b>
7.3.1 RISCOS	34
7.3.2 MEDIDAS DE TRATAMENTO DOS RISCOS	37
7.3.3 EXPOSIÇÃO AO RISCO	38
<b>8. ANEXO – MAPA DOS RISCOS 2017</b>	<b>39</b>
<b>8.1 ACADEMIA (ACD)</b>	<b>40</b>
<b>8.2 AUTORIDADE DE SEGURANÇA DA EXPLORAÇÃO (ASE)</b>	<b>43</b>
<b>8.3 DIREÇÃO DE AUDITORIA INTERNA (DAI)</b>	<b>46</b>
<b>8.4 DIREÇÃO DE ASSUNTOS JURÍDICOS (DAJ)</b>	<b>50</b>
<b>8.5 DIREÇÃO DE ASSET MANAGEMENT (DAM)</b>	<b>53</b>
<b>8.6 DIREÇÃO DE ACESSIBILIDADE, TELEMÁTICA E ITS (DAT)</b>	<b>58</b>
<b>8.7 DIREÇÃO DE CAPITAL HUMANO (DCH)</b>	<b>65</b>
<b>8.8 DIREÇÃO DE COMPRAS E LOGÍSTICA (DCL)</b>	<b>72</b>
<b>8.9 DIREÇÃO COMERCIAL E DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIO (DCN)</b>	<b>81</b>
<b>8.10 DIREÇÃO DE GESTÃO DAS CONCESSÕES (DCO)</b>	<b>86</b>
<b>8.11 DIREÇÃO DE COMUNICAÇÃO, IMAGEM E STAKEHOLDERS (DCS)</b>	<b>103</b>
<b>8.12 DIREÇÃO DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL (DDO)</b>	<b>105</b>
<b>8.13 DIREÇÃO DE ENGENHARIA E AMBIENTE (DEG)</b>	<b>108</b>
<b>8.14 DIREÇÃO DE FINANÇAS, MERCADOS E REGULAÇÃO (DFM)</b>	<b>114</b>
<b>8.15 DIREÇÃO DE GESTÃO DA CIRCULAÇÃO (DGC)</b>	<b>119</b>
<b>8.16 DIREÇÃO DE GESTÃO DE EMPREENDIMENTOS (DGE)</b>	<b>126</b>
<b>8.17 DIREÇÃO DE MARKETING ESTRATÉGICO (DME)</b>	<b>136</b>
<b>8.18 DIREÇÃO DE PLANEAMENTO CORPORATIVO E CONTROLO DE GESTÃO (DPC)</b>	<b>142</b>
<b>8.19 DIREÇÃO DE PLANEAMENTO (DPL)</b>	<b>146</b>
<b>8.20 DIREÇÃO DE RISCO E COMPLIANCE (DRC)</b>	<b>151</b>
<b>8.21 DIREÇÃO DE GESTÃO DA REDE FERROVIÁRIA (DRF)</b>	<b>154</b>
<b>8.22 DIREÇÃO DE GESTÃO DA REDE RODOVIÁRIA (DRR)</b>	<b>161</b>
<b>8.23 DIREÇÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO (DSI)</b>	<b>168</b>
<b>8.24 DIREÇÃO DE SEGURANÇA (DSS)</b>	<b>173</b>
<b>8.25 REPRESENTAÇÃO INTERNACIONAL (RIT)</b>	<b>181</b>
<b>8.26 SECRETARIA GERAL (SGR)</b>	<b>182</b>
<b>8.27 IP ENGENHARIA (IPE)</b>	<b>184</b>
<b>8.28 IP PATRIMÓNIO (IPP)</b>	<b>191</b>
<b>8.29 IP TELECOM (IPT)</b>	<b>199</b>
<b>8.30 GARE INTERMODAL DE LISBOA (GIL)</b>	<b>206</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) – 2017.



## 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 do risco numa ótica integrada que valoriza a criação de mecanismos de identificação, compreensão, apreciação e mitigação dos riscos associados à atividade das empresas do Grupo IP.

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 o respetivo relatório de acompanhamento em 2016, e que visavam:

- 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 “prossecução 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 2017, com os seguintes objetivos:

- Reapreciar os riscos identificados em 2016;
- 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*.

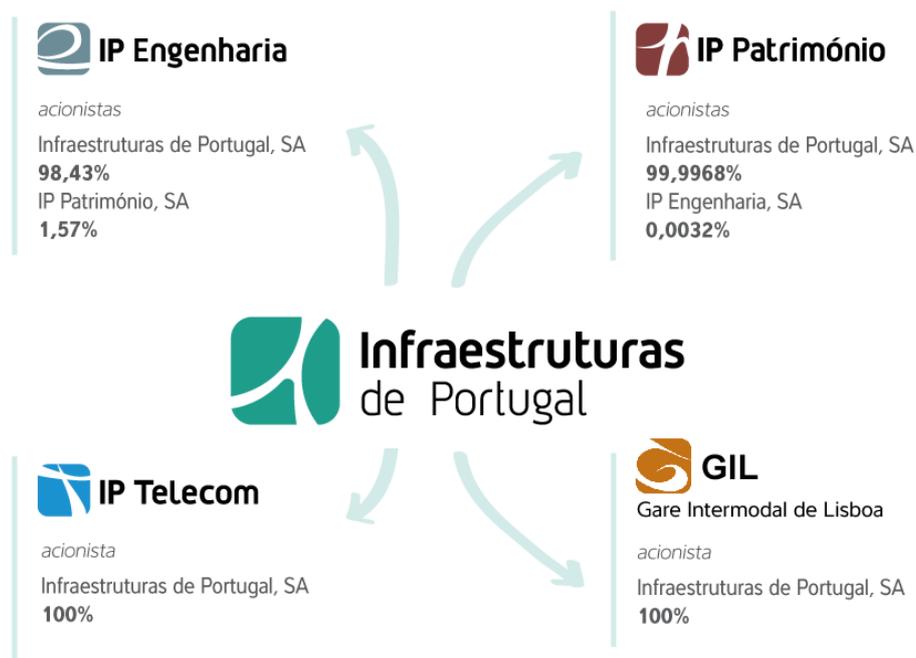


Figura 1 – Grupo IP

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.

A IP tem por objeto a conceção, projeto, construção, financiamento, conservação, exploração, requalificação, alargamento e modernização das redes rodoviária e ferroviária 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

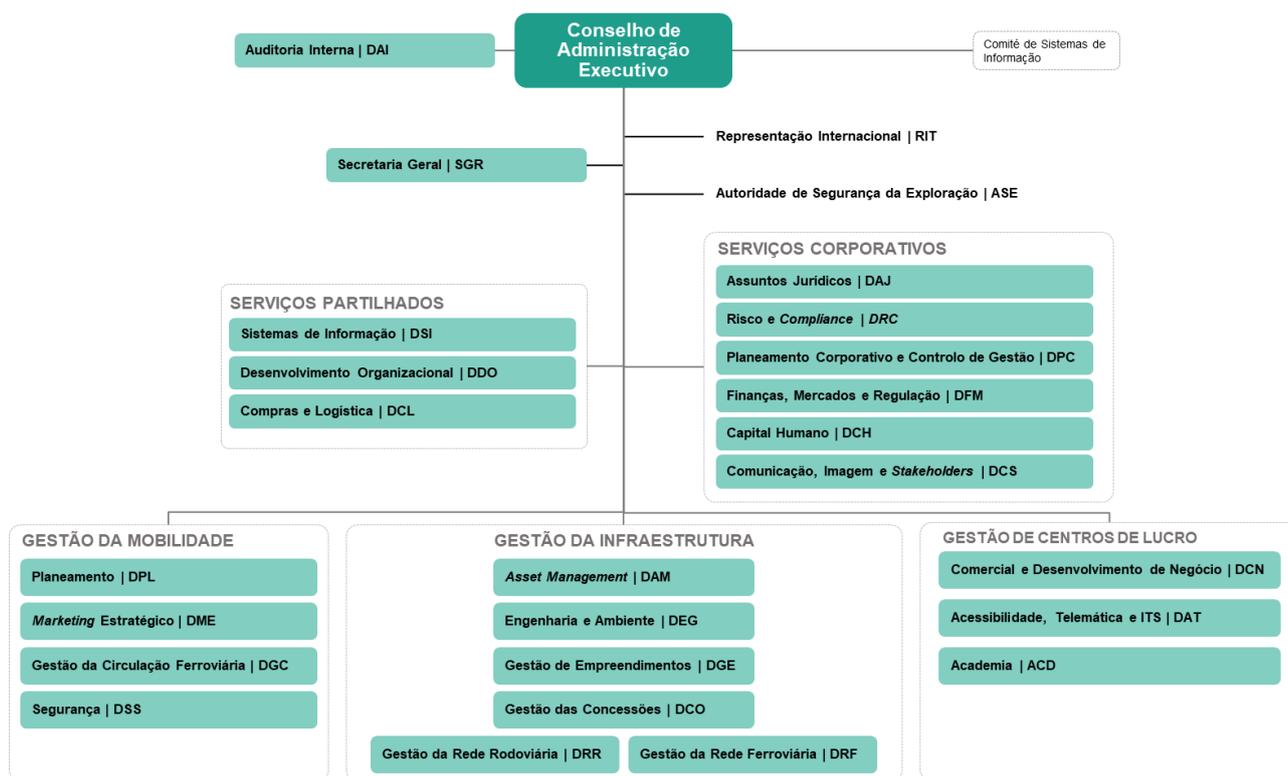


Figura 2 - Organograma da IP

## 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

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

### 2.2.2 Organograma da IPE

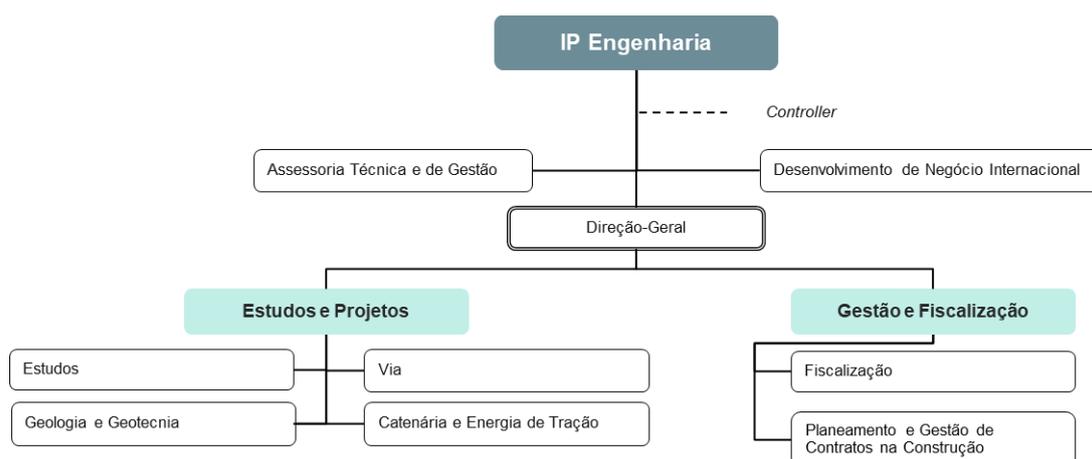


Figura 3 - Organograma da IPE

### 2.2.3 Composição do Conselho de Administração

- António Laranjo, Presidente;
- 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

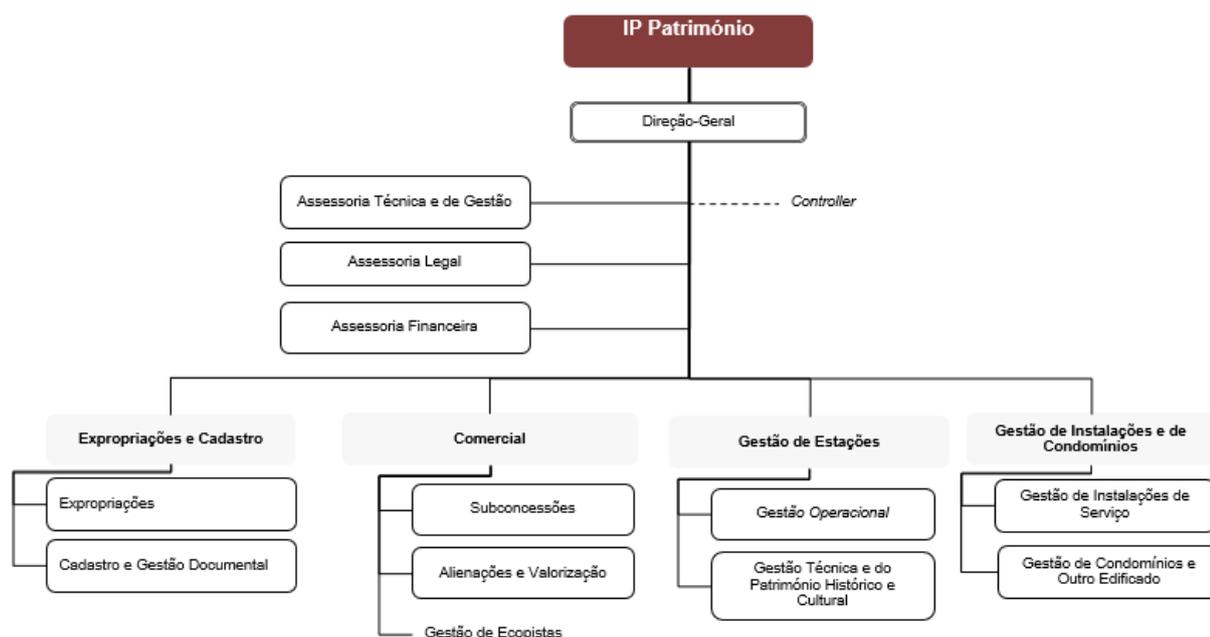


Figura 4 - Organograma da IPP

### 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) é um operador de telecomunicações e de serviços *Data Center* e *Cloud Computing* dedicado exclusiv

amente ao mercado empresarial.

### 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

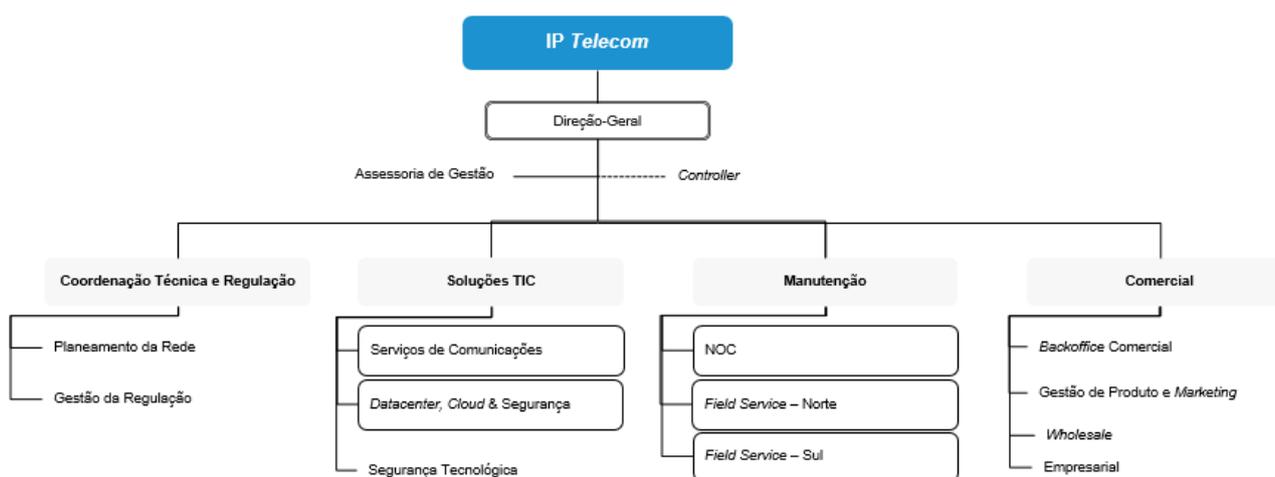


Figura 5 - Organograma da IPT

### 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 tem por objeto a construção e exploração de uma plataforma intermodal de transportes, servindo os transportes ferroviário, rodoviário, metropolitano e outros que se entenda dever agregar-lhe, o arrendamento ou alienação de imóveis nela integrados, bem como as respetivas atividades acessórias.

### 2.5.1 Missão da GIL

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

### 2.5.2 Organograma da GIL

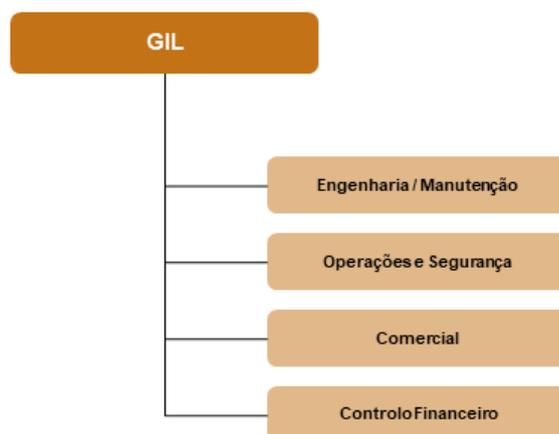


Figura 6 - Organograma da GIL

### 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 rodoferroviária, pelo incremento das receitas (*core* e não *core*), pela captura de sinergias internas e externas (escala e *know-how*), pela articulação da presença regional, sempre numa perspetiva de assegurar uma gestão sustentável das infraestruturas 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 rodoferroviárias
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 rodoferroviários;
  - 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 rodoferroviária.



- **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, de onde saem os produtos e serviços para o exterior e se concretiza o serviço prestado pelo Grupo IP.

No organograma incluem-se:

- **Áreas core:**
  - Unidades dedicadas à gestão da mobilidade as quais asseguram a implementação do planeamento integrado das redes e de gestão da mobilidade rodoferroviária, de acordo com princípios de segurança, de sustentabilidade e de otimização da receita core;
  - 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, ambos com atribuições relacionadas com as atividades de suporte a toda a estrutura. As áreas corporativas e de serviços partilhados da IP suportam e enquadram as Empresas Participadas que se focalizam nas suas atividades core, sem contemplarem essas valências nos seus modelos orgânicos.

Complementarmente, enquanto mecanismo de gestão de interfaces e de partilha da decisão, faz parte do modelo orgânico o Comité de Sistemas de Informação.



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

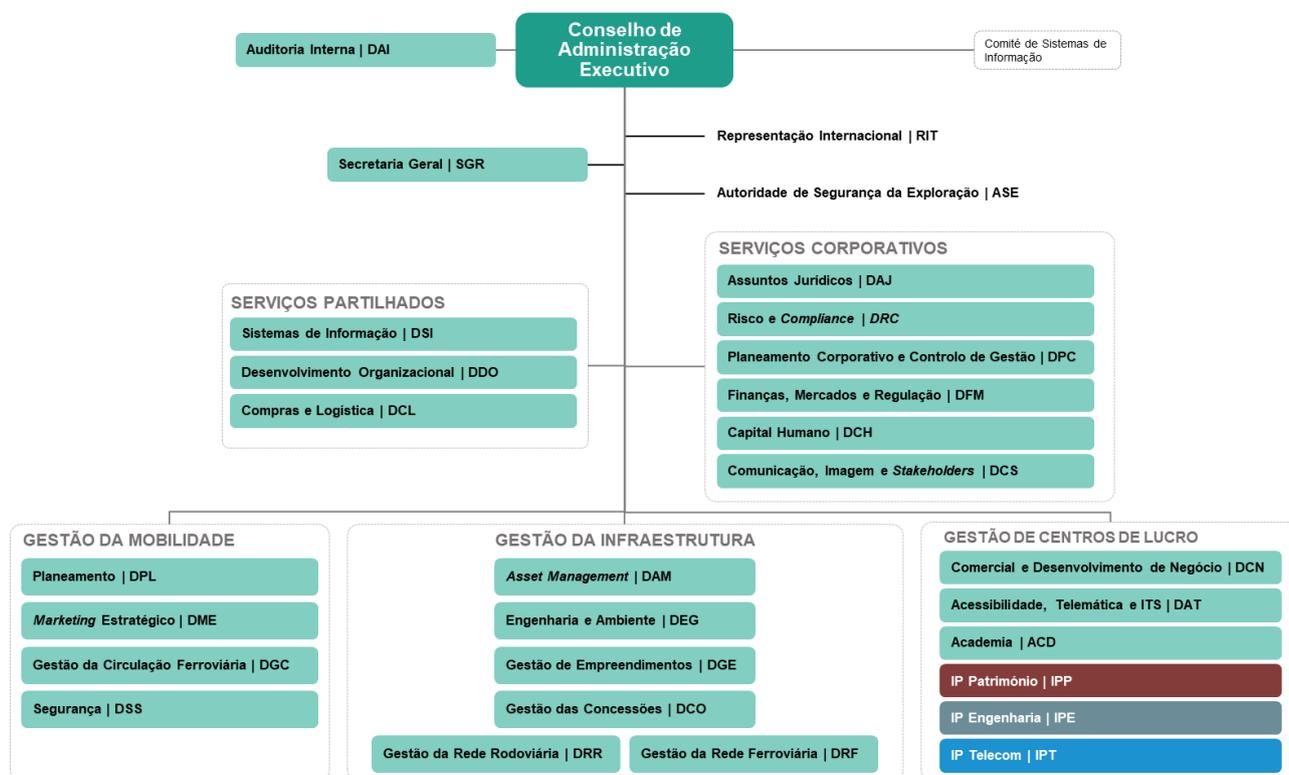


Figura 7 - Organograma do Grupo IP



## 4. ÉTICA EMPRESARIAL

### 4.1 PRINCÍPIOS DE GESTÃO ÉTICA

A Ética Empresarial é assumida 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, sem alterações.

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.

A aprovação do Código de Ética incluiu o Plano de Comunicação que define a metodologia de divulgação, implementação e monitorização.

A divulgação foi assegurada, através, designadamente: (i) da *intranet*; (ii) da distribuição de versão digital e em papel a todos os Colaboradores e aos *stakeholders* relevantes; (iii) do *website* institucional da IP<sup>3</sup>.

No que concerne à implementação do Código de Ética, ao longo do ano de 2017, desenvolveram-se as seguintes atividades: (i) ficha de exemplos práticos; (ii) *Workshop* “Igualdade de Género e Conciliação”; (iii) *Workshop* “Concorrência e Prevenção da Corrupção”; (iv) “ATL Cidadania” – atividade pedagógica sobre o tema do combate e prevenção da corrupção desenvolvida em parceria com o Conselho de Prevenção da Corrupção e integrada no programa de Ocupação de Tempos Livres, organizado pela Casa do Pessoal da IP, para os filhos dos Colaboradores das empresas do Grupo IP.

---

<sup>3</sup> <http://www.infraestruturasdeportugal.pt/sobre-nos/governo-societario/codigo-de-etica>

Relatório de Execução do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas – 2017



No âmbito da monitorização da apreensão do Código de Ética pelos colaboradores, foi realizado o questionário *online* “EtiQuiz”, dirigido a todos os Colaboradores do Grupo IP e foi assegurada a monitorização do cumprimento da norma do Código de Ética relativa ao reporte do registo das ofertas aceites.

## 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>4</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>4</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>5</sup>, (ii) do regime jurídico do Setor Público Empresarial<sup>6</sup>, (iii) do regime jurídico de incompatibilidades e impedimentos a que ficam sujeitos os titulares de cargos políticos e altos cargos públicos<sup>7</sup>, e (iv) do diploma que estabelece o controlo público da riqueza dos titulares de cargos políticos<sup>8</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 n.º 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 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>5</sup> Decreto-Lei n.º 71/2007, de 27 de março, na sua redação atual.

<sup>6</sup> Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro, na sua redação atual.

<sup>7</sup> Lei n.º 64/93, de 26 de Agosto, na sua redação atual.

<sup>8</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>9</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) pela Direção de Risco e *Compliance* (DRC) e pela Direção de Planeamento Corporativo e Controlo de Gestão (DPC), e (iii) pela Direção de Auditoria Interna (DAI), 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 Direção de Auditoria Interna (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>9</sup> Referencial internacional recomendado para estabelecer Sistemas de Gestão do 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 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 do risco do Grupo IP;
- Apoiar as Unidades Orgânicas/Empresas Participadas 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:

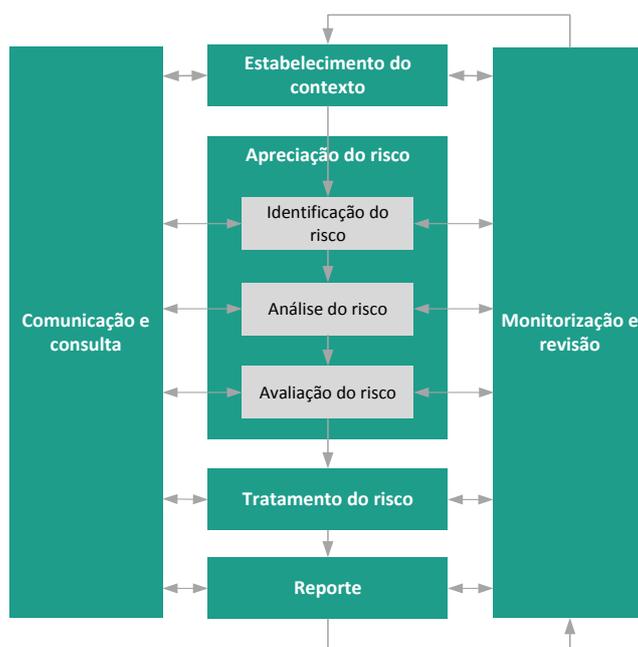


Figura 9 - Processo de gestão do risco (ISO 31000:2013)



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 Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os de corrupção e infrações conexas, das empresas do Grupo IP, respetivas revisões e relatórios de acompanhamento;</li> <li>• Dinamiza a promoção de uma cultura de gestão do risco em todo o Grupo IP.</li> </ul>
Dono do Risco	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifica, analisa e avalia os riscos e propõe 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 UO.

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 de 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 de Concessões (DCO)	Sónia Catarina Menoita Janela Saraiva
Direção de Comunicação, Imagem e Stakeholders (DCS)	Maria do Rosário Delícias Ferreira Rocio
Direção de Desenvolvimento Organizacional (DDO)	Maria Madalena Marques Estêvão
Direção de Engenharia e Ambiente (DEG)	José Manuel Santinho Faisca
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)	José Carlos Abrantes dos Santos Clemente
Direção de Marketing Estratégico (DME)	Eduardo da Silva Borges Pires
Direção de Planeamento Corporativo e Controlo de Gestão (DPC)	Pedro Gonçalo Albuquerque Almeida Pais
Direção de Planeamento (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 (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 Coelho Bicho 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, o qual se manteve inalterado em 2017, 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
<b>CLASSIFICAÇÃO</b>		1	2	3	4	5
<b>Impacto financeiro <sup>(1)</sup> (custo)</b>		I ≤ €6.000	€6.000 < I ≤ €30.000	€30.000 < I ≤ €150.000	€150.000 < I ≤ €750.000	I > €750.000
<b>Impacto na vida humana</b>		Sem impacto (sem lesões corporais)	Lesões sem qualquer tipo de incapacidade	Lesões com incapacidade temporária	Lesões com incapacidade permanente	Vítima mortal
<b>Impacto legal <sup>(1)</sup> (Multas/Coimas/Juros)</b>		I ≤ €500	€500 < I ≤ €2.500	€2.500 < I ≤ €5.000	€5.000 < I ≤ €20.000	I > €20.000
<b>Impacto Reputacional <sup>(1)</sup> e <sup>(2)</sup></b>	<b>Qualitativa</b>	Sem impacto	Afeta ligeiramente a imagem da IP	Afeta de forma considerável a imagem da IP	Afeta muito a imagem da IP	Má reputação
	<b>Quantitativa</b>	• 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

Sem prejuízo do exposto, 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<sup>10</sup>.

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.

<sup>10</sup> Por exemplo, por o tratamento possível acarretar custos muito superiores aos que seriam suportados em caso da ocorrência do risco.



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 2017

### 7.1 ATIVIDADES

No decurso de 2017, e com o propósito de introduzir continuamente melhorias no processo de gestão dos riscos corporativos, foram realizadas as seguintes atividades:

- **Monitorização das medidas de tratamento:** recolha de informação junto das Unidades Orgânicas/Empresas Participadas, relativa ao grau de implementação das medidas de tratamento propostas em 2016 e justificações relativas aos desvios ao planeamento das mesmas.
- **Apreensão do Processo de Gestão do Risco do Grupo IP:** realização de um questionário *online* “RiscoQuiz”, dirigido aos colaboradores, com o objetivo de promover e consolidar a cultura de gestão do risco no Grupo IP.
- **Elaboração do Mapa Global dos Riscos do Grupo IP de 2017**, 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, a implementação das medidas de tratamento propostas em 2016 ou as recomendações emanadas de relatórios de auditorias internas.



## 7.2 RESULTADOS

### 7.2.1 Caracterização dos Riscos

Da elaboração do Mapa de 2017, em anexo, resulta um total de 534 riscos, analisados quanto à sua probabilidade de ocorrência<sup>12</sup> e impacto<sup>13</sup>:

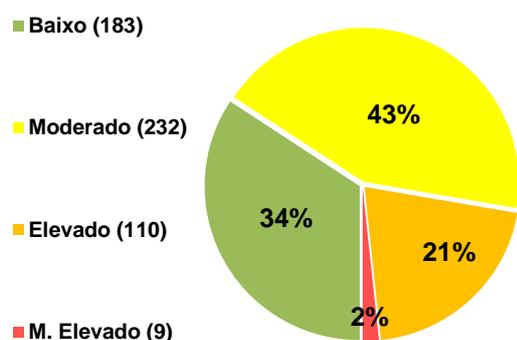


Gráfico 1 – Distribuição do nível de risco no Grupo IP

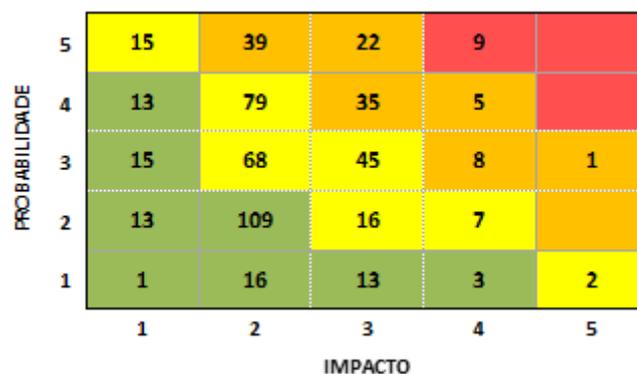


Figura 12 – Matriz do risco do Grupo IP

No que respeita à probabilidade média de ocorrência dos riscos identificados a mesma é de 3,2 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):

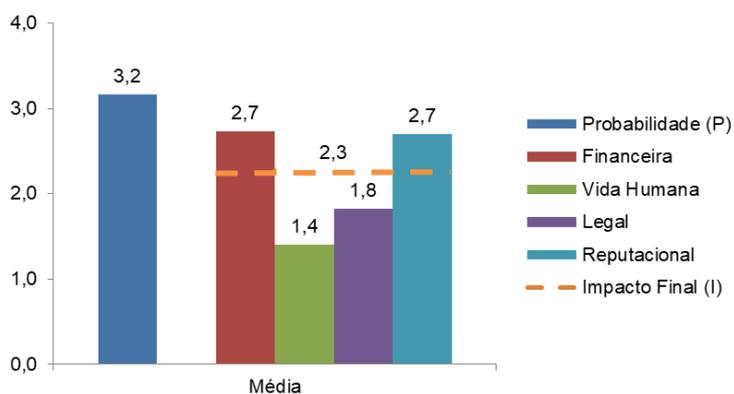


Gráfico 2 - Média da probabilidade, impacto final e impacto das 4 vertentes analisadas

<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 534 riscos do Grupo IP por Unidade Orgânica/Empresa é a seguinte:

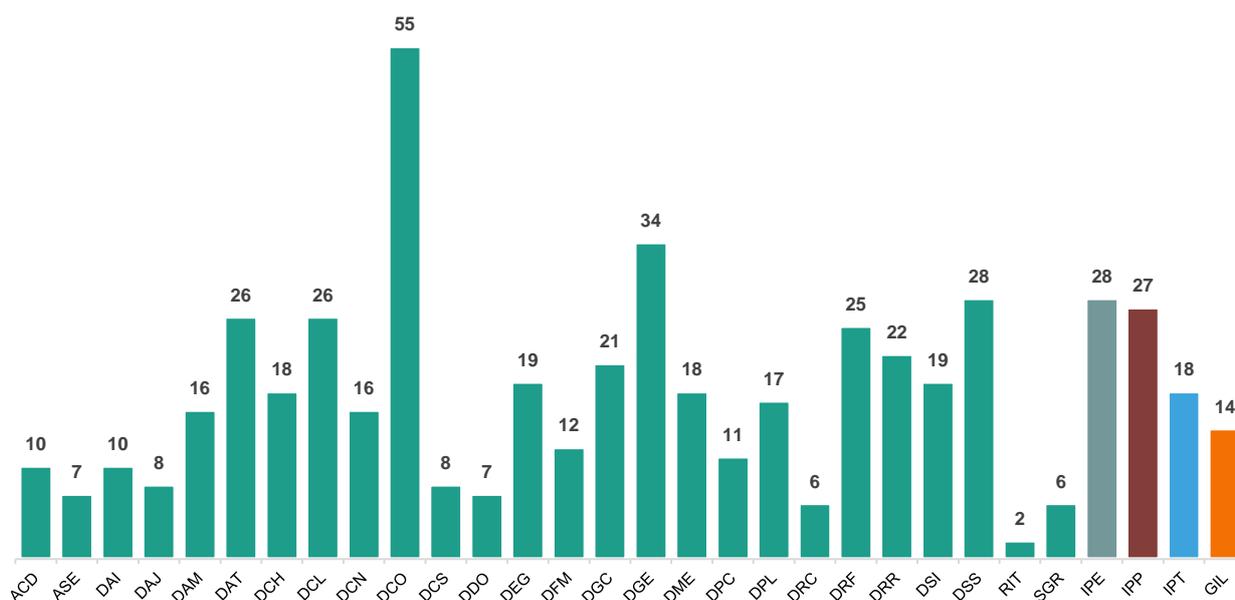


Gráfico 3 – Distribuição do número de riscos por Unidade Orgânica/Empresa do Grupo IP

Risco Inerente (RI) 2017						
UO/E	Baixo	Moderado	Elevado	M. Elevado	Total	Média RI
ACD	8	1	1		10	3,9
ASE	5	2			7	4,1
DAI	5	5			10	5,1
DAJ	4	2	2		8	6,3
DAM	4	9	2	1	16	8,1
DAT	11	8	7		26	7,1
DCH	10	4	4		18	5,8
DCL	9	10	7		26	6,7
DCN	3	8	5		16	7,8
DCO	19	24	8	4	55	7,6
DCS	3	5			8	5,8
DDO	1	6			7	6,1
DEG	5	13	1		19	6,5
DFM	4	7	1		12	6,6
DGC	6	8	7		21	7,3
DGE	7	20	7		34	7,9
DME	13	3	2		18	4,7
DPC	7	3	1		11	5,6
DPL	3	13	1		17	7,1
DRC	3	2	1		6	6,3
DRF	2	7	14	2	25	11,4
DRR	7	9	5	1	22	7,8
DSI	4	6	9		19	9,3
DSS	10	11	6	1	28	7,8
RIT	2				2	3,5
SGR	2	1	3		6	8,0
IPE	11	15	2		28	5,7
IPP	6	16	5		27	7,7
IPT	2	10	6		18	8,4
GIL	7	4	3		14	6,1
<b>TOTAL</b>	<b>183</b>	<b>232</b>	<b>110</b>	<b>9</b>	<b>534</b>	<b>7,2</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 18 riscos por Unidade Orgânica/Empresa, com um valor médio de 7,2<sup>15</sup> e um desvio padrão de 1,6.

<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:

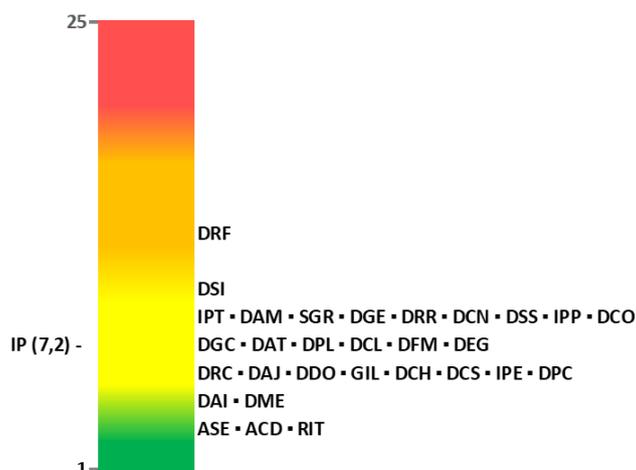


Figura 13 - Posição relativa das Unidades Orgânicas / Empresas Participadas

## 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 54% do total dos riscos mapeados:

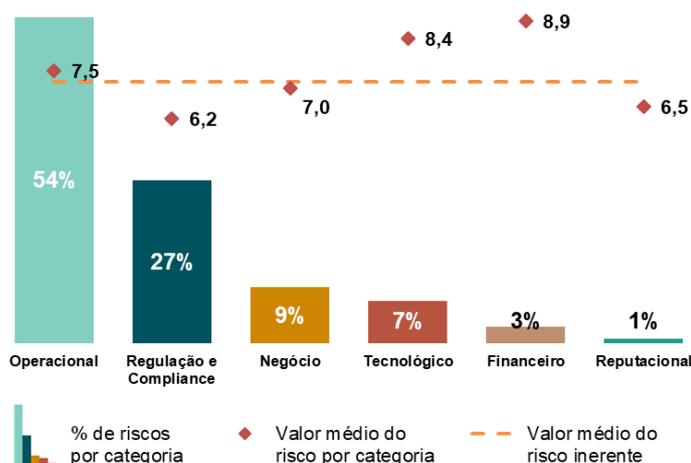


Gráfico 4 - Distribuição por categorias do risco e valor médio

Neste particular, constata-se igualmente que os Riscos Tecnológicos, Financeiros e Operacionais ultrapassam o valor médio do risco inerente do Grupo IP (7,2).

<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:

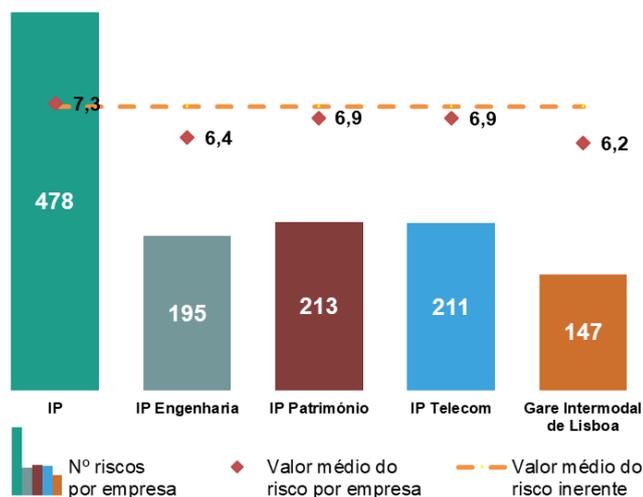


Gráfico 5 – Número de riscos por empresa<sup>18</sup>

Aproximadamente 90% dos riscos têm potencial de impacto na IP, sendo que o nível de risco médio da IP (7,3) se situa ligeiramente acima do valor do risco médio do Grupo (7,2).

De realçar ainda que 25% dos riscos têm potencial de impacto em todas as Empresas do Grupo IP, conforme expresso no gráfico:

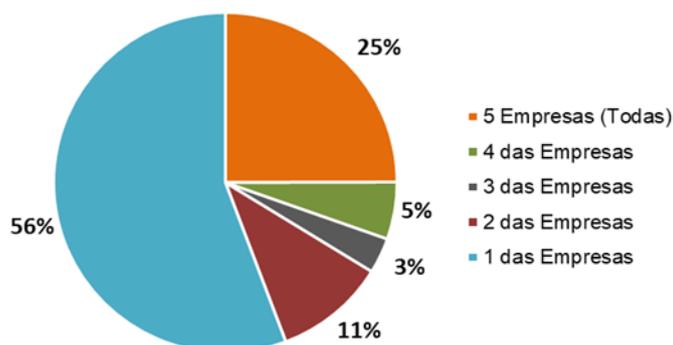


Gráfico 6 – Impacto dos riscos nas empresas do Grupo IP

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

<sup>18</sup> Há riscos mapeados que impactam em mais do que uma empresa.



#### 7.2.4 Avaliação e Tratamento dos Riscos

Tendo presente o “apetite ao risco” do Grupo IP, aos 351 riscos de nível “Moderado”, “Elevado” e “Muito Elevado” acrescem 15 riscos de nível “Baixo”<sup>19</sup>, totalizando 366 riscos. Desta forma, foram propostas 597 medidas de tratamento<sup>20</sup> para 329 riscos<sup>21</sup>.

UO/E	Aceitar	Tratar	Medidas
ACD	1	5	6
ASE		2	2
DAI	2	4	4
DAJ	2	4	8
DAM	1	11	16
DAT	2	14	30
DCH	4	6	8
DCL	4	17	38
DCN	1	12	17
DCO	7	32	63
DCS		5	7
DDO	1	6	9
DEG	2	12	16
DFM	1	9	13
DGC	4	12	20
DGE	8	23	43
DME	2	7	13
DPC	1	4	7
DPL	1	14	20
DRC		3	4
DRF	3	21	47
DRR	2	14	29
DSI		17	35
DSS	2	17	29
RIT		1	1
SGR		5	14
IPE	10	9	10
IPP	3	21	39
IPT		16	43
GIL	1	6	6
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>329</b>	<b>597</b>

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

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

<sup>20</sup> Há riscos com várias medidas propostas.

<sup>21</sup> Ressalva-se a aceitação de 66 riscos e o facto de, apesar de o procedimento não o exigir, terem sido apresentadas propostas de medidas de tratamento para 28 riscos de nível “Baixo” sem nenhuma das vertentes com nível “5” na escala.



<b>A. Total de Riscos</b>	<b>534</b>
A.1. Nível "Moderado", "Elevado" e "Muito Elevado"	351
A.2. Nível "Baixo", com pelo menos uma vertente de impacto de nível 5	15
A.3. Restantes de nível "Baixo"	168
<b>B. Total de Riscos que Carece de Tratamento (A.1 + A.2)</b>	<b>366</b>
B.1 Propostas para aceitar risco	65
B.2 Proposta para tratar riscos que não carecem de tratamento	28
<b>C. Total de Risco a Tratar (B. - B.1 + B.2)</b>	<b>329</b>
<b>Total de Medidas</b>	<b>597</b>

Tabela 11 – *Apetite ao Risco*

Acrescente-se que, de acordo com a expectativa dos Donos do Risco, prevê-se a implementação/execução de aproximadamente 87% do universo das medidas de tratamento propostas em 2018:

2018					2019	Após 2019	Total
1º Trim	2º Trim	3º Trim	4º Trim	Total			
85	93	10	329	517	31	49	597

Tabela 12 – *Previsão de conclusão das medidas de tratamento propostas*

Finalmente, de acordo com o estabelecido no Procedimento de Gestão do Risco, em 2018, 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	35	44
Moderado	Anual	192	313
Elevado	Semestral	93	210
Muito Elevado	Trimestral	9	30
<b>TOTAL</b>		<b>329</b>	<b>597</b>

Tabela 13 – *Base temporal de monitorização*

## 7.3 EVOLUÇÃO 2016/2017

### 7.3.1 Riscos

Tendo por base o cenário de 2016, foram identificados, em 2017, 23 novos riscos e 51 riscos foram classificados como "Inativos"<sup>22</sup>:

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



Riscos 2016	Riscos Novos	Riscos Inativos	Riscos 2017
562	23	51	534

Tabela 14 – Evolução dos riscos 2016-2017

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 2016, que mantiveram o *status* de “ativo” em 2017, resulta que o respetivo valor do risco inerente:

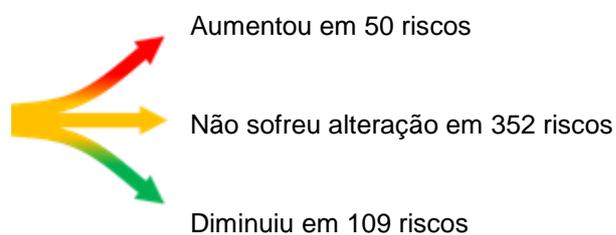


Figura 14 – Evolução do valor dos riscos 2016-2017



UO/E	Total Riscos		Variação 2016 - 2017						
	2016	2017	Novos	Inativos	Igual	Diminuiu	Aumentou	Riscos	Valor RI
ACD	12	10		2	8	2		-2	-0,4
ASE	8	7		1	6	1		-1	-1,0
DAI	8	10	2		7	1		2	-0,3
DAJ	8	8			5	2	1		-1,4
DAM	17	16		1	9	6	1	-1	-0,9
DAT	27	26		1	20	3	3	-1	0,2
DCH	17	18	1		14	1	2	1	-0,2
DCL	27	26		1	19	3	4	-1	-0,2
DCN	18	16		2	7	5	4	-2	0,6
DCO	56	55	6	7	29	16	6	-1	-0,6
DCS	7	8	2	1	2	3	1	1	-1,1
DDO	11	7		4	5		2	-4	1,4
DEG	18	19	1		11	7		1	-0,9
DFM	12	12			6	1	5		0,9
DGC	23	21	1	3	17	2	1	-2	0,2
DGE	38	34		4	26	7	1	-4	-0,5
DME	18	18	1	1	16	1			-0,1
DPC	10	11	1		5	5		1	-0,9
DPL	18	17	1	2	9	4	3	-1	0,0
DRC	7	6		1	2	4		-1	-0,7
DRF	25	25			19	3	3		-0,1
DRR	22	22	1	1	13	7	1		-0,4
DSI	22	19		3	10	6	3	-3	0,8
DSS	31	28		3	27	1		-3	0,1
RIT	2	2			1	1			-1,5
SGR	7	6		1	3	1	2	-1	0,4
IPE	31	28	4	7	16	8		-3	-1,3
IPP	30	27	2	5	16	6	3	-3	0
IPT	17	18	1		12	2	3	1	1,0
GIL	15	14	1	2	12		1	-1	0,9
<b>TOTAL</b>	<b>562</b>	<b>534</b>	<b>25</b>	<b>53</b>	<b>352</b>	<b>109</b>	<b>50</b>	<b>-28</b>	<b>-0,2</b>

Tabela 15 – Variação dos Riscos do Grupo IP 2016-2017<sup>23</sup>

Assim, a distribuição atual dos 534 riscos, de acordo com o seu nível de risco e a sua variação face a 2016, apresenta-se da seguinte forma:

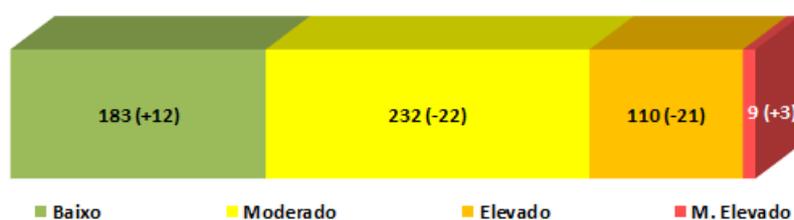


Gráfico 7 – Distribuição dos riscos em 2017, de acordo com o nível de risco

No que respeita aos riscos relacionados especificamente com fenómenos de corrupção e infrações conexas, e relativamente ao universo dos 534 riscos corporativos do Grupo IP, foram identificados 44 riscos diretamente conexos com esta temática, os quais representam, aproximadamente, 8% do total dos riscos mapeados.

<sup>23</sup> Em consequência das alterações das atribuições das UO em 2017, dos 6 riscos “Novos” identificados na DCO, 2 resultam da sua transferência da DGC, onde passam a constar como “inativos”. Assim, numa análise de Grupo IP para 2017, existem 23 riscos “Novos” e 51 passam a “Inativos”.



### 7.3.2 Medidas de Tratamento dos Riscos

Em 2017, para além de se ter dado continuidade às medidas de tratamento de risco já implementadas até final de 2016, foram implementadas 454 medidas adicionais, conforme o gráfico seguinte:

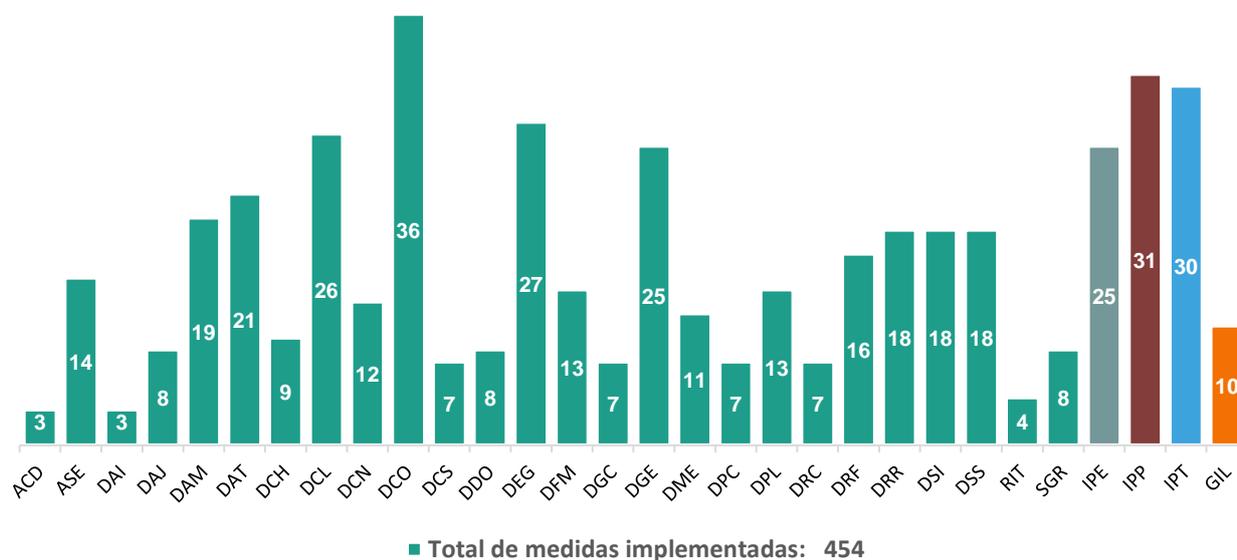


Gráfico 8 – Total de medidas de tratamento implementadas em 2017, por Unidade Orgânica/Empresa

Das medidas implementadas em 2017, que visam a mitigação de riscos de gestão, incluindo os riscos de corrupção e infrações conexas, destacam-se:

- A realização de ações de Auditoria Interna/Monitorização;
- 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;
- Realização de *workshops* e ações internas de sensibilização, referentes a matérias conexas com a Ética e a Gestão do Risco.



### 7.3.3 Exposição ao Risco

Em consequência da implementação, em 2017, de 454 medidas de tratamento do risco, verificou-se uma redução da exposição ao risco do Grupo IP:

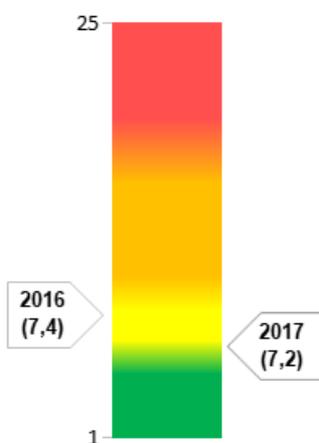


Figura 15 – Evolução do valor médio do Nível de Risco do Grupo IP



## 8. ANEXO – MAPA DOS RISCOS 2017



## 8.1 ACADEMIA (ACD)

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

Baixo	8
Moderado	1
Elevado	1
Muito elevado	0
Total de riscos	10
Valor Médio do Risco	3,9

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 (processo contínuo) - Sensibilização à hierarquia (processo contínuo) - Sistema automático de alertas de marcação de formações (mail ao colaborador e hierarquia)  Ano de 2017: - Sistema automático de marcação na agenda do Outlook para colaboradores	Operacional	3	Baixo		=
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 (processo contínuo) - Elaboração de Programas formativos alinhados com as necessidades e em tempo oportuno (processo contínuo) - Envolvimento das chefias no acompanhamento dos colaboradores e gestão do desempenho (processo contínuo)  Ano de 2016: - Melhorada a divulgação e a oferta formativa (por exemplo, no portal) (processo contínuo)	Operacional	4	Baixo	Levantamento das necessidades formativas através do via excelência  Regulamento da Formação	=



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	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 - Programas de obtenção/ renovação de certificados de formadores (processo contínuo) - Organização atempada da formação e afetação de formadores internos (processo contínuo)  Ano de 2016: - Gestão da Bolsa de Formadores (processo contínuo)  Ano de 2017: - Encontros de formadores com atribuição de prémios de reconhecimento (processo contínuo)	Operacional	4	Baixo	Implementar mecanismos de valorização	↘ (-2)
ACD	Falta de qualidade da formação ministrada	- Pela qualidade insuficiente da entidade/ formador, solução e abordagem - Insuficiente avaliação da formação	Todas	- Falta de eficácia da formação - Não desenvolvimento de competências - Menor qualidade no desempenho dos colaboradores	Até 2015: - Avaliação da formação e implementação de medidas de melhoria contínua/ planos de ações corretivas (processo contínuo)	Operacional	2	Baixo	Revisão do procedimento de avaliação da formação	=
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: - Modelo de levantamento de necessidades ajustado à realidade da IP	Operacional	2	Baixo	Levantamento das necessidades formativas através do via excelência	=
ACD	Incumprimento da legislação em vigor (formação per capita)	- Indisponibilidade dos colaboradores para as ações de formação face à taxa de ocupação às respetivas atividades - Limitações orçamentais	Todas	Aplicação pela Autoridade para as Condições do Trabalho de penalidades pelo incumprimento	Até 2015: - Definição do volume de formação per capita em linha com objetivos corporativos da ACD (processo contínuo)	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	↘ (-5)
ACD	Perda da certificação como entidade formadora	- 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		=



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	Ineficiência na gestão da formação	Não desenvolvimento de uma aplicação informática de gestão da formação integrada	Todas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falhas na gestão da formação (nas notificações, necessidade de mais colaboradores para manualmente gerirem as inscrições)</li> <li>- Sobrecarga de recursos para colmatar necessidades da aplicação</li> <li>- Menor eficiência do processo de gestão da formação</li> </ul>	Ano de 2017: - Melhorias à ferramenta informática atual	Tecnológico	10	Elevado	Aquisição e desenvolvimento de plataforma informática de apoio à formação	=
ACD	Perda de Gestores de formação qualificados nas áreas técnicas especializadas e certificadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saída de colaboradores com know-how específico</li> <li>- Não renovação dos quadros</li> </ul>	Todas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perda da certificação de entidade formadora</li> <li>- Dificuldade na transmissão de conhecimento</li> <li>- Menor qualidade do portfólio formativo nas áreas técnicas especializadas</li> </ul>	Até 2015: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planeamento previsional dos recursos humanos da ACD</li> <li>- Atualização e reforço das competências dos Gestores de Formação nas áreas técnicas (processo contínuo)</li> <li>- Programas de gestão do conhecimento (processo contínuo)</li> </ul>	Operacional	3	Baixo		=
ACD	Absentismo dos colaboradores às ações de formação obrigatórias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Insuficiente perceção da hierarquia da importância da formação</li> <li>- Falta de comprometimento para as necessidades formativas identificadas</li> <li>- Dificuldade no planeamento/ agendamento das ações face à taxa de ocupação dos colaboradores à respetivas atividades</li> </ul>	Todas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reajustamento do Plano de Formação</li> <li>- Não desenvolvimento de competências</li> <li>- Penalidades/ sanções para a IP</li> <li>- Impacto reputacional negativo</li> </ul>	Até 2015: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sensibilização à hierarquia (processo contínuo)</li> <li>- Planeamento das ações com os diretores/ hierarquias (processo contínuo)</li> <li>- Programação das ações de formação para períodos de maior disponibilidade dos colaboradores (processo contínuo)</li> <li>- Criação da figura de "Gestor da Formação"</li> </ul>	Operacional	4	Baixo		=



## 8.2 AUTORIDADE DE SEGURANÇA DA EXPLORAÇÃO (ASE)

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

Dono do Risco: Luís Manuel Martins Matias

Baixo	5
Moderado	2
Elevado	0
Muito elevado	0
Total de riscos	7
Valor Médio do Risco	4,1

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	Ano de 2017: - Reforço de recursos humanos	Operacional	4	Baixo		=
ASE	Descontinuidade da atividade da ASE	Ausência de redundância funcional	IP	Atraso na realização de apreciações e emissão de esclarecimentos	Ano de 2017: - Reforço de recursos humanos	Operacional	2	Baixo		↘ (-6)
ASE	Insuficiência, atraso ou descoordenação no 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 - Atraso na disponibilização de informação interna e dos operadores - Falta de fiabilidade ou capacidade de intervenção prestada por terceiros	IP	- Atraso/ Não ativação do Gabinete de Crise - Atraso na realização das operações de socorro	Ano de 2016: - Revisto Plano de Emergência Geral - Atuação em situação de Crise - 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.)  Ano de 2017: - Renegociação das condições contratuais do Protocolo relativo aos serviços de Comboio Socorro	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
ASE	Insuficiências no reporte de entidades internas e externas	- Atraso na disponibilização de informação pelos operadores/ outros - 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 Organismo de Avaliação Independente - Dificuldade no Sistema de Gestão 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 Instituto Português de Acreditação (Levantamento dos procedimentos existentes que devam integrar o sistema de gestão do organismo de avaliação)  Ano de 2017: - Formação no âmbito da ISO 17020 - Procedimento "Risco à Imparcialidade do Organismo de Avaliação Independente" (IP.PR.005) - Procedimento "Gestão da Equipa de Avaliação" (IP.PR.007) - Procedimento "Realização da Avaliação Independente" (IP.PR.008) - Procedimento "Controlo dos Registos do Sistema de Gestão do Organismo de Avaliação Independente" (IP.PR.009) - Procedimento "Revisão Pelo Sistema de Gestão do Organismo de Avaliação Independente" (IP.PR.010) - Manual de Gestão do Organismo de Avaliação Independente	Operacional	6	Moderado	Submissão do pedido de acreditação (e respetivo 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)	=



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 meios para a atividade do Organismo de Avaliação Independente	Não disponibilização de meios afetos a outras Unidades Orgânicas/ 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  Ano de 2017: - Definição de bolsa de avaliadores internos - Manual de Gestão do Organismo de Avaliação Independente - Procedimento "Gestão da Equipa de Avaliação" (IP.PR.007)	Operacional	6	Moderado	Formação específica para avaliadores	=



### 8.3 DIREÇÃO DE AUDITORIA INTERNA (DAI)

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

Baixo	5
Moderado	5
Elevado	0
Muito elevado	0
Total de riscos	10
Valor Médio do Risco	5,1

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	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Negligência dos colaboradores da DAI</li> <li>- Ação dolosa dos colaboradores da DAI</li> <li>- Situações de incompatibilidade e impedimento</li> <li>- Falta de competências do auditor</li> </ul>	Todas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Violação do Código de Ética</li> <li>- Violação das Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna</li> <li>- Comprometimento da credibilidade e fiabilidade do trabalho de auditoria</li> </ul>	<p>Até 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estatutos de Auditoria Interna</li> <li>- Realização de auditorias em equipa (processo contínuo)</li> </ul> <p>Ano de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manual de Auditoria Interna (GR.MN.003)</li> </ul>	Regulação e Compliance	4	Baixo		=
DAI	Divulgação de informação reservada/ confidencial/ sensível	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Negligência/ Falta de zelo (por exemplo: Procedimento de arquivo e transmissão de informação ineficazes)</li> <li>- Acesso indevido (por exemplo: não atualização dos perfis de acesso dos colaboradores que alteram funções)</li> <li>- Ação dolosa</li> </ul>	Todas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impacto reputacional negativo</li> <li>- Comprometimento da credibilidade e fiabilidade do trabalho de auditoria</li> </ul>	<p>Até 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Arquivo digital com acesso reservado aos colaboradores afetos à DAI (processo contínuo)</li> </ul> <p>Ano de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Código de Ética do Grupo IP</li> <li>- Ações de sensibilização (processo contínuo)</li> <li>- Manual de Auditoria Interna (GR.MN.003)</li> <li>- Política de Comunicação de Irregularidades</li> </ul>	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> <li>- Desatualização/ incorreções do Mapa dos Riscos</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:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboração do Plano Anual de Auditoria Interna tendo por base o Plano de Gestão de Risco da IP (processo contínuo)</li> </ul> <p>Ano de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aquisição de competências "on the job" (processo contínuo)</li> <li>- Partilha de conhecimento dentro da DAI (ações "Transferência de Conhecimento à Equipa") (processo contínuo)</li> </ul> <p>Ano de 2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formação interna referente aos negócios da organização (processo contínuo)</li> </ul>	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)
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:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Procedimentos/ instruções internas</li> <li>- Realização de auditorias em equipa (processo contínuo)</li> <li>- Formação (processo contínuo)</li> </ul> <p>Ano de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manual de Auditoria</li> <li>- Procedimento de aprovação de recomendações</li> <li>- Procedimento de avaliação de recomendações</li> <li>- Procedimento de avaliação da satisfação</li> </ul> <p>Ano de 2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formação interna e externa (sobretudo para os novos colaboradores da DAI)</li> </ul>	Operacional	6	Moderado	Desenvolvimento de uma base de dados de suporte à atividade da DAI	=



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	Falha na deteção de indícios de fraude	- Delimitação legal e estatutária dos mecanismos de atuação da DAI - Défice de competências - Falha de imparcialidade - Falha de integridade dos auditores	Todas	- Impacto reputacional negativo - Danos financeiros - Comprometimento da credibilidade e fiabilidade do trabalho de auditoria - Incapacidade em propor medidas que contribuam para a minimização da fraude	Até 2015: - Realização de auditorias em equipa (processo contínuo) - Formação (processo contínuo)  Ano de 2016: - Política de Comunicação de Irregularidades  Ano de 2017 - Participação no "Workshop de investigação e prevenção da fraude"	Operacional	8	Moderado	Reforço da formação específica	=
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 (processo contínuo)	Operacional	3	Baixo	Desenvolvimento de uma base de dados de suporte à atividade da DAI	=
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 (processo contínuo) - Acompanhamento do plano para cada ação de auditoria (processo contínuo) - Necessidade de justificação de atrasos para aprovação do Diretor da DAI (processo contínuo)	Operacional	4	Baixo		=
DAI	Fragilidade na independência da DAI	Modelo de Governance 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 (processo contínuo) - Atividades não previstas no Plano de Auditoria Interna sujeitas a aprovação do Presidente CAE com inerente revisão do Plano (processo contínuo)  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	=



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 deteção da irregularidade denunciada no âmbito da Comunicação de Irregularidades	- Denunciante não fornece a informação necessária - Auditor não consegue recolher a informação necessária para comprovação da irregularidade.	Todas	- Comprometimento da credibilidade e fiabilidade do trabalho de auditoria - Impacto reputacional negativo	Ano de 2016: - Política e Procedimento de Comunicação de Irregularidades - Procedimento GR.PR.008 Comunicação de Irregularidades - Nomeação de Equipa de Investigação com recursos da DAI e de outras Unidades Orgânicas caso necessário (averiguação com as competências adequadas) (processo contínuo)	Operacional	6	Moderado	Reforço da formação específica	N
DAI	Quebra de confidencialidade no âmbito da política de comunicação de irregularidades	- Falha humana na comunicação/ transmissão de informação - Acesso indevido às contas de email dos elementos envolvidos no processo - Acesso indevido ao arquivo físico ou digital das comunicações de irregularidades	Todas	- Violação do Código de Ética - Comprometimento da credibilidade e fiabilidade do trabalho de auditoria - Impacto reputacional negativo	Ano de 2016: - Política e Procedimento de Comunicação de Irregularidades - Arquivo digital com acesso reservado à Equipa Responsável da DAI (processo contínuo) - Acordo de confidencialidade assinado pelos elementos da Equipa Responsável da DAI (processo contínuo) - Acordo de confidencialidade assinado pelos elementos da Equipa de Investigação/ Averiguação (processo contínuo)	Regulação e Compliance	4	Baixo		N



## 8.4 DIREÇÃO DE ASSUNTOS JURÍDICOS (DAJ)

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

Baixo	4
Moderado	2
Elevado	2
Muito elevado	0
Total de riscos	8
Valor Médio do Risco	6,3

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 Unidades Orgânicas - Dificuldade de acesso à informação (falta de organização dos arquivos, saída de colaboradores sem a devida transmissão de informação relevante)	Todas	- Incumprimento de prazos - (In)deferimento tácito - Danos financeiros/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) (processo contínuo)	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)
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) - Falta de recursos	Todas	- Incumprimento de prazos - Falta de resposta - (In)deferimento tácito - Danos financeiros/condenação (financeira e reputacional)	Ano de 2016: - Sistematização dos prazos e respetiva monitorização/ alertas - Aplicação informática (Kamaelei)  Ano de 2017: - Consolidação da informação na aplicação informática	Operacional	8	Moderado	Melhoria do sistema de alertas automáticos da aplicação informática (Kamaelei) Upgrade do hardware Reforço de recursos humanos	=



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	Deficiente instrução de processos	- Insuficiência de recursos face ao volume de trabalho - Abrangência de matérias - Falta de formação em algumas áreas específicas - Alterações legislativas - Desadequada informação prestada	Todas	- Incumprimento de prazos - (in)deferimento, condenação e danos financeiros	Ano de 2016: - Recurso a Contratação externa (prestação de serviços) - Formação específica para colaboradores da DAJ: Estatuto das Estradas, Código dos Contratos Públicos, Código do Processo nos Tribunais Administrativos e Código do Procedimento Administrativo  Ano de 2017: - Reforço dos recursos humanos (entrada de uma colaboradora em junho) - Recurso a Contratação externa (prestação de serviços) - Formação específica para colaboradores da DAJ (processo contínuo)	Operacional	10	Elevado	Reforço dos recursos humanos  Contratação externa (prestação de serviços)  Formação no Novo Código dos Contratos Públicos e em Proteção de Dados	=
DAJ	Desadequada informação prestada pelas Unidades Orgânicas	- Informação instrutória inadequada das unidades orgânicas (deficiente ou insuficiente) - Dificuldade de acesso à informação (falta de organização dos arquivos, saída de colaboradores sem a devida transmissão de informação relevante)	Todas	- Deficiente instrução de processos - Condenação e danos financeiros, (in)deferimento	Ano de 2016: - Ações de sensibilização (processo contínuo) - Formação ministrada pela DAJ: execução contratual e Estatuto das Estradas e Código do Procedimento Administrativo  Ano de 2017: - Formação ministrada pela DAJ no processo de contraordenações - Formação ministrada pela DAJ sobre execução contratual	Operacional	10	Elevado	Formação no Novo Código dos Contratos Públicos ministrado pela DAJ	↳ (-5)
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		=



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	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 (processo contínuo) - Aplicação informática (Kamaelei)  Ano de 2017: - Instrução formal de sistematização dos momentos de reavaliação do risco durante o decorrer do processo	Operacional	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	=
DAJ	Divulgação de informação reservada/ confidencial/ sensível	- Negligência - Ação dolosa - Falhas na aplicação dos requisitos da legislação sobre proteção de dados pessoais	Todas	- Lesão dos interesses da empresa - Incumprimento da legislação sobre proteção de dados pessoais	Ano de 2016: - Código de ética do Grupo IP - Ações de sensibilização (processo contínuo)  Ano de 2017: - "Assessment" e "gap analysis" no âmbito do Regulamento Geral de Proteção de Dados	Regulação e Compliance	4	Baixo	Plano de Ação no âmbito do Regulamento Geral de Proteção de Dados	↑ (+1)
DAJ	Inadequada gestão do arquivo jurídico	- Dispersão geográfica do arquivo - 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		=



## 8.5 DIREÇÃO DE ASSET MANAGEMENT (DAM)

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

Baixo	4
Moderado	9
Elevado	2
Muito elevado	1
Total de riscos	16
Valor Médio do Risco	8,1

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 - Falha dos sistemas informáticos	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  Ano de 2017: - Monitorização da implementação do procedimento (processo contínuo) - Desenvolvimento de referência única para as intervenções	Operacional	9	Moderado	Desenvolvimento de aplicação para o Plano de Gestão de Ativos de curto prazo	=
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	=
DAM	Insuficiente informação do cadastro técnico dos ativos da infraestrutura	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  Ano de 2017: - Plano de Gestão de Ativos, como input inicial para o Plano Estratégico da Empresa (processo contínuo)	Operacional	3	Baixo		> (-3)

Relatório de Execução do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, do Grupo IP – 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
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)	=
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	8	Moderado	Desenvolvimento de uma estratégia de valorização dos ativos existentes (outsourcing)	↘ (-7)
DAM	Inadequação/ Ausência das Estratégias e Planeamento da Contratação	- Falta de articulação entre as diversas Unidades Orgânicas 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	Ano de 2017 - Estratégia de Inspeção e Diagnóstico a Pavimentos - Identificação das áreas que deverão ser sujeitas à definição de estratégias - Definição de plano, a 10 anos, de revisão e monitorização das estratégias existentes	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	=
DAM	Definição fraudulenta das especificações técnicas do caderno de encargos	Conluio	IP	Aumento de custos	Até 2015: - Envolvimento de vários Departamentos da DAM/ várias Unidades Orgânicas na elaboração dos cadernos de encargos (processo contínuo)  Ano de 2016: - Código de ética do Grupo IP - Ações de sensibilização (processo contínuo)	Regulação e Compliance	4	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
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		=
DAM	Incumprimento do Plano de Inspeções Principais (Pontes, Túneis, Via e Catenária, Aparelhos de Via, Pavimentos)	- Falha ou ausência de equipamento de Inspeção - Indisponibilidade de viaturas por falta, por motivos de avaria ou por falta de cabimentação - Insuficiência de recursos com competências técnicas específicas para a realização adequada das atividades de inspeção, diagnóstico, revisão e monitorização, associadas ao sistema de gestão de ativos - Pedidos externos não planeados - Aumento do número de ativos sob gestão	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	Ano 2017: - Definida estratégia/ metodologia de substituição de equipamento/ sistemas de inspeção por obsolescência dos existentes - Estudo para o ajustamento operacional na atividade de inspeção para as redes desativada e sem exploração IP, sustentado numa análise de risco	Operacional	10	Elevado	Reforço e formação de recursos em número adequado e/ ou contratação de prestação de serviços  Revisão e renovação da frota de viaturas operacionais da DAM	↑ (+4)
DAM	Não concretização da estratégia de 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	Ano de 2017: - Contratação da prestação de serviços de inspeção para 2017 - Contratação da prestação de serviços de inspeção, até a implementação da estratégia (campanhas de 2018, 2019 e 2020)	Operacional	15	Elevado	Monitorizar a implementação do plano para a internalização  Aquisição do módulo de inspeção por ultrassons para integração e montagem num veículo ferroviário da 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
DAM	Inadequada gestão dos equipamentos	Não calibração centralizada das régua de bitola e escala	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  Ano de 2017: - Definido processo de monitorização global dos equipamentos IP	Operacional	2	Baixo		↘ (-2)
DAM	Ausência de uma atuação preventiva das obras de contenção	- Insuficiência de recursos com competências técnicas específicas para a implementação de um sistema de inspeção de obras de contenção - Indefinição quanto à responsabilidade por esta atribuição - Insuficiente conhecimento do cadastro dos ativos	IP	- Incapacidade de implementação do sistema de gestão de obras de contenção - Potencial agravamento das condições de Segurança das obras de contenção - Falta de monitorização periódica das obras de contenção - Custos acrescidos a médio e longo prazo com a conservação deste tipo de estruturas, face a ausência da sua manutenção	Ano de 2017: - Designado gestor de projeto para definição de um sistema de gestão que determina o modelo de inspeção das obras de contenção - Candidatura de ideias ("fund crowding")	Operacional	20	Muito Elevado	Determinação de qual a Unidade Orgânica responsável por esta atribuição  Levantamento cadastral dos ativos e do seu estado de condição.  Conceção de Sistema de Gestão de Obras de Contenção  Implementar o Sistema de Gestão de Obras de Contenção	=
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  Ano de 2017: - 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) - Monitorização Especial de Obras de Arte (Processo contínuo) - Restrições à circulação de acordo com as condições (Processo contínuo) - Reforço junto da tutela da necessidade das intervenções	Operacional	6	Moderado	Implementar o plano de intervenções da DRR	↘ (-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
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  Ano de 2017: - 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) - Monitorização Especial de Obras de Arte (Processo contínuo) - Restrições à circulação de acordo com as condições (Processo contínuo) - Reforço junto da tutela da necessidade das intervenções	Operacional	9	Moderado	Implementar o plano de intervenções DRF	↘ (-3)



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

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

Baixo	11
Moderado	8
Elevado	7
Muito elevado	0
Total de riscos	26
Valor Médio do Risco	7,1

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 (processo contínuo)  Ano de 2017: - Ações de divulgação interna no âmbito do novo CCP - Assessoria pela DAJ (processo contínuo)	Regulação e Compliance	4	Baixo		↘ (-8)
DAT	Deficiente definição dos requisitos contratuais (empreitada e 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	Ano de 2016: - Revisão por diferentes colaboradores dos requisitos contratuais (processo contínuo)	Operacional	4	Baixo		=
DAT	Atraso na contratação de serviços	- Falta de clarificação dos requisitos necessários à fundamentação do critério material - Restrições orçamentais - Atrasos nas Unidades Orgânicas envolvidas no processo de contratação (por exemplo: DCL, Ambiente, DAJ, DSS)	IP	- Impacto reputacional negativo - Perda de fundos - Custos decorrentes da entrada em serviço tardia	Até 2015: - Definição de templates - Ficha IP Best Practices  Ano de 2016: - Divulgação do Service-Level Agreement da DCL - Elaboração do Plano de Contratação (processo contínuo)	Operacional	15	Elevado	Protocolo de Service-Level Agreement com a DCL Implementação do Planeamento Global Integrado Revisão das minutas tipo Nova ferramenta de contratação Revisão do Manual Interno de Contratação	=



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: - Procura e implementação de soluções/ arquiteturas abertas (exemplos: projeto Sinalfer, Sincro, Datex, SICIT) (processo contínuo)  Ano de 2017: - Reforçadas as interfaces com outras áreas (DEG - Sinalização e DGC) (processo contínuo) - Modelos de contratação "robustecidos" (processo contínuo) - Adoção de interfaces/ protocolos normalizados (exemplos: app mobile, sistema de informação ao público, Datex II) (processo contínuo)	Tecnológico	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	=
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 - Impacto reputacional negativo	Ano de 2016: - Revisão por diversas pessoas na organização dos critérios de avaliação (processo contínuo)	Operacional	4	Baixo		=
DAT	Definição fraudulenta das especificações técnicas do caderno de encargos	Conluio	IP	- Impacto reputacional negativo - 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 (processo contínuo) - Código de ética do Grupo IP - Ações de sensibilização (processo contínuo)	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
DAT	Deficiente formação do preço base	- Desconhecimento das condições do mercado - Sistema de avaliação de fornecedores inexistente/ pouco desenvolvido	IP	- Aumento do custo associado - Atraso nos processos de contratação - Concursos desertos e necessidade de lançamento de novo procedimento - Reescalamento do investimento e nova orçamentação - Impacto reputacional negativo	Ano de 2016: - Utilização do histórico de mercado quando da definição do preço base (processo contínuo) - Utilização de processos de Request For Information em processos sem histórico/ novas soluções (processo contínuo) - Utilização do Sistema Geral de Rubricas para ajuda à construção do preço base (processo contínuo)	Operacional	4	Baixo		=
DAT	Saída não supável 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	Ano de 2017: - Sensibilização junto da tutela (reforço)	Operacional	10	Elevado	Reforço de recursos humanos*	=
DAT	Divulgação de informação reservada/ confidencial/ sensível	- Desconhecimento da informação que é reservada/ confidencial - Negligência/ Falta de zelo - Ação dolosa - Falhas na aplicação dos requisitos da legislação sobre proteção de dados pessoais	IP	- Impacto reputacional negativo - Divulgação de dados confidenciais ou sensíveis - Incumprimento da legislação sobre proteção de dados pessoais - Coimas/ multas	Ano de 2016: - Código de ética do Grupo IP - Ações de sensibilização (processo contínuo) Ano de 2017: - "Assessment" e "gap analysis" no âmbito do Regulamento Geral de Proteção de Dados	Regulação e Compliance	6	Moderado	Plano de Ação no âmbito do Regulamento Geral de Proteção de Dados	λ (+2)
DAT	Incumprimento da legislação em vigor	- Não cumprimento de legislação/ normativos - Falhas na aplicação dos requisitos da legislação sobre proteção de dados pessoais	IP	- Inconformidades nas auditorias efetuadas pelas autoridades setoriais - Incumprimento da legislação sobre proteção de dados pessoais - Coimas/ multas - Impacto reputacional negativo	Ano de 2016: - Implementadas as recomendações das auditorias anteriores Ano de 2017: - "Assessment" e "gap analysis" no âmbito do Regulamento Geral de Proteção de Dados	Regulação e Compliance	12	Elevado	Plano de Ação no âmbito do Regulamento Geral de Proteção de Dados	λ (+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
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	- Impacto reputacional negativo - Dificuldades operacionais - Danos financeiros	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		=
DAT	Incumprimento das diretivas de interoperabilidade ferroviária da Comunidade Europeia	- 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 (processo contínuo)  Ano de 2017: - Grupo de trabalho para "observatório" da implementação das Especificações Técnicas de Interoperabilidade e designação do respetivo Coordenador (RIT) (processo contínuo)	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	=
DAT	Incumprimento das diretivas Europeias relativas a Sistemas e Serviços Inteligentes de Transporte	- Restrições orçamentais - Falta de planeamento para a implementação	IP	- Incumprimento legal - Impacto reputacional negativo	Ano de 2017: - Participação no CROADS	Regulação e Compliance	6	Moderado	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	- Falta de planeamento	IP	- Incumprimento legal - Aplicação de multas - Impacto reputacional negativo		Regulação e Compliance	4	Baixo		=
DAT	Fraude na gestão de contratos	Conluio	IP	- Incumprimento legal - Impacto reputacional negativo - Desvios na qualidade, custo e prazo	Ano de 2016: - Código de ética do Grupo IP - Ações de sensibilização (processo contínuo) - Segregação de funções (processo contínuo)	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
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	Revisão do Manual Interno de Contratação Reforço de recursos humanos Formação específica em novos normativos (novo Código dos Contratos Públicos) Manual de Gestão de contratos do Grupo IP	=
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 - Impacto reputacional negativo - Incumprimento de Service-Level Agreement - Vulnerabilidade dos sistemas e equipamentos	Ano de 2016: - Substituição de equipamentos e sistemas obsoletos (processo contínuo) Ano de 2017: - Implementado Plano de Gestão de Ativos (processo contínuo) - Alargado o âmbito dos contratos de manutenção	Tecnológico	6	Moderado	Aplicação de medidas decorrentes do relatório do estado da infraestrutura na componente da telemática	\ (-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 - 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 - Impacto reputacional negativo	Ano de 2016: - Upgrade do centro de gestão de rede de dados - Implementado processo de monitorização e seguimento de ocorrências na área rodoviária - Implementados processos de supervisão/ monitorização em vários sistemas (gestão de rede, gravação da RTE, PSE Logger, SATA, vídeo, entre outras) Ano de 2017: - Implementados sistemas de controlo de acesso a infraestruturas rodoferrviárias - Implementados sistemas de monitorização por vídeo em infraestruturas ferroviárias - Implementada a monitorização e a supervisão técnica em sistemas e infraestruturas	Operacional	8	Moderado	Implementar soluções de supervisão e monitorização de sistemas de Telemática Rodoferrviária	=



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 - Incapacidade ou demora na deteção de falhas - Restrições orçamentais	IP	- Acesso indevido a informação confidencial/sensível - Indisponibilidade dos sistemas - Impacto reputacional negativo - Interrupção da circulação	Até 2015: - Implementadas Firewalles  Ano de 2016: - Grupo de trabalho para estudo e proposta de arquitetura de referência - Participação nos projetos Ecosystem e Cyber Perseu (processo contínuo) - Nomeado o interlocutor da DAT para a cibersegurança  Ano de 2017: - Atualização do Manual da Organização para reforço da função de Cibersegurança - Auditorias de segurança: Criado grupo de trabalho transversal (DSI, IPT e DAT) para acompanhar auditorias	Tecnológico	12	Elevado	Revisão da arquitetura dos sistemas Perímetro de segurança da rede dos Centros de Comando Operacional Auditorias de segurança Formação Integração dos Sistemas Rodoviários na Arquitetura de Rede de Suporte aos Sistemas Ferroviários Plano de Ação no âmbito do Regulamento Geral de Proteção de Dados	=
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 - Identificados equipamentos de spare da telemática rodoviária - Caracterização dos spares das Concessões	Operacional	8	Moderado	Definição de normativo para cadastro Implementar procedimento de suporte à atualização de cadastro Definição da estrutura de dados de suporte do cadastro na plataforma 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: - Implementado Service-Level Agreement em contratos em curso - Retirado do âmbito dos contratos de manutenção a atividade gerida por outras UO - Potenciar sinergias (processo contínuo)  Ano de 2017: - Revisão das condições dos contratos de suporte à atividade de manutenção	Operacional	4	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
DAT	Incapacidade de repor níveis mínimos de serviço	Ausência de Business Continuity Plan que abranja todos os sistemas de exploração	IP	- Indisponibilidade dos sistemas - Impacto reputacional negativo - Não cumprimento dos objetivos da Direção	Até 2015: - Business Continuity Plan "manual" para as áreas de negócio mais críticas	Negócio	12	Elevado	Desenvolver e Implementar Processo de Business Continuity Plan (desenvolvimento de redundância automática em sistema)	=
DAT	Diminuição das receitas previstas com serviços de acessibilidade, telemática e Serviços Inteligentes de Transporte	- Contração dos mercados - Deficiente oferta ou capacidade de concretização de oportunidades	IP	Não cumprimento dos objetivos da Direção		Operacional	10	Elevado	Formalização de contrato em atraso ou retomar outros entretanto denunciados pelo cliente	↑ (+6)
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	Ano de 2017: - Interação entre DRR, DRF, DSS, DCO, DME e DGC (processo contínuo)	Operacional	8	Moderado	Incrementar a frequência de realização de reuniões de coordenação de atividade com as Direções que impactam a atividade da DAT  Implementação do Planeamento Global Integrado	=
DAT	Não cumprimento das obrigações por parte da subconcessionária	Realização da Operação e Manutenção das 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 - Incumprimento dos deveres de informação	Ano de 2016: - Fiscalização e monitorização prevista no clausulado do contrato de subconcessão (processo contínuo)  Ano 2017: - Realização de reuniões trimestrais de acompanhamento com a concessionária (processo contínuo)	Operacional	4	Baixo		=
DAT	Não cumprimento de Service-Level Agreement no suporte às Atividades da Segurança da Exploração e respetiva Tecnologia de Informação	- 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	Ano de 2017: - Procedimento para capitalizar o Network Operation Center da IPT	Operacional	15	Elevado	Reforço de recursos humanos	=



## 8.7 DIREÇÃO DE CAPITAL HUMANO (DCH)

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

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

Baixo	10
Moderado	4
Elevado	4
Muito elevado	0
Total de riscos	18
Valor Médio do Risco	5,8

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
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> <li>- Novos procedimentos</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 (processo contínuo)</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 (processo contínuo)</li> <li>- Alteração de parametrização dos ficheiros de remunerações a enviar à Segurança Social</li> <li>- Implementação do novo sistema de processamento salarial</li> </ul> <p>Ano de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Auditorias internas (processo contínuo)</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> <p>Ano de 2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sensibilização das UO responsáveis por reportar informação atempada à DCH, através da introdução de dados na aplicação (processo contínuo)</li> </ul>	Operacional	5	Moderado	Desenvolvimento de aplicação que permita a desmaterialização dos procedimentos associados ao processamento de salários	=



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 (processo contínuo) - Formação orientada para o posto de trabalho a ocupar (processo contínuo) - Divulgação a todas as empresas do Grupo IP das vagas existentes (processo contínuo)	Operacional	3	Baixo		=
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 - Ausência de aplicação para gerir candidaturas	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  Em 2017: - Utilização de meios de divulgação de oferta com muita amplitude (comunicação social, redes sociais) no caso de recrutamento externo (processo contínuo)	Operacional	6	Moderado	Plataforma (integrada) de gestão do recrutamento	=
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 no sistema de vencimentos e cadastro	Tecnológico	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
DCH	Saída não supriável de colaboradores	- Reforma - Iniciativa do trabalhador - Perda do estatuto de empresa em reestruturação (dificulta a substituição de colaboradores)	Todas	- Perda de know-how - Constringimentos no provimento de postos de trabalho em áreas/ funções específicas - Dificuldade no cumprimento dos objetivos do Grupo IP	Ano de 2016: - Pedido de autorização à Tutela de recrutamentos externos e de concursos, com vista ao provimento de necessidades de pessoal comprovadamente críticas (DRF e DGC)  Ano de 2017 - Recrutamento externo tendentes ao provimento de postos de trabalho comprovadamente críticos e devidamente enquadrados nas exceções permitidas na Lei do Orçamento de Estado - Manutenção do estatuto de "empresa em reestruturação" solicitado à tutela	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	=
DCH	Constringimentos 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 (processo contínuo)  Ano de 2016: - Pedido de autorização à Tutela de recrutamentos externos e de concursos, com vista ao provimento de necessidades de pessoal comprovadamente críticas (DRF e DGC)  Ano de 2017 - Recrutamento externo tendentes ao provimento de postos de trabalho comprovadamente críticos e devidamente enquadrados nas exceções permitidas na Lei do Orçamento de Estado - Manutenção do estatuto de "empresa em reestruturação" solicitado à tutela	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	=
DCH	Coexistência de diferentes enquadramentos e regimes profissionais	- Impossibilidade de recrutamento externo - Redução da base de recrutamento interno	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)  Ano de 2017: - Harmonização do sistema de controlo de assiduidade	Regulação e Compliance	10	Elevado	Negociação do Acordo de Empresa para o Grupo IP  Harmonização de orientações normativas	↑ (+2)

Relatório de Execução do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, do Grupo IP – 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
DCH	Incumprimento da legislação em vigor (laboral)	- Desadequação do normativo interno em matéria do foro laboral	Todas	- Impacto reputacional negativo - 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  Ano de 2017: - Reforço dos procedimentos de controlo interno na própria unidade (processo contínuo)	Regulação e Compliance	4	Baixo	Revisão do normativo interno  Reforço da formação dos trabalhadores das empresas do Grupo	↘ (-5)
DCH	Divulgação de informação reservada/ confidencial/ sensível	- Negligência - Ação dolosa - Falhas na aplicação dos requisitos da legislação sobre proteção de dados pessoais	Todas	- Impacto reputacional negativo - Divulgação de dados confidenciais ou sensíveis - Incumprimento da legislação sobre proteção de dados pessoais - Coimas/ multas	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 do Grupo IP - Ações de sensibilização (processo contínuo)  Ano de 2017: - "Assessment" e "gap analysis" no âmbito do Regulamento Geral de Proteção de Dados	Regulação e Compliance	6	Moderado	Plano de Ação no âmbito do Regulamento Geral de Proteção de Dados	↗ (+2)
DCH	Interrupção do clima de paz social	- Degradação das condições de trabalho - Perda e/ ou reivindicação de benefícios	Todas	- Greve - Impacto reputacional negativo - 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 (processo contínuo)	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	=

Relatório de Execução do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, do Grupo IP – 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
DCH	Inadequada definição dos critérios de avaliação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivos individuais incorretamente identificados</li> <li>- Dificuldade em transpor os objetivos estratégicos da Empresa/ Direção para objetivos individuais</li> <li>- Atraso na fixação dos objetivos/ indicadores corporativos da Empresa/ Direção</li> </ul>	Todas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inadequada avaliação de desempenho, quanto ao contributo individual</li> <li>- Impacto negativo nos resultados da avaliação</li> <li>- Desmotivação</li> </ul>	<p>Até 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitorização dos processos de fixação de objetivos pela DCH (processo contínuo)</li> <li>- Ações de formação/ sensibilização (processo contínuo)</li> <li>- Divulgação de informação relevante sobre o sistema de avaliação de desempenho: manual, normativos, fichas com exemplos (processo contínuo)</li> <li>- Homologação de resultados pelo Comité de Capital Humano (processo contínuo)</li> <li>- Validação dos objetivos individuais pelo Diretor de Direção (processo contínuo)</li> </ul> <p>Ano 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definição para os Diretores de objetivo/ meta que reflete o alinhamento dos objetivos individuais dos seus colaboradores com os objetivos da Direção (processo contínuo)</li> <li>- Desenvolvimento de aplicação tecnológica de apoio à gestão do desempenho</li> </ul>	Operacional	4	Baixo		=
DCH	Inadequação de perfis de competências face à função que se pretende caracterizar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dificuldades na caracterização da função, no que respeita às suas competências críticas</li> <li>- Alargamento e/ ou redução do campo de atividade de algumas funções por motivo de alterações à organização da Empresa</li> </ul>	Todas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inadequada avaliação de desempenho</li> <li>- Impacto negativo no alinhamento dos colaboradores com as suas necessidades de formação</li> <li>- Impacto negativo sobre outros sistemas que dependem dos perfis (Desempenho, Recrutamento e Seleção, etc.)</li> <li>- Impacto negativo no desempenho dos colaboradores</li> <li>- Inadequada seleção dos candidatos</li> </ul>	<p>Até 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Validação das competências "estratégicas"/ críticas pela gestão de topo (processo contínuo)</li> <li>- Análise pela DCH e validação de perfis técnicos pelas Unidades Orgânicas competentes para o efeito (processo contínuo)</li> </ul>	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 (processo contínuo)	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		=
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 (processo contínuo) - Desinfestações periódicas (processo contínuo)	Regulação e Compliance	4	Baixo		=
DCH	Falhas e incorreções na elaboração e/ ou monitorização da execução do orçamento de pessoal	- Erros e 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 desvios	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		=



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	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrega de Informação fora de Prazo</li> <li>- Entrega de informação com erros</li> <li>- Ausência/ atraso do envio de informação por parte das outras Unidades Orgânicas</li> </ul>	Todas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impacto reputacional negativo</li> <li>- Coimas</li> </ul>	<p>Até 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Antecipar o pedido de inquérito regular</li> <li>- Construção de automatismos de resposta</li> </ul> <p>Ano de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Automatismos de controlo de erros melhorados (processo contínuo)</li> <li>- Revisão dos pressupostos a considerar no orçamento tendo em conta a nova realidade da empresa</li> <li>- Sistema de alerta dos Deveres de Informação (processo contínuo)</li> <li>- Relatório de acompanhamento (DRC) (processo contínuo)</li> </ul>	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	=
DCH	Perturbações no ambiente de trabalho (decorrentes de fatores psicossociais)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stresse</li> <li>- Assédio</li> <li>- Sobrecarga e ritmo de trabalho</li> <li>- Dificil conciliação família/ trabalho</li> </ul>	Todas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menor produtividade</li> <li>- Acréscimo de absentismo</li> <li>- Litígios laborais</li> <li>- Impacto reputacional negativo</li> <li>- Saúde dos colaboradores</li> </ul>	<p>Ano de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Código de ética do Grupo IP</li> <li>- Ações de sensibilização (processo contínuo)</li> </ul>	Regulação e Compliance	4	Baixo	Política sobre assédio	N



## 8.8 DIREÇÃO DE COMPRAS E LOGÍSTICA (DCL)

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

Baixo	9
Moderado	10
Elevado	7
Muito elevado	0
Total de riscos	26
Valor Médio do Risco	6,7

**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/incorrectas)</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 ex-REFER</li> <li>- Elaboração de Planos de contratação anuais (processo contínuo)</li> <li>- Divulgação do Service-Level Agreement da DCL</li> </ul> <p>Ano de 2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formação no novo Código dos Contratos Públicos</li> <li>- Publicação da Best Practices 17 Contratação - Alterações LOE 2017</li> <li>- Revisão/ Atualização da GR.IT.018 relativa aos compromissos plurianuais</li> </ul>	Operacional	10	Elevado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formação no novo Código dos Contratos Públicos</li> <li>Revisão do Manual Interno de Contratação</li> <li>Revisão das minutas tipo</li> <li>Reforço de recursos humanos</li> <li>Nova ferramenta de contratação</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>- Impacto reputacional negativo</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> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Controlo automático pelo eContratos do cumprimento dos limites máximos dos Ajustes Diretos, de acordo com o art.º 113º do Código dos Contratos Públicos (CCP)</li> <li>- Validação manual sempre que necessário</li> </ul>	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	Impacto reputacional negativo	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  Revisão do Procedimento GR.PR.014 "Contratos sujeitos a fiscalização do tribunal de contas - tratamento dos adicionais" com aplicação ao Grupo IP	=
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 - Impacto reputacional negativo - 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  Ano de 2017: - Pedido de prorrogação de prazos quando se prevê dificuldade em cumprir o mesmo	Regulação e Compliance	3	Baixo	Revisão do Procedimento GR.PR.014 "Contratos sujeitos a fiscalização do tribunal de contas - tratamento dos adicionais" com aplicação ao Grupo IP	=
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 - Impacto reputacional negativo - Atraso nos procedimentos contratuais - Atraso na execução do Plano de Atividades das unidades orgânicas e do Plano de Atividades e Orçamento	Ano de 2016: - Implementação das recomendações do Tribunal de Contas e cumprimento das regras inerentes à contratação (processo contínuo)	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 Unidades Orgânicas no envio de informação/ adicionais - Atraso no envio da DCL para o Tribunal de Contas	Todas	- Impacto reputacional negativo - 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		=



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	Deficiente seleção fornecedores/ prestadores de serviços/ empreiteiros	Inexistência de sistema de avaliação de fornecedores/ prestadores de serviços/ empreiteiros	Todas	- Convidar entidades, por Ajuste Direto, que não ofereçam garantias de boa execução do contrato - Fraca rotatividade/ concorrência na escolha/convite de fornecedores	Ano de 2016: - Desenvolvimento dos requisitos para a nova aplicação	Operacional	6	Moderado	Definição de metodologia de qualificação e avaliação de fornecedores/ prestadores de serviços/ empreiteiros  Desenvolvimento de ferramenta de qualificação e avaliação de fornecedores/ prestadores de serviços/ empreiteiros	=
DCL	Falhas e alterações no planeamento de necessidades de materiais	- Necessidades transmitidas pelas unidades orgânicas desajustadas dos trabalhos previstos no período em referência - Atraso na transmissão das necessidades de materiais a adquirir (unidades orgânicas não consideram o tempo consumido pelo processo de contratação, quando aplicável) - Alterações frequentes das necessidades pelas unidades orgânicas - Plano de trabalhos assumido pelas unidades orgânicas (no qual estão identificadas as necessidades de materiais) não cumprido - Ações prioritárias imprevistas, que podem implicar a utilização de outros materiais que não os planeados - Cortes orçamentais que obrigam a alterar as prioridades das ações previstas, e consequentemente o planeamento de necessidades de materiais	IP	- Disponibilidade de materiais necessários na execução dos trabalhos - Atraso na execução do Plano de Atividades das unidades orgânicas - Acumulação de stock não necessário - Obsolescência de materiais - Processos de aquisição não previstos/ diminuição do Orçamento disponível para outras aquisições	Até 2015: - Definição de interface e prazos em conjunto com a DRF (processo contínuo) - Desenvolvimento de contratos plurianuais e/ ou prorrogação de prazos, quando possível (processo contínuo) - Plano anual de aquisição de materiais (processo contínuo)  Ano de 2016: - Prática de não adquirir material para constituição de stock no armazém central (processo contínuo) - Envio de listagem de Aparelhos de Mudança de Via disponíveis (novos e usados) para órgão de engenharia (processo contínuo)  Ano de 2017: - Modelação do processo de Gestão de Materiais - Lista de materiais disponíveis (Aparelhos de Mudança de Via e Catenária) à DEG/DGE (stock sem destino)	Operacional	10	Elevado	Definição de política de stocks com as várias unidades orgânicas da empresa  Definição de procedimentos de gestão das necessidades (planeamento de materiais)  Adaptação da ferramenta eMateriais para gerir o interface de planeamento  Criação de Grupo de Trabalho orientado para o tema dos Materiais	=



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	Divulgação de informação reservada/ confidencial/ sensível	- Negligência - Ação dolosa - Falhas na aplicação dos requisitos da legislação sobre proteção de dados pessoais	Todas	- Impacto reputacional negativo - Inviabilizar o processo concursal por violação dos princípios de contratação pública - Incumprimento da legislação sobre proteção de dados pessoais	Até 2015: - Política interna de não contacto informal com fornecedores, mantendo apenas os estritamente formais e no âmbito dos procedimentos  Ano de 2016: - Código de Ética do Grupo IP - Ações de sensibilização (processo contínuo)  Ano de 2017 - "Assessment" e "gap analysis" no âmbito do Regulamento Geral de Proteção de Dados	Regulação e Compliance	4	Baixo	Plano de Ação no âmbito do Regulamento Geral de Proteção de Dados	↗ (+1)
DCL	Incorreto carregamento de materiais	- Carregamento de materiais não identificados ou indevidamente identificados - Falhas na segregação dos materiais - Dolo	IP	- Impacto reputacional negativo - Danos financeiros - Danos ambientais	Até 2015: - Visitas prévias, com marcação dos materiais a alienar (processo contínuo) - Registo na aplicação eMUR (processo contínuo) - Acompanhamento do carregamento pela Unidade Orgânica detentora dos resíduos (processo contínuo)  Ano de 2016: - Envio, sempre que adequado, dos resíduos valorizáveis para o Complexo Logístico do Entroncamento, permitindo, desta forma, a sua prévia quantificação e correto acondicionamento (processo contínuo) - Elaboração de relatórios de visita prévia, com validação das tipologias de resíduos e respetivas quantidades pelas unidades orgânicas detentoras  Ano de 2017: - Manual de Gestão de Resíduos	Regulação e Compliance	9	Moderado	Formalização nos cadernos de encargos da manutenção rodoviária a entrega dos materiais no Complexo Logístico do Entroncamento ou local a definir	=



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 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 (processo contínuo)  Ano de 2017: - Reforço de Recursos Humanos	Regulação e Compliance	6	Moderado	Reforço de recursos humanos	=
DCL	Atraso na entrega de materiais (pela DCL)	- 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  Implementar o 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 Complexo Logístico do Entroncamento	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 Aparelho de Mudança de Via)  Ano de 2017: - Procedimento de entrega de materiais no CLE - Procedimento de Gestão/ Receção de Resíduos no Complexo de Logística do Entroncamento - Manual de Gestão de Resíduos	Regulação e Compliance	8	Moderado	Reformulação e desenvolvimento da aplicação eMur	↘ (-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
DCL	Divergências entre stock em sistema e stock físico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Materiais não utilizados devolvidos fisicamente das obras, mas que em sistema SAP estão identificados como aplicados na obra</li> <li>- Erros de registo no sistema SAP</li> <li>- Falta de nomenclatura de material no sistema SAP</li> <li>- Dispersão territorial dos materiais</li> <li>- Atraso e erros na informação transmitida pelas unidades orgânicas</li> <li>- Falta de meios humanos com competências para inventariação</li> <li>- Furto / dolo</li> </ul>	IP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aquisição desnecessária de materiais</li> <li>- Incumprimento legal perante a Autoridade Tributária</li> <li>- Atraso na execução do Plano de atividades das unidades orgânicas</li> <li>- Danos financeiros</li> <li>- Indisponibilidade dos materiais e equipamentos para aplicar nas atividades quando necessário</li> <li>- Perdas e quebras de material em stock</li> </ul>	<p>Até 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plano Diretor do Complexo Logístico do Entroncamento, com vedação do espaço de armazenagem</li> </ul> <p>Ano de 2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementação de câmaras para vídeo vigilância dos espaços no Complexo Logístico do Entroncamento</li> <li>- Definição de regras de funcionamento de depósitos de materiais usados</li> <li>- Procedimento de inventariação da DCL</li> <li>- Câmaras para vídeo vigilância dos espaços no Complexo Logístico do Entroncamento</li> <li>- Definição de procedimentos de gestão de materiais em depósitos</li> </ul>	Operacional	10	Elevado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar o Sistema de Gestão de Armazéns</li> <li>Definição de regras de funcionamento de depósitos de materiais sobrantes de contratos</li> <li>Procedimento de inventariação da IP</li> <li>Manual de Gestão de Material em Depósitos</li> </ul>	=
DCL	Atraso ou incapacidade de aquisição de bens ou prestação de serviços	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atraso das unidades orgânicas na solicitação de pedidos de alojamentos em território nacional e de deslocações ao estrangeiro</li> <li>- Restrições legais para alojamentos nacionais</li> </ul>	Todas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dificuldade e/ ou inoperacionalidade dos serviços</li> <li>- Danos financeiros</li> </ul>	<p>Ano de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ficha Best Practices para regular os pedidos de deslocações ao estrangeiro e alojamentos</li> </ul> <p>Ano de 2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrato de alojamentos em território nacional</li> <li>- Procedimento para pedidos de deslocações ao estrangeiro e alojamentos</li> <li>- Atualização da Ficha Best Practices</li> </ul>	Operacional	4	Baixo		↘ (-4)
DCL	Constrangimentos com a gestão de viaturas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atrasos na devolução das viaturas</li> <li>- Envelhecimento da frota</li> <li>- Danos na frota</li> <li>- Contratos de AOV com condições desajustadas à realidade</li> <li>- Prorrogação sucessiva de contratos AOV</li> </ul>	Todas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deslocalização de viaturas</li> <li>- Fluxo administrativo e operacional adicional</li> <li>- Aumento dos custos (sem capacidade de intervenção no fator preço)</li> <li>- Períodos de imobilização prolongada (com inerentes custos)</li> <li>- Desvios contratuais</li> </ul>	<p>Até 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acompanhamento das indisponibilidades temporárias e monitorização da utilização</li> <li>- Acompanhamento de proximidade nos danos com as viaturas</li> <li>- Substituição de algumas viaturas constantes no imobilizado</li> <li>- Aplicação Gestão da Frota</li> <li>- Levantamento de necessidades</li> </ul> <p>Ano de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Instalação de GPS nas viaturas (monitorização)</li> </ul> <p>Ano de 2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Renovação da frota das empresas participadas</li> </ul>	Operacional	10	Elevado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contratos de seguros com danos próprios</li> <li>Novos contratos de Aluguer Operacional de Viaturas para a IP</li> <li>Substituição progressiva das viaturas especiais IP</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
DCL	Deficiente avaliação de riscos seguráveis	Avaliação incompleta dos riscos	Todas	Ausência de cobertura	Até 2015: - Assessorias externas (processo contínuo)	Operacional	8	Moderado	Aumento e diversificação de assessorias externas Contratação de novo consultor/corretor Revisão da política de riscos seguráveis da IP	↑ (+4)
DCL	Fraude na gestão de contratos (contratos DCL)	Ação dolosa	IP	- Incumprimento legal - Impacto reputacional negativo - Desvios na qualidade, custo e prazo	Até 2015: - Segregação de funções - Tomada de decisões em equipa (processo contínuo) Ano de 2016: - Código de ética do Grupo IP - Ações de sensibilização (processo contínuo)	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 - 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	Ano de 2016: - Inclusão de cláusulas de valor mínimo de venda (processo contínuo)	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 do Plano de Investimentos e Plano Estratégico dos Transportes e Infraestruturas - Desvios na qualidade, custo e prazo	Ano de 2017: - Smart Sourcing (processo contínuo)	Operacional	12	Elevado	Estudo de soluções técnicas alternativas com todas as unidades orgânicas que têm competência de elaborar as cláusulas e especificações técnicas  Publicação de listagens de aquisições anuais de materiais  Criação de Grupo de Trabalho orientado para o tema dos Materiais	=
DCL	Inadequada definição dos requisitos/ especificações técnicas dos materiais	- 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 - Impacto reputacional negativo - Limitação/ inadequação dos fornecedores selecionados	Até 2015: - Prestação de serviços na IPE para normalização de especificações técnicas de materiais	Operacional	8	Moderado	Estudo de soluções técnicas alternativas com todas as unidades orgânicas que têm competência de elaborar as Cláusulas e Especificações Técnicas  Criação de Grupo de Trabalho orientado para o tema dos Materiais	=
DCL	Conluio entre fornecedores/ prestadores de serviço/ empreiteiros	Conluio/ fraude	Todas	Aumento dos preços ou diminuição da qualidade dos bens e serviços	Ano de 2016: - Código de ética do Grupo IP - Ações de sensibilização (processo contínuo) - Política e Procedimento de Comunicação de Irregularidades  Ano de 2017: - Workshop sobre concorrência e prevenção da corrupção	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	=



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	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 diversos órgãos) - Dispersão da comunicação com o fornecedor - Alteração de necessidades identificadas pelas UO que implicam alterações nos contratos e prorrogações	IP	- Desvios na qualidade, custo e prazo - 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	Todas	- Incumprimento legal - Impacto reputacional negativo - 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 - Segregação de funções (processo contínuo)  Ano de 2016: - Código de ética do Grupo IP - Ações de sensibilização (processo contínuo) - Prestação de serviços com a IPE (até junho 2016) - Desenvolvimento/revisão especificações técnicas com a DEG	Operacional	4	Baixo	Promover ações de auditoria interna aos procedimentos	↘ (-4)
DCL	Indisponibilidade financeira para aquisição de materiais	Restrições orçamentais	IP	- Indisponibilidade de materiais - Alterações aos contratos - Atrasos na conclusão dos contratos	Até 2015: - Reuniões mensais com a DRF para priorização de aquisições de materiais (processo contínuo) - Priorização de encomendas (processo contínuo)	Financeiro	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	↗ (+2)



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

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

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

Baixo	3
Moderado	8
Elevado	5
Muito elevado	0
Total de riscos	16
Valor Médio do Risco	7,8

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
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  Ano de 2017 - Reforço de Formação (processo contínuo) - Normalização de procedimentos e minutas - Proposta de reformulação da Portaria 357/2015, de 14 de outubro	Regulação e Compliance	6	Moderado	Upgrade da aplicação "Gestão de licenciamentos"	\ (-3)
DCN	Perda de oportunidade de negócio e de regulação da atividade	- Incapacidade de cobrança por ausência de Portaria que regulamenta a instalação de publicidade visível da estrada - Alteração da taxa de licenciamento	IP	Quebras de receita	Ano de 2016: - Comunicação à Tutela da urgência da publicação da Portaria	Negócio	15	Elevado	Propostas de melhoria da Portaria	=



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 rodoviária	- Falta de definição clara das atribuições de cada Unidade Orgânica - Dificuldade na transmissão de objeto e âmbito (de atividade) entre as partes - Incapacidade de resposta no âmbito da fiscalização da rede (por falta de recursos)	IP	- Quebras de receita - Litigância	Até 2015: - Utilização de quadro de controlo partilhado entre as 2 direções (DCN e DRR) (processo contínuo) - Reuniões periódicas entre Gestão Regional/ Centro Operacional (processo contínuo)  Ano de 2016: - Harmonização de procedimentos entre a unidade orgânica "Coordenação Regional" (CN-CR), a DRR e a DSS  Ano de 2017: - Harmonização de procedimentos entre a unidade orgânica "Coordenação Regional" (CN-CR) e DRF	Operacional	8	Moderado	Estruturação de Objetivos/ Indicadores partilhados entre a DCN, DRR, DRF e DSS  Estruturação de Service-Level Agreement dos serviços partilhados do Grupo (DRR, DRF e DSS)	↗ (+4)
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 (processo contínuo)	Tecnológico	10	Elevado	Upgrade/ Substituição da aplicação de acordo com a nova legislação  Formação dos colaboradores da DCN (na aplicação)	↘ (-5)
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  Ano de 2016: - Proposta de revisão do Estatuto das Estradas da Rede Rodoviária Nacional	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	=
DCN	Deficiente capacidade de resposta das Gestões Regionais	- Insuficiência/ inadequada competência dos recursos humanos - Falta de recursos humanos - Complexidade dos processos	IP	- Quebras de receita - Litigância - Falhas nas respostas - Atrasos nas respostas - Impacto reputacional negativo - incumprimento de normativos internos - incumprimento de prazos nos processos de licenciamento relativos ao setor rodoviário	Até 2015: - Recrutamento interno  Ano de 2016: - Formação	Operacional	12	Elevado	Reforço de recursos humanos  Reforço da Formação de equipas nas Gestões Regionais	=



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 do prazo dos processos no âmbito da Gestão do Cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de recursos</li> <li>- Atividade acessória para a maior parte das Unidades Orgânicas</li> <li>- Aumento do número de processos</li> <li>- Alterações legislativa que obrigam a diminuição de prazos</li> </ul>	IP/IPP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impacto reputacional negativo</li> <li>- Impacto na satisfação do cliente</li> </ul>	<p>Até 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de alertas e ações de sensibilização na organização</li> </ul> <p>Ano de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboração de relatório geral da atividade desenvolvida pelas unidades orgânicas no "Gestor de Cliente" com publicação na Intranet (processo contínuo)</li> <li>- Elaboração de relatórios específicos por unidade orgânica e envio para o diretor da área (processo contínuo)</li> <li>- Indicador partilhado com a IPP</li> </ul> <p>Ano de 2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reforço das ações de sensibilização (processo contínuo)</li> <li>- Auditoria de qualidade</li> </ul>	Reputacional	6	Moderado	Formação: Segmentação dos prazos de resposta - Danos a Terceiros - pelas Unidades Orgânicas participantes	↘ (-2)
DCN	Incumprimentos dos procedimentos que regulam a atividade no âmbito da gestão do cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deficiente prestação de informação no âmbito do setor rodoferrviário, devido à existência de vários canais a tratar de um mesmo assunto</li> <li>- Falhas de interação entre as Unidades Orgânicas que interveem no processo</li> <li>- Desconhecimento dos normativos</li> </ul>	IP/IPP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Repostas desarticuladas/duplicadas</li> <li>- Impacto reputacional negativo</li> <li>- Impacto na satisfação do cliente</li> </ul>	<p>Até 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementação do registo único</li> </ul> <p>Ano de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Publicação de ficha Best Practice, Reclamações, Eventos, Informações e Sugestões</li> <li>- Dinamização de reuniões com as unidades orgânicas (processo contínuo)</li> </ul> <p>Ano de 2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisão do procedimento " Tratamento de Reclamações, Eventos, Pedidos de Informação e Sugestões".</li> </ul>	Reputacional	8	Moderado	<p>Sessões de esclarecimentos (tipo cross training)</p> <p>Manual de Cliente e das instruções de trabalho: atendimento digital, telefónico e presencial</p>	=
DCN	Inadequada informação prestada	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deficiente perceção das intenções subjacentes às solicitações dos clientes</li> <li>- Fraca avaliação das consequências de determinadas respostas</li> <li>- Falta de qualidade na informação prestada pelas Unidades Orgânicas</li> </ul>	IP/IPP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impacto reputacional negativo</li> <li>- Impacto na satisfação do cliente</li> </ul>	<p>Até 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reforço da interlocução com as unidades orgânicas que propõem respostas (processo contínuo)</li> </ul>	Reputacional	6	Moderado	Ação de formação Eficácia Pessoal e Profissional	↗ (+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	Erro de registo de processos na plataforma "Gestão do Cliente"	Fator humano	IP	- Perda de oportunidade de resposta - Falhas nas respostas	Até 2015: - Formação Ano de 2017: - Reforço de Formação (processo contínuo) - Reclassificação da tipologia de processos	Tecnológico	4	Baixo		↘ (-2)
DCN	Falta de parceiro tecnológico no âmbito do setor Rodoferroviário	Negócio não atrativo	IP/IPE/IPP/IPT	- Não candidatura para desenvolvimento - Inviabilização do projeto	Até 2015: - Identificação de parceiros por tipologias de áreas de interesse e capacidades (processo contínuo) Ano de 2016: - Reuniões com Universidades e Empresas com perfil para apoio a Investigação e Desenvolvimento (processo contínuo)	Negócio	2	Baixo		=
DCN	Deficiente execução dos projetos de inovação	- Falta de envolvimento das unidades orgânicas nos processos de inovação e desenvolvimento - 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	Até 2015: - Sessões sobre cultura da inovação e vantagens para a empresa Ano de 2016: - Sessões IPInova e ações de comunicação interna Ano de 2017: - Elaboração de Fichas de Monitorização da execução dos projetos (processo contínuo)	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 Unidades Orgânicas e parceiros - Falha/ falta de informação/ documentação	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 (processo contínuo) Ano de 2016: - Gestão de processos de candidaturas centralizado pela equipa e com parceria com equipa de fundos comunitários e empresas parceiras (processo contínuo)	Regulação e Compliance	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	Quebra do dever de sigilo/ confidencialidade, independência, integridade, responsabilidade, transparência e imparcialidade	- Negligência - Ação dolosa - Desconhecimento da informação que é reservada/ confidencial - Falhas na aplicação dos requisitos da legislação sobre proteção de dados pessoais	IP/IPE/IPP/IPT	- Impacto reputacional negativo - Divulgação de dados confidenciais ou sensíveis - Incumprimento da legislação sobre proteção de dados pessoais - Coimas/ multas	Ano de 2016: - Código de ética do Grupo IP - Ações de sensibilização (processo contínuo)  Ano de 2017: - "Assessment" e "gap analysis" no âmbito do Regulamento Geral de Proteção de Dados	Regulação e Compliance	9	Moderado	Plano de Ação no âmbito do Regulamento Geral de Proteção de Dados	↗ (+5)
DCN	Serviço de atendimento telefónico inadequado ou pouco profissionalizado	- Ausência de monitorização de qualidade às chamadas telefónicas - Inadequada competência dos recursos humanos	IP	- Impacto reputacional negativo - Impacto na satisfação do cliente	Ano de 2016: - Solicitação de autorização à Comissão Nacional de Proteção de Dados  Ano de 2017: - Reforço da formação para os atendedores internos	Operacional	8	Moderado	Implementar auditorias de qualidade ao atendimento telefónico  Formação em atendimento	↘ (-2)
DCN	Falta de resposta ou tratamento às necessidades colocadas pelos Stakeholders no relacionamento telefónico com a IP	- Unidades Orgânicas não dão prioridade ao atendimento telefónico - Insensibilidade ao conceito de "Serviço ao Cliente"	IP	- Impacto reputacional negativo - Impacto na satisfação do cliente	Ano de 2016: - Ações de sensibilização e reforço da importância do atendimento ao cliente, independentemente do canal em causa (processo contínuo)	Operacional	10	Elevado	Manual de Cliente e das instruções de trabalho: atendimento digital, telefónico e presencial	=



## 8.10 DIREÇÃO DE GESTÃO DAS CONCESSÕES (DCO)

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

Baixo	19
Moderado	24
Elevado	8
Muito elevado	4
Total de riscos	55
Valor Médio do Risco	7,6

Dono do Risco: Sónia Catarina Menoita Janela Saraiva

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	Inadequação do projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inadequada definição dos requisitos e do objeto do projeto</li> <li>- Deficiente revisão do projeto</li> <li>- Entrega não atempada do projeto de execução</li> <li>- Desfasamento entre a data do projeto e a realização da empreitada</li> <li>- Imprevisibilidade na realização de algumas obras de conservação corrente/periódica</li> </ul>	IP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deficiente execução da obra (desvios de qualidade e/ ou custo e/ ou prazo)</li> <li>- Não concretização de alguns dos pressupostos/estimativas nos Programas de Concurso/ Cadernos de encargos para a realização de algumas obras de conservação corrente/periódica</li> <li>- Trabalhos a mais</li> <li>- Atraso ou não realização das ações de investimento</li> <li>- Não deteção de erros no projeto - contrato de empreitada</li> </ul>	<p>Até 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudos e projetos de suporte a decisões de investimento (processo contínuo)</li> <li>- Participação na revisão e atualização anual das atividades em Plano de Investimento (processo contínuo)</li> <li>- Monitorização trimestral da execução financeira das empreitadas e respetivos desvios (processo contínuo)</li> </ul> <p>Ano de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informação/ parecer sobre as especificações técnicas de suporte ao lançamento dos projetos, na sequência de auscultação promovida pela Engenharia (processo contínuo)</li> <li>- Participação/ subscrição dos pareceres de revisão dos projetos (processo contínuo)</li> <li>- Revalidação dos pareceres de revisão dos projetos, caso a data de elaboração seja superior a 1 ano relativamente ao lançamento do concurso (processo contínuo)</li> </ul>	Operacional	6	Moderado	Definir a Unidade Orgânica gestora da Via no Sistema de Informação Geográfica	=
DCO	Deficiente definição dos requisitos contratuais (empreitada e prestação de serviços)	Deficiente preparação do processo de contratação	IP	<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> </ul>		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
DCO	Prazos no processo de contratação superiores ao planeado	- Atrasos na obtenção de autorização dos plurianuais - Períodos de tempo elevados no processo de contratação - Restrições orçamentais	IP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desvios/ incumprimento dos Planos</li> <li>- Atraso/ não realização das ações de investimento</li> <li>- Deterioração e obsolescência de materiais</li> <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>- Incumprimento legal</li> <li>- Aplicação de penalidades</li> <li>- Incumprimento do Nível de Serviço disponibilizado aos clientes (destacando as exigências ao nível do Plano de Controlo da Qualidade e do Manual de Operação e Manutenção - designadamente do pavimento, da assistência técnica, de guardas de segurança) que origina incumprimento do Contrato de Concessão da IP</li> <li>- Eventual aplicação de medidas de limitação de circulação na Via (rodoferroviária) com impacto direto em stakeholders, com eventuais indemnizações/ Reequilíbrios financeiros</li> <li>- Eventual impacto na sinistralidade rodoviária</li> <li>- Impacto reputacional negativo</li> </ul>	<p>Ano de 2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Antecipação do envio à Tutela do pedido de autorização dos plurianuais para o novo contrato (processo contínuo)</li> </ul>	Operacional	20	Muito Elevado	Protocolo de Service-Level Agreement com a DCL	λ (+5)
									Reforçar junto da tutela da implicação da não aprovação dos contratos plurianuais	
									Avaliar as atividades que podem passar a contratos anualizados ou contratualizações de outro tipo	
									Revisão das minutas tipo	
									Nova ferramenta de contratação	
									Revisão do Manual Interno de Contratação	
Definição de prioridades de acordo com o risco associado										



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	Inadequação dos adjudicatários selecionados	- Critérios de avaliação pouco robustos e inadequados ao procedimento - Falhas de mercado	IP	- Deficiente execução da obra - Desvios na qualidade, custo e prazo da obra - Trabalhos a mais - Impacto reputacional negativo	Ano de 2017: - Opção por concursos públicos com prévia qualificação (financeira e técnica), nas contratações estratégicas para a empresa (processo contínuo)	Operacional	8	Moderado	Definição de metodologia de qualificação e avaliação de fornecedores/ prestadores de serviços/ empreiteiros	=
DCO	Definição fraudulenta das especificações técnicas do caderno de encargos	Conluio	IP	- Impacto reputacional negativo - 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 orgânicas (processo contínuo) - Código de ética do Grupo IP - Ações de sensibilização (processo contínuo)	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 - Desarticulação com o Instituto da Mobilidade e dos Transportes	IP	- Aumento de encargos para a IP resultantes de indemnizações decorrentes das condições de circulação - Impacto financeiro no Orçamento	Ano de 2016: - Provisionar e rever o orçamento anualmente (processo contínuo)  Ano de 2017: - Realização de reparações intercalares de baixo montante	Financeiro	20	Muito Elevado	Estabelecer com o Instituto da Mobilidade e dos Transportes Protocolo de colaboração, ou outro instrumento equivalente, com regras para o acompanhamento do processo de grandes reparações de concessões do Estado  Solicitar ao Instituto da Mobilidade e dos Transportes a programação das Grandes Reparações previstas para o ano seguinte, de forma a que seja considerada na proposta de orçamento anual da IP	↑ (+5)
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: - Provisionar e rever o orçamento anualmente (processo contínuo)	Financeiro	6	Moderado	Definição de regras com o Instituto da Mobilidade e dos Transportes  Solicitar ao Instituto da Mobilidade e dos Transportes a programação dos alargamentos previstos, de forma a que seja considerada na proposta de orçamento anual da 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	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	Ano de 2016: - Provisionar e rever o orçamento anualmente (processo contínuo)	Financeiro	4	Baixo		↘ (-5)
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: - Provisionar e rever o orçamento anualmente (processo contínuo)	Financeiro	4	Baixo		↘ (-2)
DCO	Deficiente acompanhamento do processo de grandes reparações nas concessões	Desarticulação entre o Instituto da Mobilidade e dos Transportes e a IP (ausência de protocolo entre as duas entidades)	IP	- Aumento dos custos de grandes reparações para a adoção de soluções mais pesadas (diminuição das poupanças prevista no processo de renegociação) - Desconhecimento do custo das Grandes Reparações - Falta de provisão em orçamento - Processos de aprovação de Projetos de Execução morosos, com impacto no estado da Via - Aumento dos custos pela necessidade de intervenções intercalares na Via para garantir as condições mínimas de circulação	Até 2015: - Início do processo de discussão com o Instituto da Mobilidade e dos Transportes - Procedimento interno de controlo do processo de grandes reparações das Concessões/ Subconcessões	Operacional	15	Elevado	Estabelecer com o Instituto da Mobilidade e dos Transportes Protocolo de colaboração, ou outro instrumento equivalente, com regras para o acompanhamento do processo de grandes reparações de concessões do Estado  Solicitar ao Instituto da Mobilidade e dos Transportes a programação das Grandes Reparações previstas para o ano seguinte, de forma a que seja considerada na proposta de orçamento anual da IP	=
DCO	Ineficiências no processo de contagem e classificação de tráfego	Deficiente avaliação/ funcionamento dos equipamentos de contagem e classificação de tráfego	IP	- Pagamentos indevidos às Subconcessionárias - Remuneração de serviço - 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 a metodologia de aferição da operacionalidade dos equipamentos e margens de erro admissíveis  Ano de 2017: - Auditorias periódicas/ surpresa (processo contínuo)	Operacional	10	Elevado	Rever o procedimento de validação de tráfego desenvolvido entre DCO/ DPL/ DCN (com base no procedimento já existente)  Aplicação de videoverificações automática  Adoção de auditorias periódicas/ surpresa	=



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 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 por falhas de desempenho e de disponibilidade e/ ou penalidades por incumprimento da qualidade da via - Aumento dos custos 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 das Subconcessões  Ano de 2017: - Reforço de recursos humanos	Operacional	6	Moderado	Desenvolver o procedimento de controlo do Plano de Controlo da Qualidade 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" no sentido de serem introduzidas as alterações decorrentes dos contratos renegociados	\ (-4)
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 por 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  Ano de 2017: - Reforço de recursos humanos	Operacional	10	Elevado	Desenvolver o Procedimento de Controlo das Condições de Acessibilidade e Segurança da Via (com base no procedimento existente)  Desenvolver e implementar o "Projeto Ocorre" apresentada por Grupo de Trabalho no âmbito do Programa Avançado em Gestão e Liderança  Alteração/ adaptação da aplicação "Sistema de Gestão de Subconcessões" no sentido de serem introduzidas as alterações decorrentes dos contratos renegociados	=
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 por 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 (com base no procedimento existente)	=

Relatório de Execução do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, do Grupo IP – 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
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 por 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: - Submissão 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 é disponibilizada à IP	Operacional	6	Moderado	Desenvolver o Procedimento de Aferição das Penalidades por Sinistralidade	=
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: - Submissão 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	Operacional	6	Moderado	Desenvolver o Procedimento de Aferição da evolução dos índices de sinistralidade em articulação DCO/ Instituto da Mobilidade e dos Transportes, uma vez que há variáveis na fórmula de cálculo referentes a vias não geridas pela IP	=
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) - Informação não disponível (provenientes de terceiros)	IP	- Pagamento de juros de mora - Indemnizações pedidas pelas Concessionárias/ Subconcessionárias - Impacto reputacional negativo	Ano de 2016: - Registo de serviços prévio (agilização da forma de pagamento) (processo contínuo)  Ano de 2017: - Processo de cabimentação efetuado pelos controllers (processo contínuo)	Operacional	20	Muito Elevado	Procedimento de Gestão de Subconcessões, com definição de regras de operacionalização atempada do processo de pagamento  Clarificar junto do Instituto da Mobilidade e dos Transportes as regras de validação dos pagamentos e respetivas atribuições	↑ (+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	Desenvolver os procedimentos de controlo das Subconcessões (com base nos procedimentos já existentes)  Alteração/ adaptação da aplicação "Sistema de Gestão de Subconcessões" no sentido de serem introduzidas as alterações decorrentes dos contratos renegociados	=

Relatório de Execução do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, do Grupo IP – 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
DCO	Deficiente análise de estudos e projetos submetidos pelas Subconcessionárias	Insuficiência de recursos humanos	IP	- Incumprimento do contratualizado - Identificação tardia de situações que carecem de retificação por parte das Subconcessionárias		Operacional	3	Baixo		↘ (-3)
DCO	Divergência entre as soluções de traçado aprovadas nos estudos e projetos e as pretensões de Stakeholders externos	Solicitações externas 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 (processo contínuo)  Ano de 2017: - Consulta/ articulação Subconcessionárias/ Stakeholders (processo contínuo)	Operacional	4	Baixo		↘ (-5)
DCO	Emissão tardia da Declaração de Utilidade Pública	Fonte externa à IP	IP	- Pedido de reposição do equilíbrio financeiro - 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 (processo contínuo)	Regulação e Compliance	3	Baixo		↘ (-6)
DCO	Pedidos de reposição de equilíbrio financeiro dos Contratos de Concessão e de Subconcessão	Fonte externa à IP (exemplo: achados arqueológicos, alterações legislativas)	IP	Pagamento de indemnizações	Até 2015: - Estudo das causas que deram lugar às reposições de equilíbrio financeiro e determinação do seu impacto financeiro com propostas para mitigação/ eliminação dessas causas, quer ao nível dos contratos e da legislação aplicável, quer ao nível do entendimento conceptual/ doutrinário das causas (e seu âmbito) que são elegíveis para efeitos de reposição de equilíbrio financeiro (processo contínuo)  Ano de 2016: - Informação à Tutela e às Entidades Reguladoras da indispensabilidade de audição prévia das entidades gestoras dos contratos de Concessão/ Parcerias Público-Privadas e da própria Unidade Técnica de Acompanhamento de Projetos relativamente a diplomas que possam impactar sobre as atividades concessionadas/ subconcessionadas  Ano de 2017: - Sensibilização do Governo	Regulação e Compliance	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	↘ (-8)

Relatório de Execução do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, do Grupo IP – 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
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	3	Baixo		\ (-3)
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 - Demora/ não deteção de anomalias/ atuação perante situações ilegais	Ano de 2016: - Roteiros de fiscalização da Rede (processo contínuo) - Monitorização de desvios em relação a um padrão, por exemplo número de avistamentos por km/ tipo e operador (processo contínuo) - Processos de monitorização conjunta com os Stakeholders (Câmaras Municipais, Polícia) (processo contínuo) - Contratos de outsourcing de fiscalização  Ano de 2017: - Reuniões de partilha de experiências (processo contínuo)	Operacional	9	Moderado	Desenvolvimento de procedimento interno de fiscalização para a rede (check-list de boas práticas)  Avaliar a viabilidade de migrar para outsourcing o serviço de fiscalização da rede sob gestão direta	=
DCO	Deficiente avaliação de partilha de upside de receita de portagem e partilha de risco de tráfego em Concessões	Ineficiência do processo de avaliação de upsides	IP	- Pagamentos indevidos às 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	=
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	Ano de 2017: - Instrução IP.IT.011 - Retenção de receitas de portagens	Operacional	4	Baixo		=
DCO	Falta de capacidade de avaliação de benefícios	Ineficiência do processo	IP	Indevido apuramento do benefício da IP	Até 2015 - Partilha de benefícios avaliada no quadro da Unidade Técnica de Acompanhamento de Projetos (Artigo 21.º do Decreto-Lei n.º 111/2012, de 23 de maio) - Participação da IP nas comissões de avaliação de benefícios (processo contínuo)	Operacional	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	=

Relatório de Execução do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, do Grupo IP – 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
DCO	Análise tardia/ incorreta 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	Ano de 2017 - Reforço de recursos e competências adequadas	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)
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 Conselho de Administração Executivo 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  Ano de 2017: - Reforço da articulação e contacto com o Governo (processo contínuo)	Negócio	16	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	↳ (-4)
DCO	Perda de histórico de processos/ informação	- Inadequação/ Ineficiência das aplicações - Alteração das aplicações de apoio à atividade da DCO - exemplo: Gestão documental; eContratos - Ausência de contrato de manutenção para a atual aplicação - Ineficiências de Gestão Documental - Interrupção de carregamento de histórico	IP	Falhas em processos de reposição do equilíbrio financeiro de Concessões/ em processos litigiosos referentes a reclamações de entidades e particulares	Ano de 2017: - Identificação dos requisitos aplicacionais de acordo com as necessidades da DCO	Tecnológico	10	Elevado	Classificação dos documentos em processos no Gestor Documental  Contrato de manutenção para a atual aplicação Open Rode (Sistema de Gestão de Subconcessões)	=



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 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 - Incumprimento de diretivas/ regulamentos comunitárias	Ano de 2016: - Verificação sistemática dos procedimentos de segurança (vertente administrativa e operacional) - Túnel do Marão (processo contínuo)  Ano de 2017: - Monitorização mensal das atividades de operação e manutenção desenvolvidas nos túneis e do seu consequente comportamento ao nível da exploração, realizada por uma Comissão de Segurança dos Túneis que envolve o Agente de Segurança e os Gestores dos Túneis (processo contínuo) - Obras no Túnel do Grilo para implementação das recomendações do Laboratório Nacional de Engenharia Civil/ Instituto da Mobilidade e dos Transportes	Regulação e Compliance	8	Moderado	Alargar a verificação sistemática dos procedimentos de segurança - Túnel do Grilo  Aplicação informática de gestão integrada de túneis	↘ (-7)
DCO	Falhas e atrasos na gestão técnico administrativa dos contratos	Incumprimento legal da tramitação do processo de fiscalização e liquidação das empreitadas	IP	- Jurídico-legais - Desvios na qualidade, custo e prazo	Ano de 2017: - Controlo e reporte periódico da situação administrativa das empreitadas até à sua receção definitiva (processo contínuo)	Regulação e Compliance	4	Baixo		↘ (-2)
DCO	Derrapagem no prazo, custo e qualidade das empreitadas	- Deficiente preparação do processo de planeamento da obra - Deficiente prestação do empreiteiro	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	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
DCO	Incumprimento das normas de segurança	- Deficiente preparação de obra - Intervenções não autorizadas realizadas por terceiros	IP	Acidentes de trabalho e segurança dos clientes	Até 2015: - Fiscalização realizada pelas Unidades móveis de inspeção e apoio (4 em 4 horas) (processo contínuo)  Ano de 2016: - Obrigatoriedade de verificação sistemática dos procedimentos de segurança (processo contínuo) - Implementação de processos de auditoria/ fiscalização às práticas implementadas em função das disposições legais e do Plano de Segurança e Saúde em vigor (processo contínuo) - Monitorização prévia dos processos construtivos a implementar, nomeadamente ao nível da adequação das proteções coletivas (processo contínuo) - Planos de emergência/ simulacros - Formação  Ano de 2017: - Ações de sensibilização (processo contínuo)	Regulação e Compliance	9	Moderado	Reforço da formação em segurança	=
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	Ano de 2017: - Alarmística de prazos na aplicação de gestão, por fase e responsável, com reporte automático ao responsável hierárquico - Processo de controlo sistemático e periódico (auditing interno)	Operacional	8	Moderado	Novos desenvolvimentos de alarmística de prazos  Acompanhamento de todas as fases dos processos pela DCO, incluindo a elaboração do orçamento	=
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 - Impacto reputacional negativo	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		↘ (-2)
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 (processo contínuo)	Negócio	4	Baixo		=

Relatório de Execução do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, do Grupo IP – 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
DCO	Ineficiências na gestão dos terminais	Ineficiência da atual aplicação (manutenção/ desenvolvimento deficiente e extremamente dispendiosa)	IP	Deficiente gestão da atividade	Ano de 2017: - Implementação da ferramenta de gestão de parque IP4LOG	Operacional	4	Baixo	Monitorização da ferramenta de gestão de parque IP4LOG	\ (-4)
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 - Incumprimento das normas de segurança	IP	Danos financeiros por pagamento de indemnizações	Ano de 2016: - Colocação de sinalética - Sensibilização/ formação de todos os colaboradores dos terminais para as regras de segurança e funcionamento interno dos terminais (processo contínuo)	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 (processo contínuo) Colocação de sinalética no Terminal da Bobadela	=
DCO	Infrações de cariz ambiental/ salubridade/ saúde pública	Falta de manutenção periódica/ limpeza da área do domínio rodoviário e parcelas sobrantes contíguas à rede da Alta Prestação	IP	Processos de contraordenação/ Pagamento de multas	Ano de 2016: - Procedimento de manutenção e conservação de espaços não operacionais  Ano 2017: - Roteiros de inspeção ao estado de salubridade das parcelas (processo contínuo) - Elaborado o cadastro da totalidade das parcelas (IPP) - Planeamento de intervenções periódicas de limpeza de parcelas sobrantes (processo contínuo)	Regulação e Compliance	6	Moderado	Articulação DCO/ IPP transferência da limpeza de parcelas sobrantes para a 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	Quebra de níveis de serviço na rede da Alta Prestação sob administração direta	- Obras, que implicam condicionamentos nas vias - Supressão injustificada de vias de circulação em período diurno, em dias úteis - Descoordenação com a DRR - Requisitos contratuais não respeitam as especificidades da rede - Indefinição de atribuições do Gestor de via/ outras Unidades Orgânicas	IP	- Reclamações dos clientes - Impacto reputacional negativo - Quebra de nível de serviço		Regulação e Compliance	8	Moderado	Definição das atribuições da figura Gestor de via  Articulação entre a DCO, DRR e empresas Participadas na execução das obras através da figura Gestor do projeto	=
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	Degradação da infraestrutura da ponte	Até 2015: - Presença e apoio no Conselho de Segurança (processo contínuo)  Ano de 2016: - Inscrição de verbas no orçamento (processo contínuo) - Elaboração do relatório semestral de acompanhamento semestral (processo contínuo) - Atualização da programação de atividades com desvio de prazo (processo contínuo) - Monitorização e avaliação de desempenho dos colaboradores (processo contínuo)  Ano de 2017: - Reforço de recursos humanos	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	=
DCO	Resposta ineficaz a uma situação de emergência na Ponte 25 de Abril	Incumprimento do Plano de emergência	IP	- Impacto reputacional negativo - Danos financeiros	Ano de 2016: - Plano de Emergência Integrado e restantes documentos do Sistema de Gestão Integrada da Segurança da Ponte 25 de Abril (processo contínuo) - Articulação com as unidades orgânicas da IP responsáveis pela exploração ferroviária, com a LUSOPONTE, forças de segurança e forças de emergência (processo contínuo) - Reuniões do Conselho de Segurança da Ponte 25 de Abril (processo contínuo) - Realização de exercícios de gabinete (processo contínuo)  Ano de 2017: - Realização de simulacros (processo contínuo)	Operacional	5	Moderado	Ações de Formação sobre o Plano de Emergência Integrado e restantes documentos do Sistema de Gestão Integrada da Segurança da Ponte 25 de Abril  Revisão do Plano de Emergência Integrado  Realização de exercícios reais simulacros (LIVEX)	↘ (-5)

Relatório de Execução do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, do Grupo IP – 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
DCO	Condições inadequadas de utilização da Ponte 25 de Abril ou que representam perigosidade para a circulação rodoviária e/ou ferroviária	Terceiros	IP	- Impacto reputacional negativo - Danos financeiros	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 Laboratório Nacional de Engenharia Civil de um sistema de monitorização estrutural (processo contínuo) - Assegurar a inspeção, a manutenção e reparação dos elementos constituintes da Ponte 25 de Abril e dos equipamentos nela instalados (processo contínuo) - Apresentação de propostas de melhoria das características dos equipamentos instalados na Ponte 25 de Abril - Gestão contínua de stocks de peças/ consumíveis (processo contínuo)	Operacional	5	Moderado	Solicitar definição tipologia e carga no âmbito dos processos de licenciamento  Solicitar relatório de monitorização anual da circulação de comboios, identificando as cargas (para conhecimento do tráfego ferroviário real e o seu impacto na capacidade de carga da infraestrutura)	=
DCO	Emissão de pareceres técnicos com incorreções	Falta de experiência dos técnicos (know-how)	IP	- Impacto reputacional negativo - Danos financeiros	Ano de 2016: - Know-how da infraestrutura ao nível do projeto, estado de conservação e segurança de exploração (processo contínuo) - Habilitações dos técnicos da gestão da Ponte 25 de Abril (processo contínuo) - Reuniões do quadro técnico da gestão da Ponte 25 de Abril (processo contínuo) - Revisão dos documentos (processo contínuo) - Apreciação hierárquica dos documentos (processo contínuo)  Ano de 2017: - Reforço de equipa	Operacional	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
DCO	Ausência ou atraso de resposta ou resposta negativa por parte de entidade externas ou unidade orgânicas internas	- Falta de articulação com as UO - Fonte externa	IP	- Impacto reputacional negativo - Deficiente cumprimento das atribuições e competências da IP vertidas no DL 95/2008, de 6 de junho	Ano de 2016: - Know-how do negócio da IP - 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 por alteração do mercado	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	=
DCO	Incumprimento de prestação de serviços a terceiros	Falta de recursos humanos	IP	- Resolução contratual - Perda de receita	Ano de 2017: - Redução do âmbito da prestação de serviços em vigor (término do contrato de assessoria à negociação das Parcerias Público-Privadas )	Negócio	4	Baixo		∨ (-11)
DCO	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 - Necessidade de reparação de túneis	Até 2015: - Sensibilização dos trabalhadores para o cumprimento rigoroso de regras e procedimentos já existentes (processo contínuo)  Ano de 2017 - Manual de assistência na rede de alta prestação	Regulação e Compliance	9	Moderado	Aquisição de um simulador para o Túnel do Marão  Formação	∧ (+3)
DCO	Indisponibilidade de equipamentos de telemática 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	Até 2015: - Implementação de sistemas redundantes  Ano de 2016: - Reuniões periódicas de articulação com a DAT para a identificação de prioridades (processo contínuo)	Operacional	9	Moderado	Melhorar os sistemas instalados de acordo com levantamento de anomalias e responsabilidades de atuação  Implementar plataforma de supervisão e revisão dos contratos de manutenção com a implementação/ revisão das disponibilidades e tempos de resposta	∧ (+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
DCO	Deficiente acompanhamento do processo de grandes reparações para as subconcessões	- Falta de recursos aplicacionais - Falta de procedimentos	IP	Aumento custos de grandes reparações para a adoção de soluções mais pesadas	Até 2015: - Procedimento interno de controlo do processo de grandes reparações das Concessões/ Subconcessões - Procedimento interno de controlo do Plano de Controlo da Qualidade das Subconcessões	Operacional	6	Moderado	Desenvolver os seguintes procedimentos: Controlo do Plano de Controlo da Qualidade das Subconcessões (este último com base no procedimento já existente) e Controlo do Manual de Operação e Manutenção das Subconcessões, em que ficará estabelecida a articulação com as várias unidades orgânicas da empresa	N
									Alteração/ adaptação da aplicação "Sistema de Gestão de Subconcessões" no sentido de serem introduzidas as alterações decorrentes dos contratos renegociados	
									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)	
DCO	Incapacidade de responder em tempo ao cliente	- Falta de recursos humanos - Cativação do Orçamento de exploração que impossibilite a contratação de meios mecânicos e fornecimento de combustíveis	IP	- Perda de negócio (Terminais e CK) - Impacto reputacional negativo	Ano de 2017: - Contratação de serviços externos	Operacional	8	Moderado	Prestação de serviços logísticos tendente a suprir as dificuldades em recursos humanos e meios mecânicos em 2018.	N
DCO	Atraso no lançamento do concurso/ formalização do Contrato de Concessão	Atraso na emissão do parecer prévio vinculativo pela Autoridade da Mobilidade e dos Transportes	IP	- Potencial perda de receita - Perturbação no regular funcionamento do transporte ferroviário de mercadorias		Negócio	9	Moderado	Instrução para obtenção de parecer prévio	N
									Solicitar à Autoridade da Mobilidade e dos Transportes a designação de interlocutor para acompanhamento mais próximo destas matérias	



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	Catástrofes/ calamidades com impacto na infraestrutura (nas vias de alta prestação sob gestão direta da IP)	- Condições climatéricas adversas - Ação humana - Outros fatores externos	IP	- Ocorrência de falhas na infraestrutura - Indisponibilidade da infraestrutura - Acréscimo nos custos de manutenção - Impacto reputacional negativo	Até 2015: - Reforço das atividades inspetivas da infraestrutura em períodos para os quais se prevê a existência de fenómenos naturais extremos  Ano de 2017: - Ação de formação sobre Serviço de Informações de Segurança	Operacional	20	Muito Elevado	Estratégia Nacional para a Proteção Civil Preventiva	N



## 8.11 DIREÇÃO DE COMUNICAÇÃO, IMAGEM E STAKEHOLDERS (DCS)

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

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

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

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
DCS	Falhas nas respostas às solicitações institucionais	- Atraso na receção de resposta de outras unidades orgânicas - Ineficiência do processo interno de resposta - Deficiente coordenação da empresa relativamente à comunicação com as autarquias (vários canais de resposta)	Todas	Impacto reputacional negativo	Até 2015: - Procedimento elaborado/ implementado de tratamento de respostas a entidades externas  Ano de 2016: - Reuniões periódicas de articulação entre DCS, Gestões Regionais e Centros Operacionais (processo contínuo)  Ano de 2017: - Revisão do procedimento de tratamento de respostas a entidades externas - Participação em reuniões periódicas de planeamento: Rodovia e Ferrovia (processo contínuo)	Regulação e Compliance	4	Baixo		↘ (-4)
DCS	Falta de comprometimento dos colaboradores com as iniciativas da empresa	- Resistência dos colaboradores - Não realização das ações previstas no Plano de Comunicação (por ex. restrições orçamentais; por decisão superior) - Desarticulação entre os intervenientes nas iniciativas e a DCS	Todas	Desmotivação e decréscimo de produtividade	Até 2015: - Ações de Employer Engagement (processo contínuo)  Ano de 2016: - Implementação de algumas medidas do Plano de Comunicação de 2016  Ano de 2017: - Implementação do Plano de Comunicação (processo contínuo)	Operacional	4	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
DCS	Falhas no processo de comunicação em situações de crise	Inadequação do Manual de Gestão de Crise	Todas	Impacto reputacional negativo	Até 2015: - Manuais (REFER e EP) em vigor	Operacional	8	Moderado	Entrada em vigor do Manual de Crise IP Definição/ identificação do Porta-Voz 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	Ano de 2016: - Identificação de elemento focal na unidade orgânica	Reputacional	6	Moderado	Definição/ identificação do Porta-Voz IP	=
DCS	Incongruência da informação prestada aos Órgãos de Comunicação Social	Falta de uniformização/ fiabilidade/ atualidade na informação recebida internamente	Todas	Impacto reputacional negativo	Ano de 2016: - Sensibilização das unidades orgânicas para uniformizar a informação prestada (processo contínuo)	Operacional	2	Baixo		\ (-2)
DCS	Divulgação de informação reservada e sensível	- Desconhecimento da informação que é reservada/ confidencial - Negligência/ falta de zelo - Ação dolosa - Falhas na aplicação dos requisitos da legislação sobre proteção de dados pessoais	Todas	- Impacto reputacional negativo - Incumprimento da legislação sobre proteção de dados pessoais	Ano de 2016: - Código de ética do Grupo IP - Ações de sensibilização (processo contínuo) Ano de 2017: - "Assessment" e "gap analysis" no âmbito do Regulamento Geral de Proteção de Dados	Regulação e Compliance	9	Moderado	Política de classificação de documentos Plano de Ação no âmbito do Regulamento Geral de Proteção de Dados	∧ (+3)
DCS	Alterações ao Planeamento nas intervenções rodoferroviárias (com impacto da comunicação externa)	- Alterações nos pressupostos do Planeamento - Restrições orçamentais	Todas	- Informações contraditórias na informação prestada ao exterior - Impacto reputacional negativo	Ano de 2017: - Reforço do enfoque no tratamento da informação disponibilizada ao exterior (processo contínuo)	Operacional	8	Moderado	Definição do processo de articulação com as unidades orgânicas competentes	N
DCS	Falta de articulação com a DCS na Comunicação Interna	Não envolvimento da DCS nas iniciativas de comunicação interna desenvolvidas por parte das demais Unidades Orgânicas	Todas	Desmotivação e decréscimo de produtividade	Ano de 2017: - Implementação do Plano de Comunicação (processo contínuo) - Iniciativas de comunicação interna	Operacional	5	Moderado	Ação de Divulgação do Plano de comunicação interna às chefias de 1º Nível.	N



## 8.12 DIREÇÃO DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL (DDO)

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

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

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

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
DDO	Indisponibilidade/ Insuficiente envolvimento de elementos chave das Unidades Orgânicas	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	<p>Ano de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definição de ficha de perfil de competência para os pivot e respetiva carga efetiva de ocupação</li> <li>- Identificação dos pivots das unidades orgânicas</li> </ul> <p>Ano de 2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Procedimento de gestão dos processos organizacionais</li> <li>- Modelação dos processos com a presença dos pivots (nomeadamente na reunião de kick-off) (processo contínuo)</li> <li>- Envolvimento dos pivot na preparação da auditoria de 1ª fase realizada por entidade certificadora externa em dezembro 2017</li> </ul>	Operacional	5	Moderado	<p>Clarificar metodologia Business Process Management e suas vantagens (sensibilizar gestores dos processos)</p> <p>Implementar os requisitos da norma ISO 9001 (Auditoria de 2ª fase)</p>	↑ (+1)
DDO	Monitorização inadequada das ações de melhoria do Business Management System	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inexistência de ferramentas informáticas de suporte</li> <li>- Atraso no desenvolvimento do Business Management System</li> </ul>	Todas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perda de eficiência na recolha e tratamento da informação</li> <li>- Desconhecimento do status das ações de melhoria em curso</li> </ul>	<p>Ano de 2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Base de dados Gestão das constatações</li> <li>- Levantamento de requisitos funcionais junto da DSI para decisão de desenvolvimento ou aquisição de nova ferramenta informática para gerir constatações</li> </ul>	Tecnológico	5	Moderado	Implementar ferramenta de apoio aos pivots para a gestão dos processos	=



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	Insuficiente envolvimento dos intervenientes da equipa do projeto Business Management System	Iniciativas no âmbito do Business Management System não consideradas prioritárias pelas Direções	Todas	- Incapacidade da organização reagir a mudanças - Perda de eficiência na concretização do projeto Business Management System - Não conclusão do projeto de implementação Business Management System	Até 2015: - Identificação das iniciativas em curso das diversas Direções (processo contínuo)  Ano de 2016: - Elaboração de documento base (input para a conceção) sobre o Sistema de Gestão Empresarial (apresentação dos princípios intrínsecos ao Business Management System e planeamento do projeto Business Management System com toda a equipa do projeto)  Ano de 2017: - Aplicação da metodologia Project Management Office ao projeto, com reuniões de acompanhamento mensal (processo contínuo)	Operacional	5	Moderado	Implementar ferramenta de arquitetura empresarial	=
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	Upgrade da aplicação de modelação de processos e suporte técnico	=
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 para desenvolvimento de competências na Direção  Reforço de recursos humanos	=



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 - Não cumprimento dos procedimentos - Falta de recursos com competências específicas	Todas	Ineficiência dos processos por falta de harmonização na execução	Até 2015: - Procedimentos de regulação interna, com elaboração 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) (processo contínuo)  Ano de 2017: - Desenvolvimento da modelação e normativos associados (processo contínuo) - Atualização/ melhoria dos normativos internos (processo contínuo)	Regulação e Compliance	8	Moderado	Auditorias aos processos (por auditores internos)  Monitorização dos Process Performance Indicator	=
DDO	Deficiente execução de projetos estratégicos	- Falta de comprometimento da equipa - Riscos mal avaliados e/ ou com respostas/medidas desadequadas - Deficiente conceção e planeamento do projeto (em todas as fases) - Competências da equipa desajustadas às necessidades - Equipa descomprometida com o projeto	Todas	- Perda de eficiência (aumento do prazo e do custo planeado) - Incumprimento dos requisitos de qualidade do projeto	Até 2015: - Utilização da metodologia Project Management Office para a gestão de projetos (processo contínuo) - Acompanhamento e monitorização do planeamento dos projetos (processo contínuo)  Ano de 2016: - Integração de indicadores de projetos nos indicadores de gestão e nos objetivos individuais e de Direção (processo contínuo) - Modelo de governance com acompanhamento Project Management Office e definição de modelo de apresentação de resultados - Sensibilização das equipas e dirigentes para a Gestão de Projetos (processo contínuo)	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 (+4)



## 8.13 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 (rodoviária e ferroviária) e ambiente necessário às atividades das empresas, em todo o ciclo de vida dos ativos, centralizando, desenvolvendo e capitalizando competências e know-how.

Dono do Risco: José Manuel Santinho Faísca

Baixo	5
Moderado	13
Elevado	1
Muito elevado	0
Total de riscos	19
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
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+/ Ferrovias 2020) - Inadequação do projeto	Ano de 2016: - Reuniões mensais com a DPL (processo contínuo) - Elaboração de Mapas de acompanhamento/ controlo (processo contínuo)  Ano de 2017: - Reuniões mensais de acompanhamento com a tutela (processo contínuo) - Reforçado o acompanhamento do projeto pelo cliente, através de reuniões mensais (processo contínuo)	Operacional	8	Moderado	Implementação do Planeamento Global Integrado  Integração do Planeamento Global Integrado com outras aplicações informáticas e entrada em modo produtivo de restantes módulos do Planeamento Global Integrado (das outras fases dos empreendimentos previstas)	\ (-2)
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 do prazo - Aumento de custos	Ano de 2016: - Envolvimento dos Stakeholders na fase de definição do âmbito do projeto (processo contínuo)	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	=



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	- Descapitalização de recursos das empresas projetistas - Deficiências do cadastro dos serviços afetados - Não integração no projeto de obrigações legais (por exemplo: especificações de interoperabilidade ferroviária) - Indisponibilidade de equipamentos para efetuar levantamento das condições no terreno	IP/IPT	- Deficiente execução da obra (desvios de qualidade e/ ou custo e/ ou prazo) - Trabalhos a mais - Perda de financiamento comunitário	Ano de 2017: - Revisão do procedimento de revisão de projeto - Reforçado o acompanhamento do projeto pelo cliente, através de reuniões mensais (processo contínuo) - Reuniões mensais de acompanhamento com a tutela (processo contínuo) - Seminário IP/ Projetistas - Acompanhamento do Prestador de serviços/ Projetista (processo contínuo)	Operacional	8	Moderado	Implementação da revisão de projeto de acordo com a metodologia estabelecida	↘ (-4)
DEG	Deficiente definição dos requisitos contratuais (prestação de serviços)	- Deficiente apresentação de necessidades por parte do cliente - Deficiente identificação das especificações por parte da equipa que se encontra a preparar o processo - Inadequada definição do objeto/ âmbito do projeto - Alteração de pressupostos de estudos e projetos	IP/IPT	- Deficiente execução da prestação de serviços (desvios de qualidade e/ ou custo e/ ou prazo) - Trabalhos a mais	Ano de 2016: - Normalização de requisitos gerais - Tipificação de programas de procedimentos e de cadernos de encargos  Ano de 2017: - Validação do objeto, âmbito e prazo pelo cliente (processo contínuo)	Operacional	4	Baixo		↘ (-2)
DEG	Definição fraudulenta das especificações técnicas do caderno de encargos	Conluio	IP/IPT	- Impacto reputacional negativo - Aumento dos custos da empreitada, prestações de serviços, materiais	Ano de 2016: - Aplicação do Normativo Nacional e Europeu - Código de ética do Grupo IP - Ações de sensibilização (processo contínuo)	Regulação e Compliance	4	Baixo		=
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	Criação de Grupo de Trabalho orientado para o tema dos Materiais	=



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 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 - Atraso na informação disponibilizada pelas Unidades Orgânicas (DRF/ DRR)	IP/IPT	- Aumento do custo associado - Atraso nos processos de contratação - Concursos desertos e necessidade de lançamento de novo procedimento - Reescalonamento do investimento e nova orçamentação - Dificuldades na gestão contratual da fase de obra - Impacto reputacional negativo	Ano de 2017: - Validação do preço base pelo cliente (processo contínuo) - Atualização da Base de Dados dos preço base/ referência - Realização de estudo comparativo entre o Preço Base e o Preço de Adjudicação	Operacional	6	Moderado	Implementação do Planeamento Global Integrado  Aumentar a discriminação da Base de Dados dos preço base/ referência (por exemplo, conforme o tipo de troço, separação rodovia/ ferrovia, etc.)	=
DEG	Atraso no tempo de resposta dos serviços partilhados	- Falta de capacidade dos serviços partilhados - Não solicitação atempada pela DEG	IP/IPT	- Incumprimento de prazos - Aumento de custos	Ano de 2016: - Divulgação do Service-Level Agreement da DCL  Ano de 2017: - Definição de prioridades conjuntamente com a DCL (processo contínuo)	Operacional	8	Moderado	Protocolo de Service-Level Agreement com a DCL	=
DEG	Deficiente 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 - Impacto reputacional negativo - Desvios na qualidade, custo e prazo	Até 2015: - Inclusão de penalidades em caderno de encargos (processo contínuo) - Homogeneização e especialização dos Cadernos de Encargos (processo contínuo)  Ano de 2017: - Adoção de procedimentos de pré-qualificação (processo contínuo)	Operacional	6	Moderado	Definição de metodologia de qualificação e avaliação de fornecedores/ prestadores de serviços/ empreiteiros	=
DEG	Atraso na disponibilização de informação base pelas Direções do Grupo IP	Incumprimento de prazos de resposta por parte das diversas Unidades Orgânicas	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  Ano de 2017: - Reforçado o envolvimento com as Unidades Orgânicas, através reuniões periódicas (processo contínuo)	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
DEG	Deficiências de interface com outras Direções/ Empresa do Grupo IP (DGE, DPL e IPE)	- Interfaces não definidos - Ineficiência na transmissão/ definição de procedimentos internos/ regulação interna - Atraso/ ausência de divulgação/comunicação das regras e procedimentos de atuação interna/ externa	IP/IPE	- Sobreposição de responsabilidades - Responsabilidades não atribuídas	Ano de 2016: - Definição do Processo de Negócio PN.04.01 - Gestão de Investimentos (foco Grandes Investimentos/Empreendimentos)  Ano de 2017: - Clarificação de atribuições (Publicação do Manual de Organização Grupo IP atualizado) - Revisão do Manual da Organização	Operacional	4	Baixo		↳ (-2)
DEG	Incapacidade de resposta	- Insuficiência de recursos com competências técnicas específicas no âmbito das especialidades de engenharia para lidar com cargas de trabalho não planeadas - Saída não supriável de colaboradores da DEG - Imprevisibilidade das necessidades de trabalho no âmbito da Assessoria Técnica (em número, complexidade e em prazo de resposta) - Número elevado e diversidade dos pedidos/ encomendas	IP/IPT	- Incumprimento das atribuições da DEG - Atrasos - Danos financeiros	Ano de 2016: - Mapas de planeamento e controlo, com prazos de resposta - Aplicação de priorização dos assuntos  Ano de 2017: - Integração de 4 estagiários	Operacional	8	Moderado	Reforço de recursos humanos	=
DEG	Incumprimento de legislação em vigor (ambiental)	- Insuficiência de recursos humanos com competências técnicas específicas - Insuficiência de recursos materiais - Falta de qualidade do projeto	Todas	- Coimas/ Multas - Impacto reputacional negativo - Atrasos no lançamento/ execução das obras	Ano de 2016: - Divulgação de normas, procedimentos e diretrizes - Ações de formação para melhorar o desempenho das equipas externas e internas	Regulação e Compliance	6	Moderado	Uniformização de procedimentos da ex-EP e ex-REFER  Ações de formação sobre temas de Gestão Ambiental	=



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>- Impacto reputacional negativo</li> </ul>	<p>Ano de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aquisição de equipamento específico para avaliação das condições fitossanitárias da arborização</li> </ul> <p>Ano de 2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estabelecimento de novos procedimentos com definição de responsabilidades partilhadas entre DEG as equipas de fiscalização da rede rodoviar e ferroviária internas</li> <li>- Realização de reuniões periódicas com as equipas de fiscalização (processo contínuo)</li> </ul>	Operacional	4	Baixo		↘ (-2)
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>- Impacto reputacional negativo</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>	<p>Ano de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existência da área de sustentabilidade energética</li> <li>- Gestão de consumos (contadores) água e eletricidade</li> </ul> <p>Ano de 2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Avaliação(ões) energética(s) (processo contínuo)</li> <li>- Definição da Política energética</li> <li>- Plano de Ação (Plano de Eficiência Energética)</li> <li>- Projetos de solução (processo contínuo)</li> <li>- Mapas de Controlo (de aplicação das medidas recomendadas) (processo contínuo)</li> <li>- Plano de certificação energética em edifícios (processo contínuo)</li> <li>- Etiqueta energética equipamentos (processo contínuo)</li> </ul>	Regulação e Compliance	6	Moderado	<p>Elaboração/ atualização de documentos normativos e regulamentares</p> <p>Plano de Comunicação e ações de informação/ formação</p>	↘ (-2)
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>	<p>Ano de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestão de consumos (contadores) água e eletricidade (em fase de extensão à rodovia)</li> <li>- Consulta de informação em vários sistemas/ ferramentas</li> </ul>	Tecnológico	8	Moderado	Desenvolvimento de solução integrada de monitorização de indicadores de desempenho energético	=



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 Especificações Técnicas 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 Especificações Técnicas de Interoperabilidade	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	=
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	Reforço de recursos humanos	=
DEG	Falhas na implementação das medidas decorrentes da avaliação das condições fitossanitárias da arborização	- Insuficiência de recursos humanos com competências técnicas específicas	IP	- Agravamento das condições de circulação - Diminuição dos níveis de segurança rodoviária - Agravamento da qualidade da infraestrutura - Ocorrência de acidentes - Impacto reputacional negativo	Ano de 2017: - Realização de reuniões periódicas com as equipas de fiscalização/ manutenção (processo contínuo)	Operacional	6	Moderado	Afetação de um técnico responsável pela Gestão da Arborização nos Contratos de Conservação Corrente (rodoviários)	N



## 8.14 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	4
Moderado	7
Elevado	1
Muito elevado	0
Total de riscos	12
Valor Médio do Risco	6,6

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
DFM	Atrasos/ incorreções no pagamento a terceiros	- Atraso no registo de serviços - Atraso/ incorreções na contabilização da faturação - Atraso/ incorreções no pagamento pela tesouraria - Pagamento incorreto em montante ou a entidade incorreta (no caso de pagamentos a terceiros através de referência Multibanco, de incorreções no preenchimento dos dados mestre do terceiro, entre outros) - Registo e ou pagamento de serviços não prestados	Todas	- Impacto reputacional negativo - Prazo médio de pagamentos superior ao estabelecido	Até 2015: - Normativos internos  Ano de 2016: - Formação no âmbito do Projeto Logístico-Financeiro - Monitorização dos atrasos dos pagamentos (processo contínuo) - Sensibilização dos responsáveis de 1º nível (processo contínuo) - Revisão do normativo interno sobre registo de serviços - Revisão do normativo interno sobre liberação de cauções	Operacional	5	Moderado	Reforço da formação sobre contas a pagar  Indicador partilhado relacionado com atrasos no pagamento de faturas  Melhorar a qualidade da informação relacionada com o estado de registo das faturas (por exemplo, especificar o motivo do atraso)	↘ (-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
DFM	Falta de liquidez	- Falha no planeamento das necessidades de financiamento - Falha na captação das fontes de financiamento com impactos na liquidez disponível para fazer face às responsabilidades assumidas (por ex: cortes orçamentais imprevistos, não disponibilização pela tutela de fundos comunitários previstos no orçamento) - Falha no acompanhamento das necessidades de financiamento	Todas	- Falta de verbas para assegurar o cumprimento de todas as obrigações e compromissos futuros - Impacto reputacional negativo - Restrições da atividade do Grupo IP - Default e Cross-Default da dívida IP (e Agência de Gestão da Tesouraria e da Dívida Pública) - Redução do rating da IP	Até 2015: - Elaboração de Plano Financeiro no âmbito do Plano de Atividades e Orçamentos - Monitorização mensal das necessidades de tesouraria (processo contínuo) - Reporte mensal de informação financeira à Direção-Geral do Tesouro e Finanças (processo contínuo) - Monitorização dos níveis de dívida de clientes (processo contínuo)  Ano de 2017: - Indicador relacionado com a Recuperação de crédito - Prospeção/ estudos de novas fontes de financiamento	Financeiro	12	Elevado	Sensibilização do acionista para o incumprimento dos compromissos assumidos pela IP	↗ (+9)
DFM	Inadequado controlo e tratamento administrativo das cauções	- A liberação faseada (prazos e autos de receção) das cauções é efetuada manualmente - O controlo e o tratamento administrativo é efetuado durante e após a execução da obra/prestação de serviços - Liberação de cauções fora do prazo (Liberação antecipada ou atrasada) - Liberação de garantias com valor errado - Incorreto registo e pagamento de retenções	IP/IPE/IPP/IP T	- Impacto reputacional negativo - Danos financeiros	Ano de 2016: - Revisão do normativos de Registo de Serviços e Liberação de Cauções  Ano de 2017: - Módulo Gestão de Contratos de Empreitada na rodovia - Definição de objetivos individuais com impacto na avaliação de desempenho - Revisão de normativo com clarificação das diferentes tarefas associadas ao controlo e tratamento administrativo das cauções da ferrovia e rodovia	Regulação e Compliance	8	Moderado	Desenvolvimento do módulo Gestão de Contratos de Empreitada do Planeamento Global Integrado	↗ (+4)
DFM	Fiabilidade de informação contabilística e fiscal	- Inadequado registo dos movimentos contabilísticos, com reflexo na qualidade do reporte mensal das contas - Falta/ falhas ao nível da uniformização no registo, tratamento, controlo dos movimentos contabilísticos	IP/IPE/IPP/IP T	- Deficiente controlo de ativos - Reporte incorreto de ativos - Apuramento incorreto de custos conexos com ativos imobilizado - Eventual referência na Certificação Legal de Contas - Divulgação de informação pública incorreta, a Stakeholders	Até 2015: - Normativos internos - Formação externa da equipa para atualização de conteúdos  Ano de 2017: - Melhoria do processo de especializações (processo contínuo)	Operacional	8	Moderado	Regularização da contratação de serviços partilhados intra-grupo  Indicador partilhado sobre a fiabilidade da informação (controlo de divergências em sistema)	↗ (+4)

Relatório de Execução do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, do Grupo IP – 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
DFM	Não cumprimento de obrigações legais e fiscais	- Entrega não atempada ou incorreta de declarações fiscais - Atraso nos pagamentos à Autoridade Tributária e Segurança Social	IP/IPE/IPP/IPT	- Coimas - Pagamento de juros de mora - Processos fiscais - Impossibilidade de obtenção de certidões de ausência de dívida - Impacto reputacional negativo	Até 2015: - Monitorização mensal do ID respetivo (processo contínuo) - Assessoria fiscal permanente (processo contínuo)  Ano de 2016: - Implementação de prática de auditorias internas periódicas (processo contínuo)	Regulação e Compliance	4	Baixo	Regularização da contratação de serviços partilhados intra-grupo	=
DFM	Incorreta instrução das candidaturas a Fundos Comunitários	- Ineficiências dos processos de Planeamento Estratégico e de Planeamento: - Valores de investimento incorretos - Estudos de viabilidade incorretos - Não apresentação dos documentos exigidos - Análise de Custo Benefício com pressupostos macroeconómicos incorretos - Tutela	IP/IPE/IPP/IPT	- Não aprovação da(s) candidatura(s) - Não maximização do potencial de financiamento comunitário com impacto negativo na concretização do plano de financiamento e eventuais decisões de investimento já tomadas	Até 2015: - Órgão central de planeamento que garante a articulação com as áreas técnicas quer para a recolha da informação crítica para a elaboração de Análise de Custo Benefício quer para a estabilização dos valores de investimento - Ações de formação genéricas e temáticas aos principais interlocutores  Ano de 2016: - Ações de sensibilização (processo contínuo) - Prestações de serviço para elaboração de Análise de Custo Benefício - Ficha Best practice: Financiamento de Fundos Comunitários  Ano de 2017: - Divulgação de legislação e circulares interpretativas (processo contínuo) - Prestações de serviço para elaboração de Análise de Custo Benefício - Criada área no portal com a compilação da informação relacionada com instruções e boas práticas associadas a candidaturas a Fundos Comunitários	Regulação e Compliance	9	Moderado	Assessorias para realização de análises de custo/ benefício  Reforço de recursos humanos	7 (+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
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/IP T	<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 (processo contínuo)</li> <li>- Ficha Best practice: Financiamento de Fundos Comunitários</li> </ul> <p>Ano de 2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Divulgação de legislação e circulares interpretativas (processo contínuo)</li> <li>- Criada área no portal com a compilação da informação relacionada com instruções e boas práticas associadas a candidaturas a Fundos Comunitários</li> </ul>	Regulação e Compliance	9	Moderado	Reforço de recursos humanos	=
DFM	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>	IP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incumprimento legal</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>	<p>Até 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Validação automática da existência de fundos disponíveis (processo contínuo)</li> </ul> <p>Ano de 2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sensibilização da entidade coordenadora (processo contínuo)</li> </ul>	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	=
DFM	Fraude/ Roubo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilização fraudulenta dos dados bancários de acesso à realização de pagamentos nas plataformas de homebanking</li> <li>- Falsificação das assinaturas nas ordens de pagamento em suporte papel</li> <li>- Não depósito de valores e apropriação indevida dos mesmos</li> </ul>	Todas	Apropriação indevida por terceiros de fundos	<p>Até 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Procedimento de validação/ autorização de ordens de pagamento em plataformas de homebanking</li> <li>- Procedimento de entrega de valores diretamente à DFM pelos clientes (sempre que não possam efetuar transferência bancária)/ unidades orgânicas no caso dos licenciamentos</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
DFM	Não atualização de informação crítica nos sistemas de suporte	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demora na criação dos dados dos fornecedores/ clientes em SAP</li> <li>- Incorreções nos dados dos fornecedores/ clientes em SAP</li> <li>- Atraso na atualização de códigos de movimentos</li> <li>- Atraso na atualização de certidões</li> <li>- Atraso na atualização de dados bancários</li> <li>- Falta de recursos humanos</li> </ul>	Todas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atrasos no processamento de operações com impacto financeiro (pagamentos/ recebimentos)</li> <li>- Informação pouco fiável</li> <li>- Impacto reputacional negativo</li> </ul>		Tecnológico	6	Moderado	Reforço de recursos humanos	=
DFM	Incumprimento de normas internas aplicáveis à DFM	Negligência/ falta de zelo	Todas	Impactos negativos nos resultados ou capital	<p>Até 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Propostas de pagamento semanais (processo contínuo)</li> <li>- Registos diários de entradas e saídas (processo contínuo)</li> <li>- Acompanhamento sistemático das retenções (processo contínuo)</li> <li>- Acompanhamento sistemático das reconciliações bancárias (processo contínuo)</li> </ul>	Regulação e Compliance	4	Baixo		=
DFM	Divulgação de informação reservada/ confidencial/ sensível	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Negligência/ falta de zelo</li> <li>- Não atualização dos perfis de acesso dos colaboradores que alteram funções</li> <li>- Ação dolosa</li> <li>- Falhas na aplicação dos requisitos da legislação sobre proteção de dados pessoais</li> </ul>	Todas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impacto reputacional negativo</li> <li>- Divulgação de dados confidenciais ou sensíveis</li> <li>- Favorecimento de terceiros</li> <li>- Incumprimento da legislação sobre proteção de dados pessoais</li> </ul>	<p>Até 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realização de ações de formação</li> <li>- Acesso restrito a áreas de informação</li> <li>- Atribuição de perfis de acesso</li> </ul> <p>Ano de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Código de ética do Grupo IP</li> <li>- Ações de sensibilização (processo contínuo)</li> </ul> <p>Ano de 2017</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- "Assessment" e "gap analysis" no âmbito do Regulamento Geral de Proteção de Dados</li> </ul>	Regulação e Compliance	3	Baixo	Plano de Ação no âmbito do Regulamento Geral de Proteção de Dados	↑ (+1)



## 8.15 DIREÇÃO DE GESTÃO DA CIRCULAÇÃO (DGC)

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

Dono do Risco: Luís Filipe Brás Coelho

Baixo	6
Moderado	8
Elevado	7
Muito elevado	0
Total de riscos	21
Valor Médio do Risco	7,3

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	Erros de conceção nos estudos de exploração	- Inadequação dos recursos humanos - Falta de articulação entre os órgãos envolvidos na conceção	IP	- Deficiente capacidade da infraestrutura ferroviária face os objetivos pretendidos	Até 2015: - Formação  Ano de 2017: - Envolvimento formal da DEG, DAT, DPL nos estudos desenvolvidos pela DGC (processo contínuo)	Operacional	6	Moderado	Reforço de recursos humanos  Reforço de recursos humanos	=
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 (processo contínuo) - Participação em reuniões com os clientes para definição conjunta de requisitos e soluções a implementar (processo contínuo) - Regulamentação no âmbito segurança ferroviária  Ano de 2017: - Reforço do envolvimento da DME no relacionamento com os clientes, para garantir a estabilidade dos pressupostos que serviram de base ao desenvolvimento dos projetos (processo contínuo)	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
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 (processo contínuo)	Regulação e Compliance	4	Baixo		=
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: - 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 (eV/iriat)	IP	Falhas na qualidade do serviço prestado		Tecnológico	6	Moderado	Aquisição de nova ferramenta informática de elaboração de horários	=
DGC	Erro na programação das ordens de serviço	- Falta de recursos humanos com competências técnicas específicas - Falhas na aplicação de suporte - Desatualização dos diagramas das estações e/ ou de catenária - Número elevado de aditamentos às ordens de serviço	IP	- Perturbações na circulação - Comprometimento da segurança de pessoas, instalações e comboios	Até 2015: - Formação contínua dos intervenientes (processo contínuo) - Procedimentos internos - Regulamentação ferroviária (que contempla mecanismos de controlo e de redundância) - Segregação de funções (intervenção de dois colaboradores no processo de validação final das ordens de serviço e de colaboradores do Centro de Comando Operacional e da manutenção na verificação das ordens de serviço antes da sua implementação)	Operacional	12	Elevado	Reforço do quadro técnico  Atualização/ correção da base de dados das ordens de serviço	=
DGC	Incumprimento da regulamentação ferroviária por parte dos colaboradores da IP (com impacto na circulação)	- Negligência - Desgaste provocado pelo regime de turnos - Desconhecimento da documentação/ regulamentação	IP	Perturbações na circulação	Ano de 2016: - Reforço das ações de sensibilização e da divulgação e acompanhamento da eficaz implementação das orientações operacionais e da regulamentação (processo contínuo)  Ano de 2017: - Auditoria interna	Regulação e Compliance	5	Moderado	Reforço da autoridade/ reconhecimento das categorias de enquadramento nas áreas operacionais Modernização de sistemas de exploração ferroviária Disponibilização online da Nova regulamentação	=



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 da documentação/regulamentação	IP	Impacto na segurança da Operação	Até 2015: - Enquadramento hierárquico e funcional - Ações de formação e sensibilização orientações operacionais - Regulamentação ferroviária (que contempla mecanismos de controlo e de redundância) - Implementação das medidas emanadas dos inquéritos realizados - Acréscimo na antecedência na publicação dos documentos regulamentares e esclarecimentos ao pessoal operacional (processo contínuo)  Ano de 2016: - Reforço das ações de formação e sensibilização e da divulgação e acompanhamento da eficaz implementação das orientações operacionais e da regulamentação (processo contínuo) - Reforço da ligação com o negócio ferroviário (maior envolvimento com a área de circulação/ órgãos operacionais) - Ações de esclarecimento (processo contínuo) - Testes à eficácia das ações de formação (processo contínuo)	Regulação e Compliance	9	Moderado	Reconhecimento das categorias de enquadramento nas áreas operacionais  Modernização de sistemas de exploração ferroviária  Disponibilização online (acesso externo) da regulamentação para consulta dos colaboradores da IP	=
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 - Falta de fiscalização pela Entidade Nacional de Segurança	IP	Perturbações na circulação	Até 2015: - Ações de sensibilização aos Operadores Ferroviários, sobre matérias específicas ou generalistas (processo contínuo) - Alertar para a obrigação de cumprimento da regulamentação ferroviária existente (processo contínuo) - Regulamentação ferroviária (que contempla mecanismos de controlo e de redundância)  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, 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	=

Relatório de Execução do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, do Grupo IP – 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
DGC	Incumprimento da regulamentação da exploração ferroviária por parte dos Operadores Ferroviários (com impacto na Segurança)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Negligência</li> <li>- Desconhecimento</li> <li>- Mau estado de conservação do material circulante</li> <li>- Falta de fiscalização pela Entidade Nacional de Segurança</li> </ul>	IP	Impacto na segurança da Operação	<p>Até 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ações de sensibilização aos Operadores Ferroviários, que poderão ser sobre matérias específicas ou generalistas (processo contínuo)</li> <li>- Alertar para a obrigação de cumprimento da regulamentação ferroviária existente (processo contínuo)</li> <li>- Regulamentação ferroviária (que contempla mecanismos de controlo e de redundância)</li> </ul> <p>Ano de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 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, quando aplicável</li> </ul>	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	=
DGC	Indisponibilidade/ falha ligeira de equipamentos ferroviários	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avarias (sinalização, via, catenária, etc.) nos equipamentos de comando e controle</li> <li>- Danos/ furtos</li> </ul>	IP	Perturbações na circulação	<p>Até 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ações de sensibilização aos responsáveis pela manutenção dos equipamentos (processo contínuo)</li> <li>- Regulamentação ferroviária (que contempla mecanismos de controlo e de redundância)</li> <li>- Planos de manutenção de sistemas/ equipamentos ferroviários</li> <li>- Planos de emergência do Sistema Centros de Comando Operacional</li> </ul> <p>Ano de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reforço da articulação com a Manutenção para reforço da fiabilidade, disponibilidade e qualidade da infraestrutura (processo contínuo)</li> <li>- Partilha de informação monitorizada sobre o estado da infraestrutura e sobre os incidentes detetados (processo contínuo)</li> </ul>	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	Falha grave dos sistemas/ equipamentos ferroviários	- Avarias (sinalização, via, catenária, etc.) nos equipamentos de comando e controle - Avarias nos sistemas de controle (informático) - Danos/ furtos	IP	Impacto na segurança da Operação	Até 2015: - Ações de sensibilização aos responsáveis pela manutenção dos equipamentos (processo contínuo) - Regulamentação ferroviária (que contempla mecanismos de controlo e de redundância) - Planos de manutenção de sistemas/ equipamentos ferroviários - Planos de emergência do Sistema Centros de Comando Operacional  Ano de 2016: - Reforço da articulação com a Manutenção para reforço da fiabilidade, disponibilidade e qualidade da infraestrutura (processo contínuo) - Partilha de informação monitorizada sobre o estado da infraestrutura e sobre os incidentes detetados (processo contínuo)	Operacional	12	Elevado	Backups das aplicações	↑ (+3)
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 (processo contínuo) - Regulamentação ferroviária (que contempla mecanismos de controlo e de redundância)	Operacional	9	Moderado	Envolvimento do Instituto da Mobilidade e dos Transportes  Composição do comboio: implementação de mecanismos de controlo automático das características da composição do comboio	=
DGC	Perturbações/ paralisações devido a falta de pessoal (greves/outras paralisações)	Greves ou outras paralisações	IP	Perturbações na circulação	Até 2015: - Supressão de comboios quando não estão reunidas todas as condições de circulação (processo contínuo) - Preparação dos serviços mínimos em articulação com os Operadores Ferroviários (processo contínuo)	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	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		=



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 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 (processo contínuo)  Ano de 2017: - Auditoria interna	Negócio	3	Baixo	Implementar recomendações da auditoria interna	=
DGC	Avaria do material circulante (com impacto na circulação)	Fatores externos	IP	Perturbações na circulação	Até 2015: - Ações de sensibilização aos Operadores Ferroviários - Regulamentação ferroviária (que contempla mecanismos de controlo e de redundância)  Ano de 2017: - Reforço das ações de sensibilização aos Operadores Ferroviários (processo contínuo)	Operacional	10	Elevado	Criação ou reativação de mecanismos de controlo automático das condições do material que compõe o comboio	=
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 ferroviária (que contempla mecanismos de controlo e de redundância)  Ano de 2017: - Reforço das ações de sensibilização aos Operadores Ferroviários (processo contínuo)	Operacional	12	Elevado	Criação ou reativação de mecanismos de controlo automático das condições do material que compõe o comboio	=
DGC	Inadequadas soluções tecnológicas	Falta de consulta da DGC nas opções tecnológicas implementadas	IP	Acidentes/ incidentes	Até 2015: - Regulamentação ferroviária (que contempla mecanismos de controlo e de redundância)  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	=



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	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 (processo contínuo)	Regulação e Compliance	2	Baixo		\ (-1)
DGC	Desconhecimento de ocorrência de eventos com impacto na infraestrutura/circulação	- Falhas nos sistemas de deteção - Desarticulação com a Proteção Civil, bombeiros e órgãos de polícia	IP	- Acidente - Deficiente tomada de decisões - Impacto reputacional negativo	Até 2015: - Nomeação de gestor local de emergência	Operacional	12	Elevado	Procedimento de articulação com a Proteção Civil que preveja a integração de representantes da IP nas equipas do Posto de Comando Local  Reforçar a aquisição de meios de deteção	N



## 8.16 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.

Dono do Risco: José Carlos Abrantes dos Santos Clemente

Baixo	7
Moderado	20
Elevado	7
Muito elevado	0
Total de riscos	34
Valor Médio do Risco	7,9

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 qualidade e/ ou atraso na entrega dos projetos	- Falta de definição clara das atribuições de cada Unidade Orgânica - Deficiências de interface com a DEG - Dificuldade na transmissão de objeto e âmbito entre as partes	IP/IPP	- Desvios de qualidade, custo e prazo na execução da obra - Trabalhos a mais/ erros e omissões	Ano de 2016: - Definição do Processo de Negócio PN.04.01 - Gestão de Investimentos (foco Grandes Investimentos/ Empreendimentos)  Ano de 2017: - Revisão do Manual da organização - Reuniões periódicas de coordenação DEG/ DGE (processo contínuo) - Reuniões mensais dos Gestores dos Empreendimentos com a DEG e projetistas (processo contínuo)	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	↘ (-4)
DGE	Deficiências de interface com a DPL	- Falta de definição clara das atribuições de cada Unidade Orgânica - Deficiente transmissão de objeto e âmbito entre as partes	IP	- Incorreta definição do âmbito - Deficiente execução da obra (desvios na qualidade, custo e prazo)	Ano de 2016: - Definição do Processo de Negócio PN.04.01 - Gestão de Investimentos (foco Grandes Investimentos/Empreendimentos)  Ano de 2017: - Revisão do Manual da organização - Reuniões periódicas de coordenação DPL/ DGE (processo contínuo) - Processos facilitadores para gestão do interface (processo contínuo)	Operacional	3	Baixo	Implementação do Planeamento Global Integrado	↘ (-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
DGE	Falhas na informação de gestão	Dispersão de informação em várias aplicações	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	Ano de 2017: - Acompanhamento financeiro dos empreendimentos por parte da DPC (processo contínuo)	Tecnológico	8	Moderado	Implementação do Planeamento Global Integrado	=
DGE	Redução do financiamento comunitário por aplicação de correções financeiras	- Incumprimentos contratuais e da legislação na fase de execução da empreitada - Erros e omissões de projeto - Alterações no planeamento - Ultrapassagem dos limites temporais do quadro de financiamento	IP	Não maximização do potencial de financiamento comunitário	Até 2015: - Implementação das recomendações das auditorias do Tribunal de Contas Nacional e Europeu (processo contínuo)	Financeiro	12	Elevado	Procedimento para acompanhamento da gestão contratual dos contratos cofinanciados  Formação em gestão da fase de execução dos contratos de empreitada e de prestação de serviços	=
DGE	Erros/ falhas na instrução dos 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 (processo contínuo) - Articulação do Gestor do Empreendimento e da coordenação técnica com a DFM nos processos de candidatura (processo contínuo)  Ano de 2017: - Atribuição a cada Gestor do Empreendimento o conteúdo dos seus contratos de cofinanciamento e dos compromissos assumidos pelos mesmos (processo contínuo)	Financeiro	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)
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)	Ano de 2017: - Estabilização do calendário do projeto - Reuniões periódicas com a Tutela (processo contínuo)	Negócio	9	Moderado	Reforço de recursos humanos  Alargar o âmbito de prestações de serviços  Implementação do Planeamento Global Integrado	=

Relatório de Execução do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, do Grupo IP – 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
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) - Impacto reputacional negativo	Até 2015: - Revisitar o planeamento sempre que surjam ações que potenciem alterações dos prazos (processo contínuo)  Ano de 2017: - Implementação de ações corretivas de atualização dos projetos (processo contínuo) - Harmonização dos prazos intermédios de Empreitada (processo contínuo)	Operacional	4	Baixo		↘ (-4)
DGE	Deficiente definição dos requisitos contratuais (empreitada e prestação de serviços)	- Deficiente definição do projeto de execução - Inadequação dos recursos humanos - Desconhecimento de requisitos legais	IP/IPP	- Deficiente execução da obra (desvios na qualidade, custo e prazo) - Trabalhos a mais/ erros e omissões	Até 2015: - Revisão pelo Gestor do Empreendimento (GE) dos requisitos contratuais (processo contínuo) - Uniformização dos cadernos de encargos  Ano de 2017: - Uniformização dos critérios a utilizar pelo Gestor do Empreendimento (GE) - Reforço conjunto com a DCL para a aferição dos requisitos contratuais (processo contínuo)	Operacional	9	Moderado	Formação no novo Código dos Contratos Públicos	=
DGE	Atraso na realização dos empreendimentos na fase de contratação	- Falta de recursos e das competências necessárias - Falta de articulação entre Direções - Demora na obtenção de visto do Tribunal de Contas - Restrições orçamentais - Prazos no processo de contratação superiores ao planeado - Atraso na contratação de Fiscalização	IP	- Desvios/ incumprimento do Plano Estratégico dos Transportes e Infraestruturas (PETI3+/ Ferrovia 2020) e Plano de Proximidade - Perda de financiamento comunitário	Até 2015: - Monitorização dos prazos (processo contínuo) - Definição de templates - Ficha IP Best Practices  Ano de 2016 - Reuniões de acompanhamento com a DCL (processo contínuo) - Divulgação do Service-Level Agreement da DCL  Ano de 2017: - Reforçado o acompanhamento e priorização dos processos de contratação (processo contínuo)	Operacional	15	Elevado	Implementação do Planeamento Global Integrado  Revisão das minutas tipo  Nova ferramenta de contratação  Revisão do Manual Interno de Contratação  Protocolo de Service-Level Agreement com a DCL	↗ (+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
DGE	Atraso na realização dos empreendimentos na fase de execução	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de recursos e das competências necessárias ao acompanhamento contratual</li> <li>- Falta/inadequação do projeto</li> <li>- Atrasos na certificação (Notified Body) e da entrada ao serviço</li> <li>- Atraso na consignação</li> <li>- Falta de articulação entre Direções</li> <li>- Deficiente programação dos trabalhos</li> <li>- Deficiente faseamento construtivo face à disponibilidade da rede</li> <li>- Gestão fraudulenta de contratos</li> <li>- Deficiente coordenação/gestão da fiscalização</li> </ul>	IP/IPP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deficiente execução da obra (desvio de prazo e custo)</li> <li>- Desvios/ incumprimento do Plano Estratégico dos Transportes e Infraestruturas (PETI3+/ Ferrovia 2020) e Plano de Proximidade</li> <li>- Perda de financiamento comunitário</li> </ul>	<p>Até 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitorização regular dos prazos (processo contínuo)</li> </ul> <p>Ano de 2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acompanhamento da fase de projeto pela DGE (processo contínuo)</li> </ul>	Operacional	12	Elevado	<p>Reforço de recursos humanos</p> <p>Implementação do Planeamento Global Integrado</p> <p>Padronização dos critérios a utilizar pelo Gestor do Empreendimento</p>	=
DGE	Atraso do processo expropriativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de estabilização do modelo de contratação de expropriações</li> <li>- Inadequada observância pela IPP do planeamento associado ao empreendimento</li> <li>- Atraso na emissão da Declaração de Utilidade Pública</li> </ul>	IP/IPP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desvios/ incumprimento do Plano Estratégico dos Transportes e Infraestruturas (PETI3+/ Ferrovia 2020) e Plano de Proximidade</li> </ul>		Operacional	8	Moderado	Acompanhamento e priorização dos processos de expropriação	=
DGE	Definição fraudulenta das especificações técnicas do caderno de encargos	Conluio	IP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impacto reputacional negativo</li> <li>- Aumento dos custos da empreitada, prestações de serviços, materiais</li> <li>- Atraso na conclusão dos trabalhos por erros e omissões do projeto</li> <li>- Perda de fundos comunitários</li> </ul>	<p>Ano de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Código de ética do Grupo IP</li> <li>- Ações de sensibilização (processo contínuo)</li> <li>- Segregação de funções</li> <li>- Revisão por diferentes colaboradores dos requisitos contratuais (processo contínuo)</li> </ul>	Regulação e Compliance	3	Baixo	Promover ações de auditoria interna aos procedimentos	\ (-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
DGE	Deficiente formação do preço base	- Informação errada do projetista - Desconhecimento das condições do mercado - Formação de preço base baseado em consulta de informação não atualizada/incompleta	IP/IPP	- Aumento do custo associado - Atraso nos processos de contratação - Concursos desertos e necessidade de lançamento de novo procedimento - Reescalonamento do investimento e nova orçamentação - Deficiente execução da obra - Desvios na qualidade, custo e prazo da obra - Trabalhos a mais - Impacto reputacional negativo	Ano de 2017: - Acompanhamento da fase de projeto pela DGE (processo contínuo)	Operacional	6	Moderado	Implementação do Planeamento Global Integrado	↘ (-2)
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 - Impacto reputacional negativo	Ano de 2016: - Sistemas de qualificação - Informar o mercado das necessidades futuras (processo contínuo)	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	=
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	Ano de 2017: - Agilização do interface entre a DGE/DAJ - Service Level Agreement com a DAJ - Recurso ao apoio jurídico para validação de atos que comprometam fundos comunitários (processo contínuo)	Regulação e Compliance	9	Moderado	Revisão do Service-Level Agreement com a DAJ  Formação específica em gestão de contratos (adicionais)	=
DGE	Dependência de fornecedor(es) / prestador(es) de serviços / empreiteiro(s)	- Especificidade técnica - Reduzido mercado nacional (empreiteiros/ fornecedores/prestadores de serviços)	IP	- 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 (processo contínuo)	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	=

Relatório de Execução do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, do Grupo IP – 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
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/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>- Estratégia de gestão contratual das empreitadas, antecipando a disponibilidade do mercado (processo contínuo)</li> <li>- Sempre que possível desfazer no tempo empreitadas que consomem muitos recursos em simultâneo (processo contínuo)</li> <li>- Sistema de qualificação da fiscalização</li> </ul>	Operacional	12	Elevado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reforço de recursos humanos</li> <li>Formação no novo Código dos Contratos Públicos</li> <li>Manual de Gestão de contratos do Grupo IP</li> </ul>	=
DGE	Deficiente desempenho dos prestadores de serviço/ fornecedores/ empreiteiros	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Critérios de avaliação pouco robustos e adequados ao procedimento</li> <li>- Inadequada pré-qualificação</li> <li>- Incorreta valorização na fase de avaliação propostas ou de habilitação</li> <li>- Adjudicatários com falta de capacidade técnica ou financeira</li> <li>- Inadequação dos adjudicatários selecionados</li> <li>- Acompanhamento (gestão/fiscalização) deficiente das prestações de serviço/ empreitadas</li> </ul>	IP/IPP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desvios/ incumprimento do Plano Estratégico dos Transportes e Infraestruturas (PETI3+/ Ferrovia 2020)</li> <li>- Desvios na qualidade, custo e prazo</li> <li>- Impacto reputacional negativo</li> </ul>	<p>Até 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inclusão de penalidades em caderno de encargos (processo contínuo)</li> <li>- Homogeneização e especialização dos Cadernos de Encargos (processo contínuo)</li> </ul> <p>Ano de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de qualificação de empreiteiros</li> </ul>	Operacional	9	Moderado	<p>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</p>	=
DGE	Furto/ apropriação/ utilização indevida de materiais/ equipamentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de segurança e vigilância das instalações, armazéns, estaleiros e frentes de obra</li> <li>- Conluio</li> </ul>	IP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indisponibilidade dos materiais e equipamentos para aplicar nas atividades quando necessário</li> <li>- Atraso na realização das atividades</li> <li>- Perda de receitas para a IP</li> </ul>	<p>Ano de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Código de ética do Grupo IP</li> <li>- Ações de divulgação (processo contínuo)</li> </ul> <p>Ano de 2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Promoção de ações de auditoria interna sempre que identificadas situações inapropriadas (processo contínuo)</li> </ul>	Regulação e Compliance	8	Moderado	<p>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</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
DGE	Não concretização da liquidação da empreitada	- Negligência - Desconhecimento legal - Inexistência do gestor de contrato na fase de fecho das empreitadas	IP	- Incumprimento de obrigações contratuais e legais - Penalidades - Perda de fundos comunitários	Ano de 2016: - Controlo conjunto efetuado pelo gestor do contrato e pela equipa da Assessoria Técnica de Gestão (processo contínuo)	Regulação e Compliance	6	Moderado	Definição de procedimento relativo à gestão administrativa dos contratos (liquidação dos empreendimentos) Formação específica em gestão de contratos (fecho de obra/ liquidação de empreitada) Reforço de recursos humanos	=
DGE	Inadequado controlo financeiro (autos de medição)	- Falta de recursos com competências específicas - Deficiente gestão da fiscalização - Deficiência de projeto - Conluio	IP	- Desvios no custo - Penalidades - Perda de fundos comunitários	Ano de 2016: - Controlo conjunto efetuado pelo gestor do contrato e pela equipa da Assessoria Técnica de Gestão (processo contínuo)	Operacional	4	Baixo	Carregamento dos autos de medição pela fiscalização (Planeamento Global Integrado)	=
DGE	Identificação de contrapartidas durante a execução do contrato (nomeadamente com entidades externas)	- Inadequada articulação com os 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) (processo contínuo) - Promoção 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 (processo contínuo)	Operacional	8	Moderado	Implementar o Plano de Comunicação dos empreendimentos	=
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	- 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 (processo contínuo)	Operacional	12	Elevado	Obrigatoriedade, prevista no caderno de encargos, de apresentação pela fiscalização de justificação técnica/ legal, e aceitação dos trabalhos a mais e/ ou erros e omissões, à IP Procedimento para acompanhamento da gestão contratual dos contratos cofinanciados Formação em gestão da fase de execução dos contratos de empreitada e de prestação de serviços	=

Relatório de Execução do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, do Grupo IP – 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
DGE	Incumprimento do prazo global dos contratos adicionais de empreitadas para envio ao Tribunal de Contas	- Deficiente articulação entre Direções - Deficiente gestão contratual - Deficiente acompanhamento pela fiscalização e pelo Dono de Obra	IP	- Incumprimento legal - Impacto reputacional negativo	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	8	Moderado	Procedimento de interface entre as DGE, DAJ e DCL Protocolo de Service-Level Agreement com a DAJ e DCL Formação em gestão contratual Revisão do Procedimento GR.PR.014 "Contratos sujeitos a fiscalização do tribunal de contas - tratamento dos adicionais" com aplicação ao Grupo IP	=
DGE	Fraude na gestão de contratos	Conluio	IP	- Incumprimento legal - Impacto reputacional negativo - Desvios na qualidade, custo e prazo da obra	Ano de 2016: - Código de ética do Grupo IP - Ações de sensibilização (processo contínuo) Ano de 2017: - Segregação de funções (processo contínuo) - Promoção de ações de auditoria interna com vista a assegurar a deteção de atuações fraudulentas (processo contínuo)	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	=
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: - Mobilidade de colaboradores com as competências necessárias intra empresas do Grupo e entre Direções (processo contínuo)	Operacional	6	Moderado	Reforço do regime de dotação ao abrigo dos núcleos de competências para a supressão das necessidades	=
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	- 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	Definição de procedimento de receção de material em obra com vista ao cumprimento de requisito assegurado pelo sistema de qualificação	=



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	Falta/ indisponibilidade de materiais/ equipamentos/ outros meios	- Não fornecimento atempado de materiais (DCL) - Deficiente aprovisionamento (DCL) - 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 (processo contínuo)  Ano de 2017: - Partilhar antecipadamente com a DCL o planeamento das atividades antecipando necessidades dos vários equipamentos (processo contínuo)	Operacional	12	Elevado	Criar parceria com a DAM/DRF para suprimir necessidades atempadamente	=
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	- Incumprimento legal - Impacto reputacional negativo - Coimas/ multas	Ano de 2016: - Formação aos colaboradores com a finalidade de evitar incumprimentos (processo contínuo)	Regulação e Compliance	9	Moderado	Formação no novo Código dos Contratos Públicos  Formação em Interoperabilidade	=
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 - Impacto reputacional negativo - Coimas/ multas	Ano de 2016: - Processo de qualificação mandatório quanto ao conhecimento da Legislação/ Regulamentos/ Normas  Ano 2017: - Ações de sensibilização a terceiros das normas e regulamentos internos (processo contínuo)	Regulação e Compliance	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	=
DGE	Condições climáticas adversas	Fatores externos à IP	IP	Desvios na qualidade, custo e prazo da obra		Operacional	6	Moderado	Plano de recuperação para resposta a situações imponderáveis	=



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 do projeto às condições geológicas	Desadequação da prospeção geológica/ geotécnica	IP	Desvios na qualidade, custo e prazo da obra	Até 2015: Assegurar em fase de projeto, planos de prospeção adequados aos locais sujeitos a intervenção (processo contínuo)	Operacional	4	Baixo		=
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	Até 2015: Assegurar em fase de projeto, acompanhamento por arqueólogos e planos de prospeção adequados aos locais sujeitos a intervenção (processo contínuo)	Operacional	4	Baixo		\ (-2)
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)	=



## 8.17 DIREÇÃO DE MARKETING ESTRATÉGICO (DME)

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

Dono do Risco: Eduardo da Silva Borges Pires

Baixo	13
Moderado	3
Elevado	2
Muito elevado	0
Total de riscos	18
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
DME	Incumprimento de prazo associado às obrigações do Contrato de Concessão Rodoviário	- Não disponibilização pelas Unidades Orgânicas de informação relativa ao Contrato de Concessão Rodoviário - Atraso/ Demora na solicitação de informação às Unidades Orgânicas - Atraso/ Demora no envio de informação ao representante do Concedente e ao Regulador (por exemplo por atraso no tratamento/preparação da informação)	IP	- Incumprimento de obrigação contratual - Coimas - Condicionamento da programação de algumas intervenções/ atividades	Ano de 2016: - Listagens e Alertas dos Deveres de Reporte Externo (DRC) (processo contínuo) - Controlo do cumprimento das obrigações de reporte à DME por parte das restantes Unidades Orgânicas (processo contínuo)	Regulação e Compliance	4	Baixo		↘ (-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 - Falha no tratamento/preparação da informação	IP	- Envio de informação incorreta para o regulador e/ ou outros stakeholders - Impacto reputacional negativo	Ano de 2016: - Análise de discrepâncias e/ ou grandes variações face ao histórico de dados reportado (processo contínuo)	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
DME	Diminuição do valor obtido através da Contribuição de Serviço Rodoviário	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redução da incidência da Contribuição para o serviço Rodoviário</li> <li>- Diminuição do consumo de combustíveis</li> <li>- Aumento da percentagem de retenção pela Autoridade Tributária</li> <li>- Melhoria da eficiência energética dos veículos (menores consumos para a mesma utilização)</li> </ul>	IP	Redução da remuneração da IP via Contribuição de Serviço Rodoviário (CSR)	<p>Ano de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificação de fontes de remuneração alternativas (processo contínuo)</li> <li>- Observatório das medidas introduzidas noutros países</li> </ul> <p>Ano de 2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realização de análise interna (DME), com vista à criação de Grupo de Trabalho com o objetivo de apresentar a proposta de revisão do modelo da Contribuição de Serviço Rodoviário</li> </ul>	Negócio	4	Baixo	Apresentação de proposta de revisão do modelo da Contribuição para o Serviço Rodoviário, pelo Grupo de Trabalho	=
DME	Incumprimento do prazo legal de publicação do Diretório da Rede	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atraso na receção de contributos/ pareceres</li> <li>- Atraso/ Demora na solicitação de contributos/ pareceres às Unidades Orgânicas</li> <li>- Atraso/ Demora na integração dos contributos/ pareceres</li> </ul>	IP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coimas</li> <li>- Impacto reputacional negativo</li> </ul>	<p>Ano de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordenação, com restantes UO, do cumprimento de prazos internos para compilação da informação a integrar o Diretório da Rede (DR) (processo contínuo)</li> </ul>	Regulação e Compliance	2	Baixo		=
DME	Incorreções no Relatório Mensal de Monitorização	Imprecisão/ erro nos dados base da monitorização da circulação	IP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contestação por parte do Regulador e/ ou Operadores</li> <li>- Não aplicação de melhorias</li> </ul>	<p>Ano de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alertas à unidade orgânica responsável pela monitorização (processo contínuo)</li> <li>- Auditoria aos dados da monitorização (processo contínuo)</li> </ul>	Operacional	4	Baixo		=
DME	Reduções tarifárias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alteração do modelo tarifário por imposição legal</li> <li>- Introdução de medidas regulatórias específicas por imposição do regulador setorial</li> </ul>	IP	Redução da remuneração da IP via prestação dos serviços ferroviários no domínio do Diretório de Rede	<p>Ano de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Assinatura do Contrato programa</li> <li>- Sensibilização do Regulador e da Tutela para os impactos de alterações</li> </ul> <p>Ano de 2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvimento, em conjunto com a Autoridade da Mobilidade e dos Transportes, do processo de revisão do modelo de custeio de acordo com o Regulamento 909/2015</li> </ul>	Negócio	6	Moderado	<p>Consultoria para fundamentação económica da capacidade do mercado para suportar as tarifas</p> <p>Revisão do modelo de tarifação</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
DME	Divergência na faturação dos serviços prestados	- Diferenças de interpretação dos Operadores face aos princípios e regras de valorização dos serviços ferroviários prestados pela IP - Falta de arbitragem	IP	- Redução da remuneração da IP via prestação dos serviços ferroviários no domínio do Diretório de Rede - Aumento de valor em dívida	Ano de 2016: - Isolar os efeitos das reclamações com valores em divergência, de forma a não contaminar os resultados globais (processo contínuo) - Acompanhamento dos processos de divergência (processo contínuo) Ano de 2017: - Iniciativas direcionadas com vista à resolução de divergências e recuperação de crédito (processo contínuo) - Recurso para instâncias regulatórias e/ou judiciais (processo contínuo)	Negócio	10	Elevado	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	=
DME	Incorreta valorização de serviços Diretório da Rede	- Deficiência/ insuficiência da ferramenta de valorização de serviços (aplicação informática "Portal Centro de Comando Operacional" ou outras aplicações, exemplo: eServiços) - Falta de definição de procedimentos de registo de serviços	IP	Redução de receitas Diretório da Rede Aumento de reclamações	Ano de 2016: - Monitorização e identificação de erros (processo contínuo) - Solicitação de correção aplicacional/base de dados, e reporte à DGC para erradicação do erro (processo contínuo) Ano de 2017: - Criação de grupo de trabalho (DME/DGC/DAT) para desenvolvimento de medidas identificadas em auditoria interna	Operacional	5	Moderado	Normalização de procedimentos, quer na realização dos pedidos pelos operadores, quer no registo dos serviços pela IP Criação e monitorização de reportes de controlo Introdução de melhorias nas aplicações de suporte (eEstacionamento e eServiços) e valorização automática dos serviços realizados Revisão do circuito operacional do Sistema de Informação ao Público	=
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 e consequentemente da receita cobrada	Ano de 2016: - Validação da informação via Sistema de Gestão Manual de Portagens com informação de BackOffice (Sistema Integrado de Cobrança de Portagens), A21 (processo contínuo) Ano de 2017: - Desenvolvimentos internos, para a implementação da versão 2.0 do Sistema de Controlo Reporte e Auditoria de Portagens	Negócio	4	Baixo	Operacionalização da versão 2.0 do Sistema de Controlo Reporte e Auditoria de Portagens	=

Relatório de Execução do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, do Grupo IP – 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
DME	Errada valorização da Receita Apurada para entrega	Erros e omissões na informação operacional prestada pelas concessionárias e subconcessionárias no sistema de reporte de receita de portagens "Sistema de Controlo Reporte e Auditoria de Portagens"	IP	Adulteração dos apuramentos de receita	Ano de 2016: - Reconciliação e validação de dados da receita entregue com dados das entidades externas (Entidades de Cobrança de Portagem) (processo contínuo)  Ano de 2017: - Desenvolvimentos internos, para a implementação da versão 2.0 do Sistema de Controlo Reporte e Auditoria de Portagens	Negócio	8	Moderado	Operacionalização da versão 2.0 do Sistema de Controlo Reporte e Auditoria de Portagens	=
DME	Ineficiências do processo de cobrança	- Ineficácia dos processos de billing - Envio tardio de transações para cobrança - Ineficácia do processo de cobrança (voluntária/ coerciva)	IP	- Redução da receita cobrada - Aumento dos custos de cobrança	Ano de 2016: - Definição e monitorização dos níveis de serviço de cobrança implementado apenas na A21 e Túnel do Marão (dependência direta da IP, com total grau de autonomia) (processo contínuo)  Ano de 2017: - Definição de requisitos, em matéria de níveis de serviço de cobrança, no CE que servirá de base à contratação de prestação de serviços de cobrança de portagens na A23	Negócio	12	Elevado	Definição e monitorização de níveis de serviço de cobrança em todas as operações  Operacionalização da versão 2.0 do Sistema de Controlo Reporte e Auditoria de Portagens	=
DME	Falhas no apuramento de valores de receita a cobrar, cobrados e a transferir, no sistema "Easytoll"	- Falha no processo de cobrança das transações - Erro no cálculo das comissões (devidas pelo prestador de serviço de acquiring) - Falha no processo de apuramento do valor de receita a transferir para os Correios de Portugal	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 (processo contínuo)	Negócio	1	Baixo		=
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 anualmente) os dados que serviram de base ao estudo e readaptá-lo em casos de grande alteração face aos dados iniciais (processo contínuo)	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
DME	Incumprimento das obrigações protocoladas com os diversos operadores e clientes finais	- 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/ indemnização nos protocolos (processo contínuo) - Introdução de cláusulas de caução/ seguros nos protocolos (processo contínuo)	Regulação e Compliance	2	Baixo		=
DME	Incumprimento de prazo associado às obrigações do Contrato Programa da Ferrovia	- Não disponibilização pelas Unidades Orgânicas de informação relativa ao Contrato Programa Ferroviário - Atraso/ Demora na solicitação de informação às Unidades Orgânicas - Atraso/ Demora no envio de informação ao representante do Concedente (por exemplo por atraso no tratamento/ integração da informação)	IP	Incumprimento de obrigação contratual	Ano de 2016: - Efetuar controlo rígido do cumprimento por parte das Unidades Orgânicas da IP, através de alertas com periodicidade pré-estabelecida (processo contínuo)  Ano de 2017: - Criação de ficheiro Excel para cada Unidade Orgânica, de forma a facilitar o seu preenchimento e posterior integração dos dados pela DME no Relatório de Desempenho - Desenvolvimento de plataforma de comunicação com o Regulador (ferrovia)	Regulação e Compliance	4	Baixo		=
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 - Falha no tratamento/ preparação da informação	IP	Impacto reputacional negativo	Ano de 2016: - Análise de discrepâncias e/ ou grandes variações face ao histórico de dados reportado (processo contínuo)	Regulação e Compliance	4	Baixo		=
DME	Existência de desvios negativos nos indicadores do Contrato Programa	Não cumprimento das metas estabelecidas no Contrato Programa	IP	Coimas	Ano de 2016: - Efetuar controlo dos diversos indicadores, com base no respetivo cálculo trimestral (processo contínuo)  Ano de 2017: - Realização de reuniões com as Unidades Orgânicas que contribuem para a realização do Relatório de Desempenho, com o propósito de debater a evolução dos indicadores (processo contínuo)	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	=



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	Demora na aprovação do novo modelo de Regime de Melhoria do Desempenho	- Incapacidade de adaptação dos sistemas informáticos de monitorização da circulação ferroviária - Insucesso do processo negocial com os operadores ferroviários e regulador	IP	Não implementação do Regime de Melhoria do Desempenho		Negócio	4	Baixo	Elaboração de proposta de revisão do Regime de Melhoria do Desempenho, em alinhamento com o DL 217/2015 Negociação com os operadores da proposta de revisão do Regime de Melhoria do Desempenho	N



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

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

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

Baixo	7
Moderado	3
Elevado	1
Muito elevado	0
Total de riscos	11
Valor Médio do Risco	5,6

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
DPC	Desadequação do Plano de Atividades e Orçamento Plurianual ao Plano de Negócios	- Inadequação das atividades/ objetivos às projeções económico-financeiras do Plano de Negócios - Cortes orçamentais	Todas	- Incumprimento das projeções do Plano de Negócios - Cortes de investimento	Ano de 2016: - Atualização anual da Instrução de Trabalhos para alinhamento do Plano de Atividades e Orçamentos ao Plano de Negócios (processo contínuo) - Revisão semestral do Plano de Negócios (processo contínuo)	Negócio	4	Baixo		↳ (-6)
DPC	Falhas na parametrização e introdução de dados no modelo económico-financeiro do Plano de Negócios	- Erros na conceção do modelo financeiro e/ ou introdução de dados errados - Não integração das alterações legislativas no modelo	Todas	Projeções económico-financeiras erradas	Ano de 2016: - Revisão interna do modelo com correção dos principais desvios detetados	Negócio	4	Baixo	Parametrização de ficheiros de recolha da informação para evitar erros de preenchimento e incorporação de dados	↳ (-2)
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: - Utilização do histórico de dados na definição dos indicadores / metas (processo contínuo) - Utilização dos resultados dos anteriores na definição das metas dos indicadores de gestão (processo contínuo)	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
DPC	Incumprimento do prazo de reporte do Relatório de execução orçamental e do grau de execução dos objetivos	- Ausência de informação - Atraso no tratamento da informação - Atraso no envio de informação pelas Unidades Orgânicas	Todas	Impacto reputacional negativo	Até 2015: - Calendarização e instruções de elaboração do Plano de Atividades e Orçamento (processo contínuo)  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  Ano de 2017: - Plano interno para recolha de informação - Disponibilização dos Modelos externos de reporte	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	↳ (-5)
DPC	Deficiente elaboração do Plano de Atividades e Orçamento	- Atividades não previstas ou previstas e incorretamente planeadas - Impacto da rubrica das Parcerias Público-Privadas na exequibilidade do orçamento - Consolidação das relações intra-grupo - Deficiente controlo da elaboração do Plano de Atividades e Orçamento - 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 (processo contínuo)  Ano de 2016: - Promoção de reuniões com os responsáveis setoriais na fase de elaboração do orçamento (processo contínuo) - Reafetação de atividades	Negócio	6	Moderado	Implementação do Planeamento Global Integrado  Implementar o processo de atualização mensal do planeamento e projeções financeiras	=
DPC	Incumprimento do prazo de reporte do Relatório e Contas e Relatório do Governo Societário	- Ausência de informação - Atraso no tratamento da informação - Atraso no envio de informação pelas Unidades Orgânicas	Todas	Impacto reputacional negativo	Até 2015: - Calendarização e instruções de elaboração do Plano de Atividades e Orçamento (PAO) (processo contínuo)  Ano de 2016: - Criação da base de dados da compliance - Sistema de alerta dos Deveres de Informação (processo contínuo) - Recolha e análise da informação pela DPC  Ano de 2017: - Plano interno para recolha de informação	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 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 (processo contínuo) - Rotinas de fecho contabilístico/ analítica mensais (processo contínuo) - Equipa de Controlo de Gestão  Ano de 2016: - Uniformização de procedimentos da atividade dos controllers - Definição e divulgação da estrutura analítica em conjunto com os controllers e Direções  Ano de 2017: - Divulgação do plano de contas devidamente anotado e ajustado à realidade IP	Operacional	4	Baixo		↘ (-2)
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: - Reunião mensal de alinhamento de controllers (processo contínuo)	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 (processo contínuo)  Ano de 2016: - Elaboração de ficha técnica por indicador de gestão (processo contínuo)	Operacional	9	Moderado	Desenvolver ferramentas informáticas de apoio à gestão Business Intelligence	=
DPC	Divulgação de informação reservada/ confidencial/ sensível	- Negligência - Ação dolosa	Todas	- Impacto reputacional negativo - Divulgação de dados confidenciais ou sensíveis	Até 2015: - Acesso restrito a áreas de informação - Atribuição de perfis de acesso  Ano de 2016: - Código de ética do Grupo IP - Ações de sensibilização (processo contínuo)	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	Insuficiente grau de execução do Plano de Atividades e Orçamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Restrições legais/ orçamentais</li> <li>- Planeamento desajustado das necessidades</li> <li>- Atraso no processo de contratação</li> <li>- Atraso na execução</li> <li>- Aplicação de cativações</li> </ul>		Restrições orçamentais (em exercícios futuros)	<p>Até 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniões e interações no âmbito do controlo de performance (processo contínuo)</li> </ul> <p>Ano de 2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Descentralização da cabimentação nos controller</li> <li>- Atuação dos controllers na gestão/ afetação das verbas disponíveis (processo contínuo)</li> <li>- Articulação com o acionista (processo contínuo)</li> </ul>	Financeiro	15	Elevado	<p>Ajustamento do Plano de Atividades 2018/ 2020 em função do orçamento aprovado em sede de Orçamento do Estado</p> <p>Implementação do Planeamento Global Integrado</p> <p>Implementar o processo de atualização mensal do planeamento e projeções financeiras</p>	N



## 8.19 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	3
Moderado	13
Elevado	1
Muito elevado	0
Total de riscos	17
Valor Médio do Risco	7,1

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
DPL	Insuficiente controlo da execução física e financeira das atividades (empreitadas, projetos, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deficiente elaboração do plano de Intervenções na Rede</li> <li>- Falta de recursos humanos com competências específicas para acompanhar a execução do plano de investimentos</li> <li>- Ausência de ferramenta informática de suporte</li> <li>- Não identificação de ameaças</li> </ul>	IP/IPE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incapacidade de antecipar a implementação de medidas corretivas na execução do plano</li> <li>- Desvios de custos e/ ou prazo</li> <li>- Menor eficiência na gestão da Rede Rodoferroviária</li> </ul>	<p>Até 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plataforma comum com informação de planeamento de projetos, obras e condicionantes ambientais e expropriativas</li> <li>- Reuniões mensais com as partes interessadas (processo contínuo)</li> </ul> <p>Ano de 2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formação, nomeadamente a sensibilização para a identificação de potenciais desvios na aplicação (processo contínuo)</li> <li>- Reforço de recursos humanos</li> <li>- Clarificação das competências entre unidades orgânicas</li> <li>- Acompanhamento financeiro dos empreendimentos por parte da DPC (processo contínuo)</li> </ul>	Operacional	6	Moderado	<p>Implementação do Planeamento Global Integrado</p> <p>Monitorização do impacto da implementação do Planeamento Global Integrado</p>	\ (-2)
DPL	Inadequação de critérios utilizados no Plano de Proximidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elevado número de "microcritérios"</li> <li>- Alterações solicitadas ao modelo</li> </ul>	IP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de rigor e qualidade na elaboração do Plano de Proximidade e prioridades incorretamente definidas</li> <li>- Impacto financeiro numa perspetiva global do Plano</li> <li>- Atraso no início das intervenções</li> <li>- Atraso na elaboração do Plano de Investimento</li> </ul>	<p>Até 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisão da atualidade dos critérios</li> </ul> <p>Ano de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definição de critérios para a ferrovia</li> <li>- Revisão anual dos critérios com todos os intervenientes (processo contínuo)</li> </ul>	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
DPL	Desadequação do Plano Rodoviário Nacional	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	=
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	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 Unidade Orgânica  Ano de 2017: - Centralização da recolha de contributos e informação - Disponibilização de bases de dados agregadoras de informação (processo contínuo)	Regulação e Compliance	4	Baixo		=
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 - Impacto reputacional negativo	Até 2015: - Processo de representação de uma rede única definida com as unidades orgânicas interessadas  Ano de 2016: - Caracterização no Sistema de Informação Geográfica 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	6	Moderado	Articulação com DCO/ DRR/ DRF/ DAJ sobre modelo de atuação	↑ (+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	Falta de atualização da 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	4	Baixo	Ações de articulação com a DRR e DAM tendo em vista a consideração dos modelos operacionais no processo de segmentação  Aprovação do normativo interno da segmentação da rede rodoviária	∧ (+3)
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 - Impacto na Taxa de Rentabilidade das Infraestruturas Rodoviárias	Ano de 2015: - Reposição e colocação de novos contadores  Ano de 2016: - Implementação do SILEGO  Ano de 2017: - Reposição e colocação de novos contadores	Tecnológico	9	Moderado	Nova aquisição de contadores	∨ (-7)
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 de recursos humanos	=
DPL	Insuficiente domínio das especificidades do setor ferroviário	Falta de recursos humanos com competências técnicas específicas	IP	Menor eficiência na gestão da rede ferroviária	Até 2015: - "Cross Training" externo e interno	Operacional	8	Moderado	Reforço de recursos humanos	∧ (+4)
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	Reforço de recursos humanos  Aquisição de software específico (Dynameq)	=



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 avaliação das análises custo/ benefício	- Falta de tempo para elaborar análises custo benefício - Falta de informação externa de stakeholders e de outras direções da IP - Alterações Código dos Contratos Públicos (eventual necessidade de análises custo benefício para investimentos superiores a 5ME)	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  Ano 2017 - Revisão interna das análises de custo/ benefício (processo contínuo)	Operacional	9	Moderado	Assessorias para realização de análises de custo/ benefício	=
DPL	Divulgação de informação reservada/ confidencial/ sensível	- Negligência - Ação dolosa	IP/IPE/IPP/IP T	- Impacto reputacional negativo - Divulgação de dados confidenciais ou sensíveis	Até 2015: - Restringir o acesso a informação em função da real necessidade e distinguir entre autorização de consulta e de edição (processo contínuo)  Ano de 2016: - Código de ética do Grupo IP - Ações de sensibilização (processo contínuo)  Ano de 2017: - Revisão de todas as permissões a áreas partilhadas (processo contínuo) - Clarificação de responsabilidades na divulgação de informação	Regulação e Compliance	4	Baixo		=
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 georreferenciada 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 de recursos humanos	=



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 aplicacionais - 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 - Coimas	Ano de 2017: - Aquisição de nova workstation Sistema de Informação Geográfica - Reserva de servidor anfitrião exclusivo para a área do Sistema de Informação Geográfica	Tecnológico	6	Moderado	Substituição de equipamentos obsoletos dos postos de trabalho dos colaboradores e anfitrião Sistema de Informação Geográfica	∨ (-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	Ano de 2016: - Nova Comissão de Acompanhamento Sistema de Informação Geográfica  Ano de 2017: - Convocatória dos membros integrantes da Comissão de Acompanhamento ao Sistema de Informação Geográfica (CASIG) e realização das reuniões da CASIG	Operacional	6	Moderado	Relatório de atribuição de responsabilidades	∨ (-2)
DPL	Saída não supável de colaboradores	- Reforma - Baixas - Rescisões contratuais	IP	Comprometimento da execução de atividades previstas		Operacional	8	Moderado	Reforço de recursos humanos	=
DPL	Deficiente gestão do processo de formação de Acordos de Colaboração	- Desconhecimento do histórico dos acordos e seus intervenientes - Dispersão da informação - Desarticulação entre intervenientes - Desarticulação/ não uniformização de procedimentos/ regras de atuação relativas a Protocolos	IP/IPP/IPT	- Danos financeiros - Impacto reputacional negativo	Ano de 2016: - Definição de estratégia de atuação no domínio rodoviário - Definição de minutas tipo para o domínio rodoviário - Coordenação dos processos pela DPL (rodovia e ferrovia)	Operacional	9	Moderado	Processos de Negócio nos domínios rodoviário e ferroviário Manuais de atuação nos domínios rodoviário e ferroviário Minutas-tipo no domínio ferroviário	N



## 8.20 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.

Dono do Risco: Eduardo Cabral de Abreu Cunha

Baixo	3
Moderado	2
Elevado	1
Muito elevado	0
Total de riscos	6
Valor Médio do Risco	6,3

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
DRC	Ausência ou falta de fiabilidade da informação relativa à Gestão do Risco	- Falta de envolvimento e/ ou capacidade de resposta das unidades orgânicas/ Empresas; - Falha na compreensão da informação transmitida pelas unidades orgânicas/ Empresas; - Falhas do processo (nomeadamente na monitorização da implementação das medidas de tratamento) - Não identificação de riscos relevantes	Todas	- Atraso na implementação do processo de gestão do risco - Inadequada implementação do processo de gestão do risco (identificação, apreciação, monitorização) - Inexistência no Grupo IP de uma ferramenta eficaz de apoio à decisão - Atraso na conclusão dos Planos de Gestão de Riscos das empresas do Grupo IP	Até 2015: - Planeamento transmitido aos órgãos em tempo oportuno (processo contínuo) - Procedimento GR.PR.006 (Gestão do Risco) - Reunião de engagement com todas as unidades orgânicas/ empresas (processo contínuo) - Reuniões parcelares com interlocutores diretos (processo contínuo) - Reuniões setoriais de validação (processo contínuo)  Ano de 2016: - Revisão do Procedimento GR.PR.006 (Gestão do Risco)	Operacional	6	Moderado	Desenvolver e implementar aplicação de Gestão do Risco	\ (-2)
DRC	Levantamento insuficiente das obrigações de reporte a entidades externas	- Dependência da informação prestada pelas unidades orgânicas - Falta de capacidade da DRC para apoiar as unidades orgânicas no levantamento das obrigações de reporte - Alterações ao quadro normativo	Todas	Incumprimento das obrigações de reporte a entidades externas	Até 2015: - Levantamento inicial da globalidade de obrigações de reporte externo - Divulgações do Centro de Documentação da IP (processo contínuo)  Ano de 2016: - Procedimento GR.PR.018 (Compliance dos deveres de Informação) - Desenvolvimento de base de dados em Access, para registo e monitorização dos deveres de reporte externo - Acompanhamento regular das alterações legislativas (processo contínuo) - Reforço da equipa de compliance	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
DRC	Falhas no reporte a entidades externas	- Falta de resposta das unidades orgânicas face às obrigações de reporte a entidades externas - Resposta incorreta das unidades orgânicas às obrigações de reporte a entidades externas - Resposta fora do prazo das unidades orgânicas às obrigações de reporte a entidades externas - Levantamento insuficiente das obrigações de reporte	Todas	Incumprimento ou envio com atraso dos reportes a entidades externas	Até 2015: - Levantamento inicial da globalidade de obrigações de reporte externo - Procedimento GR.IT.006 (Tramitação das Comunicações com o Tribunal de Contas)  Ano de 2016: - Procedimento GR.PR.018 (Compliance dos deveres de Informação) - Acompanhamento mensal das situações com status de "incumprido" (processo contínuo) - Desenvolvimento de base de dados em Access, para registo e monitorização dos deveres de reporte externo - Partilha de avaliação do indicador do grau de cumprimento interno com as principais Direções em matéria de reporte externo  Ano de 2017: - Implementação de um modelo de verificação da informação prestada pelas Unidades Orgânicas/ Empresas (processo contínuo)	Regulação e Compliance	8	Moderado	Alargar a partilha de avaliação do indicador do grau de cumprimento interno aos objetivos individuais	∨ (-2)
DRC	Atraso no envio dos relatórios dos Planos de Gestão de Riscos das empresas do Grupo IP	- Ausência de informação - Falta de capacidade da DRC	Todas	- Incumprimento legal - Impacto reputacional negativo	Até 2015: - Os Planos de Gestão de Riscos (implementação e revisão) para o Grupo IP contemplam timings para a preparação do relatório (processo contínuo)	Regulação e Compliance	4	Baixo		=
DRC	Atraso no desenvolvimento e implementação do Business Continuity Plan das áreas core do Grupo IP	- Dimensionamento insuficiente da equipa - Ausência de competências técnicas específicas - Falta de envolvimento e/ ou capacidade de resposta das unidades orgânicas/Empresas - Restrições orçamentais	Todas	- Incapacidade de repor níveis mínimos de serviço - Inoperacionalidade de sistemas/ serviços - Danos financeiros - Impacto reputacional negativo	Até 2015: - Planos de Emergência para áreas mais críticas - Manual de Crise IP (comunicação)  Ano de 2016: - Atribuição formal da Coordenação e implementação do Sistema de Gestão de Continuidade de Negócio do Grupo IP  Ano de 2017: - Reforço de equipa (recrutamento interno) - Lançamento da prestação de serviços - Definição da estratégia de atuação - Participação na Comissão Técnica 195 (processo contínuo)	Negócio	12	Elevado	Formação em Continuidade do Negócio  Assessoria externa para implementação do Plano de Continuidade de Negócio no âmbito das Tecnologias de Informação	∨ (-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
DRC	Insuficiente/ incorreta divulgação dos princípios e valores éticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promoção insuficiente</li> <li>- Fraca adesão dos colaboradores</li> <li>- Desatualização das normas do Código de Ética</li> <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	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Violação dos princípios e normas de conduta</li> <li>- Desconhecimento dos princípios e normas de conduta</li> </ul>	<p>Ano de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Código de ética do Grupo IP</li> <li>- Recolha de contributos, durante a elaboração do Código de Ética, junto dos principais Stakeholders</li> <li>- Reforço da equipa de compliance</li> <li>- Ações de sensibilização (processo contínuo)</li> </ul> <p>Ano de 2017</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Workshop "Concorrência e Prevenção da Corrupção"</li> <li>- EtiQuiz (abril 2017)</li> </ul>	Regulação e Compliance	4	Baixo		↘ (-2)



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

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

Baixo	2
Moderado	7
Elevado	14
Muito elevado	2
Total de riscos	25
Valor Médio do Risco	11,4

**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 (processo contínuo)  Ano de 2017: - Ações de melhoria decorrentes da revisão de planeamento	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  Ano de 2017: - Formação (processo contínuo)	Operacional	16	Elevado	Reforço de recursos humanos  Reforço de outsourcing (atividades de execução, via e catenária)  Habilitação/ inscrição na Ordem Profissional de colaboradores para assumirem a função de Diretores de Fiscalização	=
DRF	Programação desajustada das atividades de manutenção	- Omissão e/ ou incorreta transmissão de informação de suporte à tomada de decisão (por exemplo, materiais disponíveis ou disponibilidades contratuais)	IP/IPE/IPP/IPT	- Realização de atividades de manutenção inadequadas - Desvios na qualidade, custo e prazo	Até 2015: - Planos anuais de auditorias e monitorização (processo contínuo)	Regulação e Compliance	6	Moderado	Alteração nos pressupostos da programação das atividades de manutenção, privilegiando a recuperação do "backlog"	↑ (+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
DRF	Indisponibilidade de equipamentos de apoio para ações de manutenção	- Cortes orçamentais - Avarias nos equipamentos - Tempos elevados de reparação	IP/IPP/IPT	- Desvios na qualidade, custo e prazo - Indisponibilidade da infraestrutura - Não realização de ações de inspeção	Até 2015: - Renovação de meios	Operacional	8	Moderado	Renovação da frota para a fiscalização de empreitadas Disponibilização de outros equipamentos (por exemplo, portáteis) Service-Level Agreement nos contratos (manutenção de equipamentos) Aquisição de Veículo de Conservação de Catenária Adaptação de dresine em Veículo de Conservação de Catenária	↑ (+2)
DRF	Indisponibilidade de materiais para ações de manutenção e reabilitação	- Não fornecimento atempado de materiais - Cortes orçamentais - Deficiente planeamento	IP/IPP/IPT	- Desvios na qualidade, custo e prazo - Indisponibilidade da infraestrutura	Ano de 2017: - Antecipação da comunicação das necessidades dos materiais (as necessidades do ano n+1 devem ser apresentadas até maio do ano n) (processo contínuo)	Operacional	15	Elevado	Definir em futuros contratos com o prestador de serviços como responsável pelo fornecimento de alguns materiais 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	Ano de 2017: - Reuniões de acompanhamento mensais com a IPP (processo contínuo)	Operacional	10	Elevado	Protocolo de Service-Level Agreement com a IPP Implementação do Planeamento Global Integrado	=
DRF	Não realização de ações de manutenção	- Indisponibilidade financeira - Atraso na cabimentação	IP/IPP/IPT	Desvios/ incumprimento dos planos de manutenção	Até 2015: - Ajustamento dos planos de manutenção aos planos financeiros (processo contínuo) Ano de 2017: - Novo processo de cabimentação pelos controllers - Sensibilização da Tutela do impacto da não realização de ações de manutenção (processo contínuo)	Financeiro	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	=



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 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  Ano de 2017: - Procedimento para regular o interface com a DEG	Operacional	8	Moderado	Implementação do Planeamento Global Integrado	↘ (-7)
DRF	Deficiente qualidade/ inadequação 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  Ano de 2017: - Procedimento para regular o interface com a DEG	Operacional	9	Moderado	Reforçar a revisão do projeto	=
DRF	Deficiências na instrução do processo contratual	Falta de competências para a elaboração das peças do processo contratual	IP/IPE/IPP/IPT	- Dificuldades na execução das ações de manutenção devido a deficiências contratuais - 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) (processo contínuo)  Ano de 2017: - Formação em contratação (processo contínuo)	Operacional	6	Moderado	Formação no novo Código dos Contratos Públicos  Formação técnica	=



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	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 (processo contínuo) - 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" - Código de Ética do Grupo IP - Ações de sensibilização (processo contínuo)	Regulação e Compliance	4	Baixo	Auditorias internas a empreitadas  Segregação de funções projeto - gestão do contrato - fiscalização	=
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 Protocolo de Service-Level Agreement com a DCL	=
DRF	Deficiente formação do preço base	- Desconhecimento das condições do mercado - Falhas no projeto - Formação de preço base baseado em consulta de informação não atualizada/incompleta	IP/IPE/IPP/IPT	- Aumento do custo associado - Atraso nos processos de contratação - Concursos desertos e necessidade de lançamento de novo procedimento - Reescalamento do investimento e nova orçamentação - Atraso na reparação/disponibilidade do equipamento/Infraestrutura - Impacto reputacional negativo	Ano de 2016: - Base de dados atualizada com valores praticados para a mesma natureza de trabalhos	Operacional	10	Elevado	Reforçar a revisão do projeto  Implementação do Planeamento Global Integrado	=



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	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)  Ano de 2017: - Formação em CCP (processo contínuo)	Operacional	8	Moderado	Alargar o sistema de pré-qualificação (manutenção de Aparelhos de mudança de via e Construção Civil no âmbito ferroviário)	=
DRF	Dependência de fornecedor(es) / prestador(es) de serviços	Falhas de mercado	IP/IPP/IPT	- Dificuldade de negociação - Atraso na reparação/disponibilidade do equipamento e/ou aumento do custo associado	Ano de 2017: - Estratégia para assegurar e garantir condições de execução independente da tecnologia instalada	Tecnológico	15	Elevado	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	=
DRF	Inadequada gestão de contratos	- Falta de recursos humanos - Falta de competências específicas - Conluio	IP/IPP/IPT	- Desvios na qualidade, custo e prazo - Não aplicação de penalidades - Não identificação de erros/omissões durante a execução dos trabalhos - Falhas nas aprovações de planos de trabalho, planos de recuperação de atrasos, planos parcelares de trabalho - Atraso no envio dos contratos adicionais ao Tribunal de Contas	Ano de 2016: - Formação (processo contínuo) - Código de Ética do Grupo IP - Ações de sensibilização (processo contínuo)	Operacional	12	Elevado	Reforçar o efetivo  Implementação do Planeamento Global Integrado  Formação no novo Código dos Contratos Públicos  Manual de Gestão de contratos do Grupo IP	=
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	=



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	Incumprimento da regulamentação/ sinalização e normas de segurança por Utilizador/ Cidadão	- Negligência - Desconhecimento	IP	Indisponibilidade da infraestrutura	Até 2015: - Ações de sensibilização (processo contínuo) - Vedação do canal - Reforço de sinalética - Desnivelamentos - Automatização de atravessamentos	Regulação e Compliance	15	Elevado	Reforço da vedação do canal Reforço de sinalética Desnivelamentos (reforço) Automatização de atravessamentos (reforço)	=
DRF	Catástrofes/ calamidades com impacto na infraestrutura	- Condições climáticas adversas - Ação humana - Outros fatores externos	IP	- Ocorrência de falhas na infraestrutura - Acidente/ descarrilamento - Indisponibilidade da infraestrutura - Acréscimo nos custos de manutenção - Impacto reputacional negativo	Até 2015: - Reforço das atividades inspetivas da infraestrutura em períodos para os quais se prevê a existência de fenómenos naturais extremos  Ano de 2017: - Ações de formação sobre Serviço de Informações de Segurança	Operacional	20	Muito Elevado	Implementar automatismos em situações de emergência Criar instrução para a adoção de regras de circulação específicas quando recebidos alertas sobre mau tempo (proteção civil) Desenvolvimento do Plano de Atuação para Limpeza das Bermas e Faixas de Gestão de Combustível da Rodovia e da Ferrovia (Resolução do Conselho de Ministros n.º 161/2017 de 31-10) Estratégia Nacional para a Proteção Civil Preventiva	=
DRF	Saída não supriável de colaboradores	- Reforma - Baixas - Rescisões contratuais	IP	- Incumprimento do Plano de Proximidade - Não deteção atempada de falhas na infraestrutura - Realização de atividades de manutenção/ inspeção inadequadas - Deficiente fiscalização - Rotura na atividade operacional da DRF	Até 2015: - Plano de Ajustamento Operacional  Ano de 2016: - Externalização (somente na Via)	Operacional	20	Muito Elevado	Substituição dos quadros dotando-os de competências necessárias Implementar o Plano de Ajustamento Operacional	=
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: - Inventariação (processo contínuo) - Criação de melhores condições de estacionamento (processo contínuo) - Concentração de materiais (processo contínuo) - Articulação com autoridades policiais (processo contínuo) - Levantamento, concentração e alienação de resíduos (processo contínuo)	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	\ (-2)

Relatório de Execução do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, do Grupo IP – 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
DRF	Incumprimento da regulamentação pelos colaboradores da DRF ou pelos prestadores de serviços/ empreiteiros/ operadores/ confinantes	Negligência e/ ou desconhecimento dos procedimentos/ regulamentação	IP	Danos próprios, em terceiros ou na infraestrutura	Até 2015: - Formação Ano de 2017: - Formação/reciclagem/sensibilização e fiscalização	Regulação e Compliance	12	Elevado	Reforço na formação/ reciclagem/ sensibilização e fiscalização Reforço dos sistemas de segurança 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 Ano de 2017: - Ferramenta de planeamento/ orçamental específica para investimentos de renovação/resolução do passivo de renovação ou backlog	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	=
DRF	Furto de equipamentos em serviço	Fatores externos	IP/IPT	Impacto ao nível da fiabilidade, disponibilidade da infraestrutura e custos	Até 2015: - Substituição de materiais por outros menos valorizados - Articulação com forças policiais - Sistemas de Videovigilância Ano de 2017: - Programa de substituição de materiais por outros menos valorizados (processo contínuo)	Regulação e Compliance	15	Elevado	Reforço de Sistemas de Videovigilância	∧ (+5)
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	Ano de 2017: - Procedimento que regula o processo de gestão interna de depósitos	Operacional	4	Baixo		∨ (-2)



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

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

Baixo	7
Moderado	9
Elevado	5
Muito elevado	1
Total de riscos	22
Valor Médio do Risco	7,8

**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	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Insuficiência de recursos com competências específicas</li> <li>- Alteração ao Código dos Contratos Públicos</li> <li>- Incorreto acompanhamento do desempenho dos empreiteiros/ prestadores de serviços</li> </ul>	IP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desvíos na qualidade, custo e prazo</li> <li>- Incumprimento legal</li> <li>- Não aplicação de penalidades</li> </ul>	Ano de 2016: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhorias no processo de autorregulação e normalização (inclui check list)</li> <li>- Ações de formação interna (processo contínuo)</li> </ul>	Regulação e Compliance	12	Elevado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reforço de competências específicas (formação no novo Código dos Contratos Públicos)</li> <li>- Reforço de recursos humanos</li> <li>- Manual de Gestão de contratos do Grupo IP</li> </ul>	=
DRR	Incumprimento do prazo global dos contratos adicionais de empreitadas para envio ao Tribunal de Contas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alterações aos projetos</li> <li>- Complexidade dos pedidos de alteração dos empreiteiros</li> <li>- Falhas de projeto</li> <li>- Falhas de colaboradores</li> <li>- Atrasos na atribuição de compromissos</li> </ul>	IP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicação de multas</li> <li>- Impacto reputacional negativo</li> </ul>	Ano de 2016: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pedidos de prorrogação ao Tribunal de Contas sempre que se perspetivem atrasos (processo contínuo)</li> <li>- Procedimento GR.PR.014 "Contratos sujeitos a fiscalização do tribunal de contas - tratamento dos adicionais" com aplicação ao Grupo IP</li> </ul>	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
DRR	Receção tardia do projeto	- Deficiente gestão do planeamento - Atrasos na elaboração e aprovação do projeto, por motivos alheios à DRR	IP	- Atrasos na formação de contratos - Incumprimento legal - 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 do Planeamento Rodoviário dos projetos pela área operacional (DPL, DRR, DSS, DEG, DCS e DCL) (processo contínuo)  Ano de 2017: - Procedimento para acompanhamento do projeto	Regulação e Compliance	8	Moderado	Implementação do Planeamento Global Integrado	↘ (-4)
DRR	Atraso e lapsos no lançamento ou desenvolvimento dos procedimentos contratuais	- Insuficiente capacidade de resposta dos Centros Operacionais - Simultaneidade de tarefas atribuídas aos colaboradores dos Centros Operacionais - Atrasos no desenvolvimento do processo de contratação (da responsabilidade da DRR)	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 - Atraso na realização das ações de conservação	Até 2015: - Procedimento de articulação com os Centros Operacionais em que a informação de suporte à decisão de contratação é elaborada pela DRR - Definição de templates - Ficha IP Best Practices  Ano de 2016: - Reforço na Assessoria de Gestão com um colaborador para assegurar a coordenação do processo de contratação - Divulgação do Service-Level Agreement da DCL	Operacional	4	Baixo	Implementação do Planeamento Global Integrado Revisão das minutas tipo Nova ferramenta de contratação Protocolo de Service-Level Agreement com a DCL Revisão do Manual Interno de Contratação	=
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 e Brigada de Intervenção	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	Ano de 2017: - Aplicação de gestão da conservação das componentes da via associada ao Sistema de Informação Geográfica	Tecnológico	8	Moderado	Formação dos técnicos na ferramenta implementada	=



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	Insuficiente e/ ou 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 (processo contínuo)	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	=
DRR	Reduzido dimensionamento das equipas na área da conservação rodoviária	- Falta de colaboradores com competências específicas para cumprimento das atribuições da DRR - Saída não supriável 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 - Incumprimento dos objetivos no terreno	Até 2015: - Integração nos atuais contratos da Brigada de Emergência como forma de compensar a falta de recursos próprios (Brigada de Intervenção)	Operacional	12	Elevado	Novo modelo de gestão dos Contratos de Conservação Corrente, recorrendo a segmentação da Rede e introdução de Brigadas de Intervenção nos Contratos de Conservação Corrente 2017-2020, para além das Brigadas de Emergência já contempladas anteriormente  Criação de uma estrutura de apoio à conservação corrente  Renovação de Recursos Humanos	=
DRR	Deficiente aquisição e/ ou aprovisionamento de material	Falhas na gestão de stocks dos armazéns dos centros operacionais	IP	Redução da capacidade operacional das Brigadas de Intervenção que pode contribuir para o agravamento das condições de Segurança Rodoviária e de conservação e manutenção das infraestruturas	Ano de 2016: - Procedimento de controlo dos ajustes diretos da IP	Regulação e Compliance	8	Moderado	Definição do modelo de gestão de stocks de proximidade  Estudo da viabilidade da utilização de ferramentas já existentes para outras áreas  Desenvolver uma ferramenta (aplicação) de gestão de stocks	↘ (-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
DRR	Deficiente informação reportada, na sequência dos avistamentos das Unidades Móvel de Inspeção e Apoio	- Inadequação dos recursos humanos face à função - Insuficiência de recursos humanos - Incumprimento, pelas Unidades Móvel de Inspeção e Apoio, do nível de cobertura de Rede definido	IP	Agravamento das condições de segurança rodoviária e de conservação/ manutenção da infraestrutura	Até 2015: - Formação em áreas de competências específicas  Ano 2107: - Reforço da formação em áreas de competências específicas	Operacional	8	Moderado	Reforço de recursos humanos	=
DRR	Ineficiências na fiscalização	- Falta de recursos humanos afetos à fiscalização de empreitadas - Falta de equipamentos para a fiscalização - Envelhecimento da estrutura - Falta de passagem de conhecimento	IP/IPT	Desvíos qualidade, custo e prazo		Operacional	12	Elevado	Reforço de recursos humanos	∧ (+3)
DRR	Inadequação do projeto	- Erros de projeto - Desfasamento temporal entre o projeto e a execução - Falta de acompanhamento dos projetos (pela DRR)	IP/IPE/IPT	- Impacto reputacional negativo - Pagamento de multas, indemnizações ou deferimentos tácitos - Desvíos na qualidade, custo e prazo - Atraso na formação do projeto	Até 2015: - Pedidos de revisão dos projetos (processo contínuo)  Ano de 2016: - Acompanhamento do Planeamento Rodoviário dos projetos pela área operacional (DPL, DRR, DSS, DEG, DCS e DCL)  Ano de 2017: - Procedimento para acompanhamento do projeto	Operacional	4	Baixo		∨ (-5)
DRR	Atrasos na disponibilização de Equipamento Proteção Individual	Atrasos na contratação para a aquisição dos Equipamentos de Proteção Individual	IP	- Agravamento das condições de Segurança e Saúde no Trabalho - Agravamento das condições da Segurança Rodoviária - Coimas	Ano de 2016: - Gestão integrada ferrovia/ rodovia de Equipamentos de Proteção Individual (processo contínuo) - Manual de Equipamentos de Proteção Individual  Ano de 2017: - Formação na utilização dos Equipamentos de Proteção Individual - Procedimento de levantamento de Equipamentos de Proteção Individual - Reforço das aquisições de Equipamentos de Proteção Individual em coordenação com a DSS	Regulação e Compliance	4	Baixo		∨ (-5)

Relatório de Execução do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, do Grupo IP – 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
DRR	Inadequado levantamento das necessidades operacionais	- Múltiplas solicitações internas e externas - Saída não supriável de colaboradores	IP	- Falhas processuais - Agravamento das condições de Segurança rodoviária e da qualidade da infraestrutura	Ano de 2017: - Partilha e mobilidade de recursos entre centros operacionais e entre conservação periódica e conservação corrente (processo contínuo) - Partilha de recursos entre centros operacionais (processo contínuo) - Estudo do modelo para levantamento/acompanhamento das necessidades	Operacional	6	Moderado	Reforço de recursos humanos  Implementar o modelo Gestão integrada da conservação corrente	=
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 - Impacto reputacional negativo	Ano de 2016: - Desenvolvimento da interação operacional "Centro Operacional/ Gestão Regional" no âmbito dos processos de licenciamento, por forma a tirar partido das competências das duas unidades descentralizadas (processo contínuo)  Ano de 2017: - Monitorização dos prazos internos (processo contínuo)	Regulação e Compliance	8	Moderado	Alteração na aplicação de Gestão do Cliente  Alteração da ferramenta de gestão de licenciamento	=
DRR	Inadequado controlo administrativo da liquidação dos Empreendimentos	Inadequação das ferramentas de suporte à gestão contratual	IP	Incumprimento de obrigações contratuais e legais	Ano de 2017: - Compatibilização do template de relatório final existente na IP e o do Portal do Governo onde deverá ser preenchido o relatório	Regulação e Compliance	2	Baixo		↳ (-3)
DRR	Fraude na gestão de contratos	Quebra do dever de sigilo/ confidencialidade, independência, integridade, responsabilidade, transparência e imparcialidade	IP	- Impacto reputacional negativo - Danos financeiros	Ano de 2016: - Código de Ética do Grupo IP - Ações de sensibilização (processo contínuo)  Ano de 2017: - Segregação de funções (processo contínuo)	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
DRR	Inadequação/ deficiente desempenho dos empreiteiros	Empreiteiros com falta de capacidade técnica e/ ou financeira	IP/IPT	- Impacto reputacional negativo - Danos financeiros - Desvios/ incumprimento do Plano de Proximidade	Até 2015: - Inclusão de penalidades em caderno de encargos (processo contínuo) - Homogeneização e especialização dos Cadenos de Encargos (processo contínuo)	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	=
DRR	Incumprimento da legislação/ regulamentação de segurança	- Negligência e/ ou desconhecimento - Subdimensionamento das equipas operacionais	IP/IPT	- Acidente/ incidente na execução das intervenções - Incumprimento legal - Coimas - Impacto reputacional negativo	Ano de 2017: - Articulação com a DSS (visitas dos coordenadores de segurança às Brigadas de conservação) (processo contínuo) - Formação (processo contínuo)	Regulação e Compliance	6	Moderado	Reforço de recursos humanos	=
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 - Impacto reputacional negativo	Ano de 2016: - Implementação de procedimentos com a IPT (canal técnico)  Ano de 2017: - Revisão do Manual da Organização - Reforço de processos/ procedimentos de articulação entre os serviços	Operacional	4	Baixo		\ (-2)
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 - Coimas - Impacto reputacional negativo	Até 2015: - Desenvolvimento de ferramenta - MR - SIG - Manutenção Rodoviária com suporte em Sistema de Informação Geográfica, em articulação entre a DRR e o DPL, para suporte a atividade dos Gestores de Contrato dos Contratos de Conservação Corrente, 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 aplicação informática de Gestão Integrada da Conservação	=



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	Catástrofes/ calamidades com impacto na infraestrutura	- Condições climáticas adversas - Ação humana - Outros fatores externos	IP	- Ocorrência de falhas na infraestrutura - Disponibilidade da infraestrutura - Acréscimo nos custos de manutenção - Impacto reputacional negativo	Até 2015: - Reforço das atividades inspetivas da infraestrutura em períodos para os quais se prevê a existência de fenómenos naturais extremos  Ano de 2017: - Ação de formação sobre Serviço de Informações de Segurança	Operacional	20	Muito Elevado	Desenvolvimento do Plano de Atuação para Limpeza das Bernas e Faixas de Gestão de Combustível da Rodovia e da Ferrovia (Resolução do Conselho de Ministros n.º 161/2017 de 31-10)  Implementar sistema de gestão de informação sobre atuação nas Faixas de Gestão de Combustível, com base nos Planos Municipais de Defesa da Floresta contra Incêndio, com desenvolvimento de ferramenta com base Sistema de Informação Geográfica  Adoção de uma estratégia de proatividade no acompanhamento de elaboração de Planos de Defesa da Floresta contra Incêndio, que assegure uma efetiva coerência das Faixas de Gestão de combustível com a ocupação e uso do solo  Estratégia Nacional para a Proteção Civil Preventiva	N



## 8.23 DIREÇÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO (DSI)

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

Baixo	4
Moderado	6
Elevado	9
Muito elevado	0
Total de riscos	19
Valor Médio do Risco	9,3

**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) - Falhas na aplicação dos requisitos da legislação sobre proteção de dados pessoais	Todas	- Acessos não adequados (seja por excesso ou por defeito) ao perfil funcional - Acesso indevido à informação - Incumprimento da legislação sobre proteção de dados pessoais - Coimas/ multas	Até 2015: - Sistema de alertas ligados ao sistema de Recursos Humanos (restrito à saída de colaboradores da empresa)  Ano de 2016: - Definido workflow entre a DCH e a DSI (Identity management manual) quando existe mudança de colaboradores - gestão de identidade de acessos  Ano de 2017: - "Assessment" e "gap analysis" no âmbito do Regulamento Geral de Proteção de Dados	Tecnológico	15	Elevado	Desenvolver e implementar o Identity Management e controlo de acessos  Política de Sistema de Informação (com a definição do perfil de acessos aos sistemas)  Plano de Ação no âmbito do Regulamento Geral de Proteção de Dados	↗ (+5)
DSI	Acesso indevido aos sistemas por colaboradores da DSI	- Permissões de administração de sistemas sem mecanismos de controlo - Falhas na aplicação dos requisitos da legislação sobre proteção de dados pessoais	Todas	- Acessos a dados confidenciais, sem controlo - Acesso indevido à informação - Possibilidade de danificar sistemas, sem controlo - Incumprimento da legislação sobre proteção de dados pessoais - Coimas/ multas	Ano de 2016: - Código de ética do Grupo IP - Ações de sensibilização (processo contínuo)  Ano de 2017: - "Assessment" e "gap analysis" no âmbito do Regulamento Geral de Proteção de Dados	Tecnológico	9	Moderado	Desenvolver e implementar o Identity Management e controlo de acessos  Política de Sistema de Informação (com a definição do perfil de acessos aos sistemas)  Plano de Ação no âmbito do Regulamento Geral de Proteção de Dados	↘ (-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	Divulgação de informação reservada/ confidencial/ sensível	- Negligência - Ação dolosa - Falhas nos sistemas - Desconhecimento da informação que é reservada/ confidencial - Falhas na aplicação dos requisitos da legislação sobre proteção de dados pessoais	Todas	- Impacto reputacional negativo - Divulgação de dados confidenciais ou sensíveis - Incumprimento da legislação sobre proteção de dados pessoais - Coimas/ multas	Ano de 2016: - Código de ética do Grupo IP - Ações de sensibilização (processo contínuo)  Ano de 2017: - "Assessment" e "gap analysis" no âmbito do Regulamento Geral de Proteção de Dados	Regulação e Compliance	12	Elevado	Desenvolver e implementar o Identity Management e controlo de acessos  Política de Sistema de Informação (com a definição do perfil de acessos aos sistemas)  Plano de Ação no âmbito do Regulamento Geral de Proteção de Dados	∧ (+4)
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: - Definição de acessos reservados a instalações críticas	Regulação e Compliance	8	Moderado	Assessoria no âmbito da segurança (ISO 27001)  Política de Sistema de Informação (com a definição do perfil de acessos aos sistemas)	=
DSI	Indisponibilidade das aplicações	Falhas de hardware ou de rede, em especial nos sistemas/ infraestruturas considerados mais críticos para a exploração rodoferrviária	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  Desenvolver e Implementar o Processo de Business Continuity Plan	=
DSI	Erros aplicativos	- Bugs aplicativos - Incorreta configuração das aplicações	Todas	- Qualidade da informação comprometida - Indisponibilidade de dados e aplicações	Ano de 2017: - Implementação de metodologia de testes pré- produção para desenvolvimento externo	Tecnológico	4	Baixo	Revisão de metodologia de testes pré-produção para desenvolvimento interno	∨ (-1)
DSI	Inadequado desempenho das aplicações (morosidade)	- Problemas/ bugs na aplicação (não está otimizada) - Incorreta configuração das aplicações - Problemas na infraestrutura/ equipamentos	Todas	Demora/ tempo excessivo na realização das tarefas pelas unidades orgânicas	Ano de 2016: - Salvaguarda da escalabilidade dos servidores através de prestadores de serviços - Escalabilidade da infraestrutura (processo contínuo)  Ano de 2017: - Implementação de metodologia de testes pré-produção para desenvolvimento externo	Tecnológico	10	Elevado	Rever sistema de monitorização/ alarmística  Revisão de metodologia de testes pré-produção para desenvolvimento interno  Nova ferramenta de contratação  Nova ferramenta de gestão documental	=

Relatório de Execução do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, do Grupo IP – 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
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 - Erros/ falhas na elaboração de cadernos de encargos (especificações técnicas)	Ano de 2017 - Implementação da metodologia de levantamento de requisitos - Grupo de trabalho multidisciplinar para preparar os contratos mais exigentes/críticos (processo contínuo) - Formação novo Código dos Contratos Públicos	Operacional	10	Elevado	Formação para "interlocutores chave"	=
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	Implementação de Enterprise Architecture Management System	=
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  Ano de 2017: - Articulação e acompanhamento dos Processos pelo Controller (processo contínuo)	Operacional	8	Moderado	Nova ferramenta de contratação Formação Código dos Contratos Públicos Manual de Gestão de contratos do Grupo IP	↘ (-2)
DSI	Definição fraudulenta das especificações técnicas do caderno de encargos	Conluio	Todas	- Impacto reputacional negativo - Aumento dos Custos das prestações de serviços - Atraso na conclusão dos trabalhos - Não Aplicação de penalidades	Ano de 2016: - Código de ética do Grupo IP - Ações de sensibilização (processo contínuo)	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	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 e SAP)  Ano de 2017: - Recrutamento Externo	Operacional	4	Baixo		↘ (-6)
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 - Impacto reputacional negativo		Negócio	15	Elevado	Desenvolver e Implementar o Processo de Business Continuity Plan para os Tecnologias de Informação	=
DSI	Ciberataque	Fatores internos/ externos	Todas	- Acesso indevido a informação confidencial/ sensível - Alteração de dados/ informação do Grupo IP - Impacto reputacional negativo - Danos financeiras para o Grupo IP	Até 2015: - Participações no ECOSSIAN e Ciber Perseu (processo contínuo)  Ano de 2016: - Enquadramento organizacional (atribuição de responsável pela cibersegurança) - Contrato de prestação de serviços da IPT à IP  Ano de 2017: - Atualização do Manual da Organização para reforço da função de Cibersegurança - Auditorias de segurança: Criado grupo de trabalho transversal (DSI, IPT e DAT) para acompanhar auditorias	Tecnológico	15	Elevado	Assessoria no âmbito da segurança	=
									Auditorias de segurança (Auditor externo)	
									Política de Sistema de Informação (com a definição do perfil de acessos aos sistemas)	
									Plano de Ação no âmbito do Regulamento Geral de Proteção de Dados	
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  Ano de 2017: - Implementada metodologia de testes de backups (reposição)	Tecnológico	8	Moderado	Rever sistema de monitorização/ alarmística	↘ (-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
DSI	Incumprimento da legislação em vigor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não cumprimento das especificações técnicas e dos formatos digitais a serem adotados pela Administração Pública</li> <li>- Desconhecimento/ falhas na aplicação dos requisitos da legislação sobre proteção de dados pessoais</li> </ul>	Todas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incumprimento da legislação sobre de proteção de dados pessoais</li> <li>- Coimas/ multas</li> <li>- Impacto reputacional negativo</li> </ul>	<p>Até 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Instalação de software que permite garantir o cumprimento do Regulamento Nacional de Interoperabilidade Digital nas novas aplicações (criação de documentos opensource)</li> </ul> <p>Ano de 2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Assessment" e "gap analysis" no âmbito do Regulamento Geral de Proteção de Dados</li> </ul>	Regulação e Compliance	15	Elevado	<p>Plano de Ação no âmbito do Regulamento Geral de Proteção de Dados</p> <p>Definição do Plano Estratégico de Sistemas de Informação</p> <p>Assegurar a capacidade técnica de cumprimento do Regulamento Nacional de Interoperabilidade Digital</p>	↗ (+10)
DSI	Obsolescência / inadequação de equipamentos (PC / portáteis / impressoras / monitores)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erros/falhas no planeamento de substituição de equipamentos obsoletos</li> <li>- Restrições orçamentais</li> </ul>	Todas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Insatisfação dos utilizadores</li> <li>- Dificuldade/morosidade na concretização de atividades</li> <li>- Vulnerabilidade dos equipamentos</li> </ul>	<p>Até 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definição de Plano de substituição dos equipamentos</li> </ul> <p>Ano de 2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantir o Plano de substituição de equipamentos (processo contínuo)</li> </ul>	Operacional	3	Baixo	Garantir o Plano de substituição de equipamentos	↘ (-1)
DSI	Não cumprimento de service-level agreement	<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>	<p>Até 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Colaboradores de prevenção ao fim-de-semana (processo contínuo)</li> </ul> <p>Ano de 2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Procedimento para capitalizar o Network Operation Center da IPT</li> </ul>	Operacional	8	Moderado	Reforço de recursos humanos	=



## 8.24 DIREÇÃO DE SEGURANÇA (DSS)

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

Baixo	10
Moderado	11
Elevado	6
Muito elevado	1
Total de riscos	28
Valor Médio do Risco	7,8

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 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 (processo contínuo) Ano de 2017: - Qualificação dos colaboradores para tarefas críticas (processo contínuo)	Regulação e Compliance	6	Moderado	Reforçar o controlo através de inspeções de segurança ferroviária	=
DSS	Incumprimento dos procedimentos previstos no Sistema de Gestão de Segurança 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 (processo contínuo) - Auditorias a processos críticos para a segurança ferroviária (processo contínuo) Ano de 2017: - Qualificação dos colaboradores para tarefas críticas (processo contínuo)	Regulação e Compliance	6	Moderado	Reforçar o controlo através de inspeções de segurança ferroviária	=
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 (processo contínuo) - Partilha diária e mensal de informação relativa a ocorrências com potencial impacto na segurança ferroviária (processo contínuo)	Operacional	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
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 (processo contínuo)	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: - Verificação redundante e análise das ocorrências e registo dos indicadores comuns de segurança (processo contínuo)	Tecnológico	6	Moderado	Implementar o Sistema de Gestão de Ocorrências - 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 - Atrasos nos pareceres/projetos da engenharia	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 (processo contínuo)  Ano de 2017: - Interações com a DRF, com base mensal, para discussão dos indicadores relativos ao estado da infraestrutura (percursos de acidentes, etc.) (processo contínuo).	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	=
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 (processo contínuo)	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
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 - Atrasos nos pareceres/ projetos da engenharia	IP	- Danos financeiros - Impacto reputacional negativo - 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 (processo contínuo)  Ano de 2016: - Realização de planeamento conjunto com órgão técnico de engenharia, para inspeção técnica aos veículos ferroviários (processo contínuo)	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 - Danos financeiros - Impacto reputacional negativo	Até 2015: - Análise e monitorização aos processos de investigação de acidente/ incidente, validando as conclusões e recomendações (processo contínuo)	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 (processo contínuo) - Dada prioridade aos requisitos com cumprimento legal (processo contínuo)	Operacional	8	Moderado	Reforço de recursos humanos	=
DSS	Falhas na informação de suporte à gestão da segurança rodoviária	- Não integração dos sistemas informáticos internos - Falhas nos sistemas informáticos (por exemplo, disrupção) - Parte da informação depende de entidades externas (Policia de Segurança Pública e Guarda Nacional Republicana)	IP	- Dificuldade em demonstrar o controlo das ocorrências a entidades externas - Dificuldade em registar, controlar, gerir e pesquisar as ocorrências - Possibilidade de tomar decisões pouco fundamentadas - Baixa fiabilidade nos resultados alcançados	Até 2015: - Pesquisa de informação em vários sistemas (processo contínuo)	Tecnológico	6	Moderado	Desenvolvimento de um sistema de gestão único de ocorrências: Sistema de Gestão Rodoviária  Protocolo para Participações de Acidentes Rodoviários entre Autoridades (Policia de Segurança Pública, Guarda Nacional Republicana, Proteção Civil) / IP	=
DSS	Não implementação das medidas de mitigação propostas pelas ações inspetivas de segurança rodoviária	- Restrições orçamentais - Deficitário acompanhamento das medidas	IP	- Impacto negativo nos indicadores de segurança estabelecidos no Contrato de Concessão - Agravamento das condições de circulação e de segurança rodoviária e da qualidade da infraestrutura - Reincidência dos mesmos problemas - Impacto reputacional negativo	Até 2015: - Controlo da calendarização das medidas propostas através de área partilhada com a DRR (processo contínuo)	Regulação e Compliance	15	Elevado	Desenvolvimento de módulo de monitorização de intervenções no âmbito do Sistema de Gestão de Segurança Rodoviária  Implementação do Planeamento Global Integrado	=

Relatório de Execução do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, do Grupo IP – 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
DSS	Insuficiente abrangência territorial das inspeções de segurança rodoviária	- Dificuldade de realocação de recursos específicos - Falta de recursos humanos com competência técnica na área de segurança rodoviária, e com meios necessário e adequados	IP	- Diminuição dos níveis de segurança - Agravamento da qualidade da infraestrutura - Falta de capacidade de atuação preventiva na segurança rodoviária e de disponibilidade para encetar atividades conducentes a melhoria de processos existentes - Decréscimo na qualidade do trabalho desenvolvido - Deficiente resposta a solicitações não planeadas	Até 2015: - Alocação extraordinária a situações consideradas urgentes e importantes de recursos humanos afetos a outras tarefas (processo contínuo)  Ano de 2017: - Afetação de 2 colaboradores à área da segurança rodoviária, um dos quais para atos de inspeção de segurança rodoviária - Reforço dos meios necessários ao apoio da atividade dos inspetores, nomeadamente de viaturas (processo contínuo)	Operacional	12	Elevado	Desenvolvimento/ reforço de Competências  Reforço de recursos humanos  Protocolo de Service-Level Agreement com a DCL (requisição de viaturas)	=
DSS	Tomada de decisões com informação incompleta/incorreta	Ausência de um sistema de gestão de apoio à decisão para as intervenções de segurança rodoviária	IP	- Avaliação subjetiva dos problemas relacionados com segurança rodoviária - Não identificação dos trechos de estrada de maior risco (segurança rodoviária) suscetíveis de grande melhoria por intervenção, ou não avaliação de intervenções alternativas que vise a definição do tipo de atuação mais eficaz (com melhor redução/impacto na sinistralidade rodoviária)	Até 2015: - Solicitação ao LNEC de proposta de definição do sistema - Informação interna alertando para a necessidade/risco  Ano de 2017: - Desenvolvimento e submissão de proposta ao P2020	Operacional	16	Elevado	Desenvolvimento de um Sistema de Gestão do Risco para apoio à decisão no que respeita às intervenções de segurança rodoviária	=
DSS	Ausência/ deficiente coordenação de segurança em obra	- Falta de recursos disponíveis na coordenação de segurança em obra - Falha no planeamento das empreitadas	IP/IPE/IPP/IPT	- Ocorrência de acidentes, quase acidentes e incidentes - Probabilidade de exposição ao risco de doenças profissionais - Coimas - 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 (processo contínuo) - Uniformização de procedimentos e formulários - Apoio dos técnicos de segurança no trabalho (nível IV)(processo contínuo) - Formação  Ano de 2017: - Contratação de prestação de serviços	Operacional	12	Elevado	Contratação de prestação de serviços	=



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 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</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 (processo contínuo)</li> <li>- Avaliação de riscos profissionais (processo contínuo)</li> <li>- Análise de acidentes, incidentes e quase acidentes (processo contínuo)</li> <li>- Realização de ações de informação e formação aos trabalhadores (processo contínuo)</li> <li>- Realização de ações de avaliação (inspeções e auditorias) para verificação do planeamento e da implementação das medidas de segurança (processo contínuo)</li> <li>- Definição do Equipamentos de Proteção Individual e Equipamento de Proteção Coletiva em função das atividades desenvolvidas (processo contínuo)</li> <li>- Promoção da vigilância da segurança e saúde dos trabalhadores (processo contínuo)</li> </ul>	Regulação e Compliance	9	Moderado	Reforço das medidas implementadas (através do reforço de meios humanos ou prestação de serviços)	=
DSS	Falhas dos Equipamentos de Segurança Contra Incêndios em Edifícios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitorização externalizada</li> <li>- Falta de controlo dos Equipamentos de Segurança Contra Incêndios em Edifícios</li> </ul>	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</li> <li>- Prazos de validade expirados</li> <li>- Coimas</li> </ul>	<p>Até 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inspeções/ auditorias internas no âmbito da Segurança Contra Incêndios em Edifícios</li> </ul> <p>Ano de 2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reforço de inspeções/ auditorias de Segurança Contra Incêndios em Edifícios (processo contínuo)</li> <li>- Consulta do relatório de registo das inspeções aos equipamentos disponibilizado pelo prestador de serviços (processo contínuo)</li> </ul>	Operacional	4	Baixo		↳ (-2)
DSS	Falhas nos serviços de vigilância humana	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falhas do prestador de serviço (Incapacidade de cumprimento do contrato pelo adjudicatário)</li> </ul>	Todas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dificuldade na gestão operacional da segurança</li> <li>- Indisponibilidade de serviço de vigilância</li> </ul>	<p>Até 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisão do modelo de contratação</li> </ul>	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
DSS	Divulgação de informação legalmente protegida	- Acesso indevido a informação por pessoas não autorizadas - Transmissão de informação confidencial a pessoas não autorizadas - Falhas na aplicação dos requisitos da legislação sobre proteção de dados pessoais	Todas	- Impacto reputacional negativo - Incumprimento da legislação sobre proteção de dados pessoais - Coimas/ multas	Até 2015: - Definido acesso restrito a imagens de videovigilância - Assinatura de compromisso de sigilo profissional por todos os colaboradores com acesso a imagens de videovigilância (processo contínuo). - Registo de Número Único de Identificação do Processo Crime em todas as imagens de videovigilância retiradas do sistema (processo contínuo).  Ano de 2016: - Código de ética do Grupo IP - Ações de sensibilização (processo contínuo)  Ano de 2017: - "Assessment" e "gap analysis" no âmbito do Regulamento Geral de Proteção de Dados	Regulação e Compliance	3	Baixo	Plano de Ação no âmbito do Regulamento Geral de Proteção de Dados	=
DSS	Ameaças à segurança e integridade física das pessoas e bens	Roubo, vandalismo, intrusões	Todas	- Impacto reputacional negativo - Perda de vida humana - Danos no património da IP - Interrupção da circulação	- Procedimento interno (GR.IT.SEG.001) para comunicação de ocorrência - Comunicações às autoridades policiais (processo contínuo) - Sistemas de Videovigilância - Aumento de cobertura da vigilância humana  Ano de 2016: - Aumento de cobertura da vigilância humana  Ano de 2017 - Reforço de Sistemas de Videovigilância	Regulação e Compliance	15	Elevado	Reforço de Videovigilância (continuação)  Estudar oportunidades de articulação com o Ministério da Administração Interna/ Polícia e outros Stakeholders	=
DSS	Desrespeito pelas regras de atravessamento no canal ferroviário	- Atravessamento nas Passagens de Nível sem cumprimento das normas de segurança/ sinalização e atravessamento/ circulação em locais não autorizados - Atraso na implementação de soluções	IP	- Danos materiais - Danos na vida humana	Até 2015: - Ações de sensibilização - Instalação de barreiras/ vedações - Supressão de Passagens de Nível  Ano de 2016: - Supressão de Passagens de Nível  Ano de 2017: - Reforço das ações de sensibilização/ dissuasão (processo contínuo)	Regulação e Compliance	20	Muito Elevado	Análise de fatores de risco nas Passagens de Nível Continuação da supressão e reclassificação de Passagens de Nível Implementar as medidas de mitigação decorrentes de fatores de risco nas Passagens de Nível Reforço das ações de sensibilização/ dissuasão	=



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	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 (processo contínuo) - Articulação com órgãos de polícia (processo contínuo)	Operacional	4	Baixo		=
DSS	Ausência/ informação não fidedigna das Unidades Orgânicas relativa a eventos	Informação incorreta/ tardia dos acontecimentos por parte das Unidades Orgânicas	Todas	- Impossibilidade de comunicação às autoridades de ocorrências - Autos de notícia incorretamente elaborados/ incompletos - Danos financeiros	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 - Falhas dos meios humanos ou técnicos - Demora na comunicação da emergência - Falhas na articulação com os intervenientes em situação de emergência na infraestrutura rodoviária (entre agentes interno e/ ou externos)	Todas	- Impacto reputacional negativo - Perda de vida humana - Danos ao património da IP	Até 2015: - Plano anual de simulacros (processo contínuo) - Formação aos agentes de Proteção Civil - Formação às equipas de emergência  Ano de 2017: - Reforço das ações implementadas (processo contínuo)	Operacional	8	Moderado	Estratégia Nacional para a Proteção Civil Preventiva	=
DSS	Desajustada caracterização das Passagens de Nível	- Incumprimento da atualização prevista no DL 598/99 (periodicidade 5 anos) - Desatualização dos dados da caracterização por modificação da envolvente à Passagem de Nível - Inexistência de uma sistematização/ atualização dos dados de caracterização das Passagens de Nível	IP	- Incorreta avaliação de risco de sinistralidade associado a cada Passagem de Nível - Incorreta identificação do investimento na supressão de Passagens de Nível - 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  Ano de 2016: - Validação dos resultados por outros elementos da equipa (processo contínuo) - Aumento do número de elementos que realizam caracterização  Ano de 2017: - Aplicação para caracterização e cadastro de PN (desenvolvimento interno) - 1ª Fase - Contratação de prestação de serviços para desenvolvimento da aplicação de análise de risco em PN - 1ª Fase (recalibração)	Operacional	6	Moderado	Reforço de recursos humanos  Atualização do Manual de Caracterização, uniformizando e normalizando processos  Aplicação para caracterização de PN - 2ª Fase - interligação com outras aplicações da IP, produção de relatórios  Contratação da 2ª Fase da prestação de serviços de desenvolvimento da aplicação da análise de risco em PN - Procedimento automático de cálculo com histórico e ACB	=



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	Avaria nos sistemas de segurança nas Passagens de Nível	Avaria dos sistemas impedindo o normal funcionamento da Passagem de Nível	IP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ocorrência de acidentes, quase acidentes e incidentes</li> <li>- Diminuição dos níveis de segurança</li> <li>- Impacto reputacional negativo</li> <li>- Restrições do tráfego</li> </ul>	<p>Até 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Restrições nas condições de circulação de comboios (processo contínuo)</li> </ul> <p>Ano de 2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inspeções/ auditorias internas aos trabalhos previstos no Manual de Manutenção de Passagens de Nível (processo contínuo)</li> </ul>	Operacional	15	Elevado	<p>Criar meios complementares de auxílio na verificação periódica da visibilidade das Passagens de Nível prevista no Manual de Manutenção de Passagens de Nível</p> <p>Assegurar a resposta imediata para a reparação dos sistemas ou meios humanos para guarnecimento e comando manual da Passagem de Nível</p>	=
DSS	Incumprimento do Programa de Auditorias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de recursos humanos qualificados</li> <li>- Falhas de planeamento de atividades (sobreposição de atividades)</li> </ul>	Todas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incorreto acompanhamento/ monitorização</li> <li>- Dificuldade na deteção de não conformidades</li> <li>- Falhas na deteção de incumprimento de requisitos específicos do Sistema de Gestão de Segurança (conceção, manutenção e operação da infraestrutura)</li> </ul>	<p>Ano de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reafetação de recursos humanos</li> </ul> <p>Ano de 2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adoção de medidas complementares para detetar falhas (análise de acidentes/ incidentes/ quase acidentes e dos respetivos percursos, etc.) (processo contínuo)</li> </ul>	Regulação e Compliance	3	Baixo		=
DSS	Inadequação das condições de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Locais de trabalho desadequados</li> <li>- Pragas/ epidemias</li> <li>- Falta de recursos/ equipamentos</li> </ul>	Todas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indisponibilidade do posto de trabalho</li> <li>- Perda de produtividade</li> <li>- Acidentes de trabalho/ baixa médica</li> </ul>	<p>Até 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desinfestações periódicas e ocasionais (processo contínuo)</li> <li>- Limpeza dos postos de trabalho (processo contínuo)</li> <li>- Avaliação das condições de trabalho (processo contínuo)</li> <li>- Construção manutenção/ organização dos postos de trabalho de acordo com os requisitos definidos legalmente (IPP/ DRF) (processo contínuo)</li> <li>- Adequação dos recursos/ equipamentos ao utilizador (DSI/ Unidade Orgânica) (processo contínuo)</li> </ul> <p>Ano de 2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reforço e adequação da limpeza aos postos de trabalho (processo contínuo)</li> </ul>	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	=



## 8.25 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	2
Moderado	0
Elevado	0
Muito elevado	0
Total de riscos	2
Valor Médio do Risco	3,5

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	Ano de 2017: - Projeto de Gestão da informação internacional - Aprovação do Plano Estratégico - Listagem anual dos participantes em grupos de trabalho internacionais (processo contínuo) - Instrução que regulamenta as deslocações ao estrangeiro dos colaboradores (fora do âmbito comercial ou formação)	Operacional	3	Baixo		↘ (-3)
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 - Impacto reputacional negativo	Ano de 2016: - Participação garantida nos termos em que foi apresentada	Operacional	4	Baixo	Reforço de recursos humanos	=



## 8.26 SECRETARIA GERAL (SGR)

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

Baixo	2
Moderado	1
Elevado	3
Muito elevado	0
Total de riscos	6
Valor Médio do Risco	8,0

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: - Instrução/ norma interna sobre a receção de expediente - Confirmação/ validação dos registos por mais que um colaborador (processo contínuo)	Operacional	4	Baixo		=
SGR	Falta/ Incorreta classificação dos documentos em sistema de gestão documental	- Complexidade da aplicação de classificação documental - Desconhecimento da classificação documental - Falhas humanas - Incumprimento dos requisitos previstos na Tabela de Avaliação e Seleção Documental	Todas	- Incapacidade de encontrar documentos - Erros e inconformidades na transmissão de expediente ao Conselho de Administração Executivo/ Conselho de Administração	Ano 2016: - Elaboração e aprovação do Plano de Classificação - Tabela de Avaliação e Seleção Documental	Operacional	10	Elevado	Nova ferramenta de gestão documental Formação no novo sistema de gestão documental Elaboração e divulgação de regras de boas práticas de classificação (em articulação com a DDO) Criação de relatório para monitorizar a classificação de documentos (DSI em articulação com a SGR)	^ (+5)
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 - Falhas na aplicação dos requisitos da legislação sobre proteção de dados pessoais	Todas	- Perda de documentos/ informação - Desconhecimento da informação em posse da IP - Incumprimento legal	Ano de 2016: - Tratamento prioritário de arquivo (Leiria) - Deslocalização de arquivo para local mais adequado (processo contínuo)  Ano de 2017: - Tratamento prioritário de arquivo (Setúbal) - "Assessment" e "gap analysis" no âmbito do Regulamento Geral de Proteção de Dados - Levantamento dos Arquivos do Grupo IP e respetivo relatório por Edifício, com dimensões, áreas, conteúdos, UO responsáveis e fotografias.	Operacional	12	Elevado	Elaborar e implementar instrução/ norma interna de arquivo Tratamento prioritário de arquivo (identificar arquivo) Plano de Ação no âmbito do Regulamento Geral de Proteção de Dados Procedimento para entrega de arquivo à SGR Projeto Transversal para organização e tratamento do Arquivo Físico do Grupo 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
SGR	Inadequada conservação de documentos em arquivo	- Instalações sem condições de conservação para determinada tipologia de documentos - Falhas na aplicação dos requisitos da legislação sobre proteção de dados pessoais	Todas	- Deterioração de documentos - Perda de informação	Até 2015: - Limpeza/ Desinfestação de arquivos (processo contínuo)  Ano de 2017: - "Assessment" e "gap analysis" no âmbito do Regulamento Geral de Proteção de Dados	Operacional	12	Elevado	Elaboração de instrução/norma interna de adequação, conservação e limpeza dos espaços de arquivo  Estudo de viabilidade e análise de espaços adequados para arquivo  Plano de Ação no âmbito do Regulamento Geral de Proteção de Dados	=
SGR	Divulgação de informação reservada/ confidencial/ sensível	- Acesso indevido a informação por pessoas não autorizadas - Transmissão de informação confidencial a pessoas não autorizadas - Ação dolosa - Negligência - Falhas na aplicação dos requisitos da legislação sobre proteção de dados pessoais	Todas	- Impacto reputacional negativo - Divulgação de dados confidenciais ou sensíveis - Incumprimento da legislação sobre proteção de dados pessoais	Até 2015: - Os níveis de acesso à informação do Conselho de Administração Executivo/Conselho de Administração são definidos por áreas/ perfis de acesso diferenciados - Sensibilização dos colaboradores da SGR para a o dever do sigilo no desempenho das suas funções (processo contínuo) - Registo de informação em SAP/ DMS cujo acesso é rastreável  Ano de 2016: - Código de ética do Grupo IP - Ações de sensibilização (processo contínuo)  Ano de 2017 - "Assessment" e "gap analysis" no âmbito do Regulamento Geral de Proteção de Dados - Levantamento dos Arquivos do Grupo IP, com localização, conteúdo e condições de acesso e controlo, criando uma base para o trabalho a realizar no âmbito do Regulamento Geral de Proteção de Dados	Regulação e Compliance	6	Moderado	Plano de Ação no âmbito do Regulamento Geral de Proteção de Dados	↗ (+2)
SGR	Erros/ falhas na elaboração/ transmissão das deliberações em ata ou atas das reuniões do Conselho de Administração Executivo/ Conselho de Administração do Grupo IP	Falha humana	Todas	- Falhas na elaboração de atas - Orientações transmitidas desconformes com as decisões tomadas em reunião pelo Conselho de Administração Executivo/ Conselho de Administração - Orientações do Conselho de Administração Executivo/ Conselho de Administração não transmitidas ao Grupo IP	Até 2015: - Monitorização das transmissões às unidades orgânicas (processo contínuo)  Ano de 2017: - Entrada em produção da Aplicação informática (Agenda CAE)	Operacional	4	Baixo	Implementar melhorias na Aplicação Agenda do CAE	↘ (-4)

Relatório de Execução do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, do Grupo IP – 2017



## 8.27 IP ENGENHARIA (IPE)

Missão: Elaborar estudos e projetos de engenharia de transportes, gerir, coordenar e fiscalizar empreitadas nesse âmbito e dinamizar o negócio internacional do Grupo IP.

Baixo	11
Moderado	15
Elevado	2
Muito elevado	0
Total de riscos	28
Valor Médio do Risco	5,7

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 - 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)	Até 2015: - Reuniões sobre projetos com administração (processo contínuo)  Ano de 2017: - Articulação entre as Direções que promovem o investimento e a IPE (por exemplo: Acordo DEG/ IPE atividades 2017/ 2018) (processo contínuo)	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)
IPE - EDEP	Atraso e/ ou desadequada resposta dos serviços partilhados (sistemas e serviços informáticos)	- Falta de capacidade dos serviços partilhados - Não solicitação atempada pela IPE	IP/IPE	- Incumprimento de prazos - Aumento de custos - Perda de compatibilização de ferramentas internas	Até 2015: - Relatórios e Sessões do Sistema de Gestão Integrado (processo contínuo)  Ano de 2017: - Prestação de serviços para cópias (medida pontual numa situação crítica de falha de fornecimento de papel de plotter verificada durante 2017) - Definição e planeamento conjunto com a DSI das alterações/ atualizações de Hardware e Software (ACAD e WS)	Operacional	6	Moderado	Articulação prévia com a DSI quando existirem alterações/ atualizações de Hardware ou Software  Protocolo de Service-Level Agreement com a DCL	\ (-3)
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: - Otimização de 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 € (processo contínuo)	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	Saída não supável 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	Até 2015: - Recurso a programas de estagiários - Recrutamento nas especialidades técnicas ferroviárias e rodoviárias com escassez de recursos  Ano de 2017: - Recurso a programas de estagiários (2 estagiários) - Suprimento de lacunas identificadas através de mobilização interna temporária (processo contínuo)	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 - 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  Ano de 2017: - Monitorização da aplicação das metodologias definidas no Sistema de gestão Empresarial da IPE (processo contínuo)	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	=
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: - Inclusão nos critérios de avaliação a valia técnica das propostas (processo contínuo)	Operacional	4	Baixo		=
IPE - EDEP	Definição fraudulenta das especificações técnicas do caderno de encargos	Conluio	IPE	- Impacto reputacional negativo - 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 (processo contínuo) - Segregação de funções  Ano de 2016: - Auditoria interna ao caderno de encargos e a processos de análise de propostas - Código de ética do Grupo IP - Ações de sensibilização (processo contínuo)	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	Fraude na gestão de contratos	Conluio	IP/IPE/IPP/IPT	- Incumprimento legal - Impacto reputacional negativo - 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 (processo contínuo) - Segregação de funções (processo contínuo)  Ano de 2016: - Código de ética do Grupo IP - Ações de sensibilização (processo contínuo)	Regulação e Compliance	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 (processo contínuo)  Ano de 2017: - Contratada assessoria especializada para o mercado Argelino (mudança de denominação e alteração do regime fiscal)	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	=
IPE - EDCP	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: - Reuniões sobre projetos com administração (processo contínuo)  Ano de 2016: - Articulação entre as Direções que promovem o investimento e a IPE (processo contínuo) - Planeamento comum que reflete a intervenção e responsabilidade de cada interveniente no processo (processo contínuo)	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 - EDCP	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 (processo contínuo)  Ano de 2016: - Planeamento antecipado dos meios e recursos necessários para as prestações de serviços (processo contínuo)  Ano de 2017: - Internalização da área jurídica	Operacional	6	Moderado	Protocolo de Service-Level Agreement com a DCL	=

Relatório de Execução do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, do Grupo IP – 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
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	Ano 2017: - Estabilização/consolidação do conteúdo dos cadernos de encargos	Operacional	4	Baixo		=
IPE - EDCF	Indisponibilidade de recursos por dificuldade no processo de mobilização/ subcontratação	- Alterações ao planeamento do cliente - Falhas de mercado	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 (processo contínuo)  Ano de 2017: - Suprimento de lacunas identificadas através de mobilização interna temporária (processo contínuo)	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)
IPE - EDCF	Dificuldades na prestação do serviço de 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 - Impacto reputacional negativo	Até 2015: - Acompanhamento e monitorização dos trabalhos da empreitada (processo contínuo) - Assegurar o adequado e atempado reporte ao Dono de Obra (processo contínuo)	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	=
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	Ano de 2017: - Suprimento de lacunas identificadas através de mobilização interna temporária (processo contínuo)	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	↘ (-6)
IPE - EDCF	Organização não sistemática dos registos de obra de acordo com o Sistema de Gestão Empresarial da 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 intentadas pelos empreiteiros	Ano de 2017: - Desenvolvimento parcial do SAP RECO	Tecnológico	6	Moderado	Conclusão do projeto de desenvolvimento do SAP RECO	↘ (-6)
IPE - GPC	Atraso/ não assinatura de contratos ou a suspensão de contratos existentes	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 (processo contínuo) - Acompanhamento regular junto do cliente, com a colaboração da Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, no decorrer do processo de assinatura (processo contínuo)  Ano de 2017 - Alteração da estratégia de abordagem ao mercado internacional, privilegiando ações através de entidades congéneres em detrimento de processos concursais	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	=

Relatório de Execução do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, do Grupo IP – 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
IPE - GPC	Deficiente informação disponibilizada sobre o âmbito da proposta a apresentar no mercado internacional	- Ausência de informação relevante que enquadre os diversos fatores técnicos e financeiros da oportunidade de negócio - Falta de informação sobre as necessidades do cliente	IPE	Proposta comercial desajustada (âmbito e custo)	Até 2015: - Investimento em contatos preliminares com os clientes internacionais (processo contínuo) - Participar nas visitas técnicas promovidas no âmbito dos concursos (processo contínuo) - Participar nos atos públicos de abertura das propostas (processo contínuo) - Ganhar experiência com o desenvolvimento de contratos em cada país (processo contínuo) - Atuação em parceria com empresas locais ou com empresas nacionais/ internacionais experiência de atuação no mercado (processo contínuo) - Seguros (processo contínuo) - Incorporar o risco nas propostas a efetuar (processo contínuo)  Ano de 2016: - Estabelecimento de parcerias (processo contínuo)  Ano de 2017: - Atuação proativa nos mercados de acordo com Plano de Atividades e Orçamento (processo contínuo)	Negócio	4	Baixo		=
IPE - GPC	Atraso na obtenção de informação para elaboração de proposta	- Dispersão de informação por várias unidades - Problemas de interface - Não alinhamento de objetivos	IPE	- Perda de oportunidade de negócio - Perda de cliente	Até 2015: - Alinhamento antecipado das necessidades (processo contínuo)	Operacional	4	Baixo		N
IPE - GMS	Alterações de estratégias do Acionista	Enquadramento do Acionista	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	=
IPE - GMS	Deficiências de interface com 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: - Clarificação das interfaces em coordenação com a DDO - Protocolo dos Serviços Partilhados - Contrato de gestão das telecomunicações  Ano de 2017: - Manual do Sistema de Gestão Empresarial	Negócio	10	Elevado	Revisão de protocolo de Serviços Partilhados	=



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	Monitorização ineficaz do Sistema de Gestão Empresarial da IPE	- Falta de automatização na recolha de dados - Elevado número de indicadores do Sistema de Gestão Empresarial da IPE	IPE	- Ineficiência - Custos de improdutividade - Incorreta avaliação e tardia tomada de decisões	Ano de 2017: - Manual do Sistema de Gestão Empresarial	Operacional	5	Moderado	Implementar a 2ª e 3ª fase do Projeto de Controlo de Gestão (ferramenta informática para recolha de dados)	=
IPE - GMS	Envolvimento insuficiente dos intervenientes do Sistema	- Cultural organizacional adversa - Disponibilidade	IPE	- Ineficiência - Atrasos na transmissão de informação - Atrasos nas respostas - Perda da certificação no âmbito da Qualidade		Operacional	2	Baixo	Reforço da afetação ao Sistema	N
IPE - GMS	Incumprimento de prazos-chave para o Sistema	Não planeamento atempado	IPE	- Perda da certificação no âmbito da Qualidade		Operacional	4	Baixo	Planeamento atempado e respetiva monitorização	N
IPE - GMS	Não implementação de melhorias ao Sistema	- Contingências orçamentais - Falta de recursos	IPE	- Ineficiência - Perda de produtividade - Não cumprimento de requisito da norma NP EN ISO 9001:2015		Operacional	6	Moderado	Garantir a orçamentação atempada das ações de melhoria	N
IPE - GPC	Não recebimento de clientes	- Falta de representação direta da IPE nos mercados - Falta de emissão de garantias bancárias - Fatores externos	IPE	Perda de receita	Ano de 2016: - Avaliação do perfil/ histórico Cliente na fase de proposta (processo contínuo) - Atuação direta do Chefe de Projeto/ empresa parceira junto do cliente ou, em caso de litígio, recurso a apoio dos Serviços Partilhados (processo contínuo)  Ano de 2017 - Alteração da estratégia de abordagem ao mercado internacional, privilegiando ações através de entidades congéneres em detrimento de processos concursais	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	=



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>- Impacto reputacional negativo</li> <li>- Impossibilidade de participação em alguns concursos</li> </ul>	<p>Ano de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Envolvimento e comprometimento do Conselho de Administração (processo contínuo)</li> <li>- Reforço da equipa IPE afeta ao Sistema de Gestão Empresarial da 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> <p>Ano de 2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realização de ações de formação na norma NP EN ISO 9001:2015 dos técnicos afetos ao Sistema de Gestão Empresarial da IPE</li> <li>- Realização de reuniões sistemáticas e regulares entre os gestores de processos e pivot do Sistema de Gestão Empresarial (processo contínuo)</li> <li>- Reforço do tempo de afetação ao Sistema de Gestão Empresarial da IPE</li> <li>- Realização de Auditorias (processo contínuo)</li> </ul>	Negócio	4	Baixo		↘ (-5)
IPE - GMS	Perda de parte do âmbito da certificação da Qualidade	Saída de competências da IPE	IPE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impacto reputacional negativo</li> <li>- Restrições da participação em concursos</li> </ul>	<p>Ano de 2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fundamentação junto da entidade certificadora que as competências da rodovia para fora do Grupo IP continuam a ser asseguradas pela IPE</li> </ul>	Operacional	2	Baixo		↘ (-4)



## 8.28 IP PATRIMÓNIO (IPP)

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

Baixo	6
Moderado	16
Elevado	5
Muito elevado	0
Total de riscos	27
Valor Médio do Risco	7,7

**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 - Impossibilidade de gerir o património imobiliário	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 e Domínio Público Rodoviário (processo contínuo)	Operacional	6	Moderado	Prestação de serviços para execução do Programa de Atuação para Inventariação de todo o ativo imobiliário sob gestão do Grupo IP (público e autónomo)	=
IPP	Ocupações indevidas de imóveis (edificado)	- 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: - Vistorias ao património sob gestão da IP (processo contínuo) - Articulação com as forças policiais (processo contínuo) - Concessão de ecopistas (processo contínuo) - Emparedamento de vãos dos edifícios para dificultar a intrusão (processo contínuo) - Demolição de edificado (processo contínuo)  Ano de 2017: - Elaboração e Execução do Plano de vistorias/ verificações, em articulação com a IP, para melhoria da fiscalização (1º ciclo - identificaram-se imóveis que foram cadastrados)	Operacional	8	Moderado	Criação de um plano (sistemático) de vistorias/ verificações, em articulação com a IP, para melhoria da fiscalização (2º ciclo de verificações)  Reforço do emparedamento de vãos dos edifícios para dificultar a intrusão  "Novas" Concessões de ecopistas  Reforço da demolição de edificado	\ (-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
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Repetição de atos e procedimentos</li> <li>- Atrasos na emissão da Declaração de Utilidade Pública</li> <li>- Atraso no início da obra</li> <li>- Impacto reputacional negativo</li> <li>- Aumento de custos</li> </ul>	<p>Até 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise e validação dos projetos de expropriação antes do início do processo (processo contínuo)</li> </ul> <p>Ano de 2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definição de metodologia de execução de projetos de expropriações (a ser incorporada no caderno de encargos do processo de expropriações) - GR.PR.023</li> <li>- Revisão do projeto em conjunto com a DEG (processo contínuo)</li> <li>- Formação aos Projetistas em fase prévia à elaboração do projeto, em cada uma das especialidades</li> </ul>	Operacional	12	Elevado	Metodologia de avaliação de prestadores de serviços	=
IPP	Avaliação inadequada de bens e direitos, em sede de projeto de expropriações	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilização incorreta da lista de preços unitários</li> <li>- Deficiente interpretação de instrumentos de gestão territorial</li> </ul>	IP/IPE/IPP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento de encargos com indemnizações</li> <li>- Dilação temporal na conclusão do processo expropriativo</li> <li>- Conflitos entre expropriados e expropriante</li> <li>- Impacto negativo na valorização de ativos</li> <li>- Consumo de recursos sem concretização dos projetos</li> <li>- Projetos desadequados com elevada probabilidade de reprovação pelas entidades competentes</li> </ul>	<p>Até 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lista de valores unitários e relatórios de avaliação analisados e validados internamente (processo contínuo)</li> </ul> <p>Ano de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 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 (processo contínuo)</li> <li>- Início de estudo prévio apenas após conhecimento dos instrumentos de gestão territorial, designadamente Plano Diretor Municipal e Plano de Pormenor (processo contínuo)</li> </ul> <p>Ano de 2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Validação interna das bases de avaliação e relatórios de avaliação (processo contínuo)</li> </ul>	Operacional	8	Moderado	Formação em processos de gestão territorial e metodologias de avaliação	↘ (-4)
IPP	Processos litigiosos no âmbito das expropriações	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inexistência de acordo</li> <li>- Falta de resposta às solicitações</li> <li>- Processos expropriativos incompletos</li> </ul>	IP/IPE/IPP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento de encargos com indemnizações</li> <li>- Pagamento de honorários a árbitros/ peritos</li> <li>- Maior conflitualidade</li> </ul>	<p>Ano de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise conjunta entre técnicos de expropriação e área jurídica para decisão da atuação (processo contínuo)</li> </ul>	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	↗ (+3)
IPP	Avaliação inadequada de ativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falhas no processo interno de avaliação (erro humano)</li> <li>- Inexistência de uma matriz de avaliação</li> <li>- Hiato temporal entre avaliação e colocação no mercado</li> </ul>	IP/IPP	Colocação no mercado por valor incorreto		Operacional	9	Moderado	Criação do Regulamento de Subconcessões e Alienações	=



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	Incapacidade de responder em tempo/ qualidade ao cliente	- Dificuldade em interpretar as necessidades do cliente - Desconhecimento do mercado de atuação - Dificuldade no acesso à informação necessária à resposta em tempo oportuno	IP/IPP	- Perda de negócio - Impacto reputacional negativo - Insatisfação dos clientes	Ano de 2016: - Estabelecimento de normas e regras a pedido de informações por potenciais clientes - com recurso aos relatórios SAP-DMS criar rotinas de monitorização de prazos de resposta - Reorganização interna da IPP	Negócio	12	Elevado	Implementar ferramenta informática (Real Estate) Reforço de recursos humanos Nova metodologia de análise e resposta a clientes	=
IPP	Perda de clientes	- Dependência de um Grupo reduzido de clientes com elevado peso nas receitas - Inadequação dos recursos humanos - Produtos imobiliários desajustados às solicitações do mercado	IPP	- Perda de negócio - Danos financeiros - Impacto reputacional negativo	Ano de 2016: - Aumentar a base de clientes (processo contínuo) - Aumentar a disponibilização dos bens (processo contínuo)  Ano de 2017 - Reforço da equipa (1 colaborador por mobilidade interna e 2 estagiários) - Ações de manutenção/ melhoria nas instalações (processo contínuo)	Negócio	9	Moderado	Formação em técnicas de negociação específica para a IPP  Implementar ferramenta informática (Real Estate)	∨ (-3)
IPP	Não recebimento de clientes	- Insolvência de clientes - Abandono do negócio por parte de clientes - Atrasos na contratualização - Falta de meios humanos - Falhas no processo de cobrança	IPP	- Perda de receita - Aumento de litígios	Até 2015: - Controlo de pagamentos (processo contínuo) - Medidas de recuperação de crédito (processo contínuo)  Ano de 2016: - Reforço da equipa - Formação em recuperação de crédito - Medidas preventivas (análise de capacidade financeira do potencial cliente) (processo contínuo) - Desenvolvimento de ferramentas de suporte (relatórios conta corrente de clientes) - Monitorização das cobranças (processo contínuo)  Ano de 2017: - Implementação do pagamento por referência multibanco - Implementação do débito direto para recebimentos - Reforço de meios humanos da área comercial - Monitorização dos períodos de vigência dos contratos (processo contínuo) - "Assessment" externo de análise das contas correntes da IPP	Negócio	10	Elevado	Reforço da formação em recuperação de crédito  Reforço de recursos humanos  Elaboração de procedimento no âmbito do processo de cobrança  Implementar ferramenta informática (Real Estate)	=



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	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	Alteração da Delegação de Poderes (Diretor Comercial, atribuição de competências para contratualização direta IPP/ Órgão técnico e nas Expropriações) Protocolo de Service-Level Agreement com a DCL Revisão das minutas tipo Nova ferramenta de contratação Revisão do Manual Interno de Contratação	=
IPP	Inadequada gestão de contratos	- Falta de recursos humanos - Ausência de título contratual	IP/IPP	Prestação de serviços abaixo do recomendável/ contratualizado	Até 2015: - Definição de relatórios de execução nos contratos Ano de 2016: - Implementação de metodologia de fiscalização aos serviços/ fornecimentos prestados Ano de 2017: - Monitorização dos períodos de vigência dos contratos (processo contínuo)	Operacional	9	Moderado	Sistematização da metodologia de fiscalização aos serviços/ fornecimentos Implementar ferramenta informática (Real Estate) Manual de Gestão de contratos do Grupo IP	=
IPP	Práticas ilícitas	- Comportamentos passíveis de responsabilidade disciplinar, civil, ou criminal - Negligência - Ação dolosa	IPP	- Custos acrescidos - Impacto reputacional negativo	Ano de 2016: - Código de ética do Grupo IP - Ações de sensibilização (processo contínuo)	Regulação e Compliance	4	Baixo		=
IPP	Danos físicos a colaboradores da IPP	Fatores externos	IPP	- Absentismo - Diminuição da produtividade - Impacto reputacional negativo	Até 2015: - Articulação com forças policiais (processo contínuo)	Negócio	4	Baixo	Formação em técnicas de negociação específica para a IPP	\ (-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
IPP	Deficiências de interface nos centros de lucro	Indefinição de responsabilidades/ atribuições dos Centros de Lucro (IPP e DCN)	IP/IPP/IPT	- Dificuldade na identificação da entidade que suporta a despesa - Morosidade nos processos que envolvem a intervenção destas unidades orgânicas	Ano de 2017: - Revisão do Manual da organização - Revisão do procedimento de Reclamações, Eventos, Informações e Sugestões	Negócio	4	Baixo	Assinatura do Contrato de Concessão	=
IPP	Falhas no processo de manutenção do património	- Falhas no processo de monitorização do património - Morosidade de resposta da DRR/ DRF - Redução orçamental para manutenção	IPP	- Estado desadequado do Património - Imóveis devolutos - Falta de resposta a clientes - Perda de negócio - Impacto reputacional negativo	Até 2015 - Recurso à contratação externa  Ano 2016: - Criação pela IPP de um plano e metodologia de vistorias/ verificações - Articulação com a IP no que respeita à ação de fiscalização (processo contínuo) - Inclusão de vistorias a imóveis no âmbito das rotinas de fiscalização da IP - Reorganização interna da IPP  Ano de 2017: - Reuniões de acompanhamento mensais com a DRF (processo contínuo) - Metodologia de incorporação orçamental	Operacional	9	Moderado	Protocolo de Service-Level Agreement com a DRF	=
IPP	Flutuações de mercado	- Evolução macroeconómica desfavorável relativamente à valorização/ rentabilização dos ativos - Pressão da concorrência	IPP	Impacto desfavorável nos resultados	Ano de 2016: - Desenvolvimento de uma oferta mais adequada ao mercado (processo contínuo) - Consulta de informação especializada (assinatura de revistas e sites sobre Mercado Imobiliário) (processo contínuo)	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	\ (-4)
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 - Nova legislação	IP/IPP	- Degradação do Património Histórico e Cultural - Incumprimento legal	Até 2015: - Ações de sensibilização internas (processo contínuo)  Ano 2017: - Revisão do Manual de Caracterização de estações - Kit SOS	Operacional	8	Moderado	Continuação de ações de formação no tratamento do património azulejar e de sensibilização para o seu valor  Início da utilização dos Kit SOS Azulejo	=



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 (processo contínuo) - Sistemas de Videovigilância  Ano de 2016 - Sensibilização/ articulação com parceiros (Órgãos de polícia e SOS Azulejo) (processo contínuo)  Ano de 2017: - Definição de clausulado específico para o património azulejar nos Contratos de Concessão - Reforço de Videovigilância	Operacional	8	Moderado	Reforço de Videovigilância (CCTV) (continuação)	=
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	Ano de 2016: - Estabelecimento de normas que permitem transitar de forma célere os processos expropriativos internamente  Ano de 2017: - Regularização do histórico	Financeiro	8	Moderado	Regularização do histórico em função da disponibilidade financeira e de recursos	=
IPP	Incumprimento de prazos	- Não adequação de recursos - Falta de informação base que permita responder de forma adequada - Falta de articulação interna - Desconhecimento - Lapso	IP/IPP	- Prejuízos para o erário público - Penalidades - Anulação do procedimento ou perda da ação - Perda de direitos - Condenação da empresa em processos judiciais ou à instauração de processos de contraordenação contra a empresa - Impacto reputacional negativo	Até 2015: - Melhorada a disponibilização de documentação entre os intervenientes, através da aplicação de Gestão Documental SAP-DMS - Definição de workflow documental com controlo de prazos  Ano de 2016: - Normalização da documentação e monitorização do processo de expropriação (processo contínuo)	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	6	Moderado	Prestação de serviços para execução do Programa de Atuação para Inventariação de todo o ativo imobiliário sob gestão do Grupo IP (público e autónomo)	↑ (+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
IPP	Prova fragilizada (Processos Contenciosos/ Graciosos)	Meios probatórios insuficientes para fazer valer os direitos da empresa	IPP	Perda de direitos	Até 2015: - Sensibilização das Unidades Orgânicas (processo contínuo)	Regulação e Compliance	9	Moderado	Implementar ferramenta informática (Real Estate)	=
IPP	Divulgação de informação reservada/ confidencial/ sensível	- Desconhecimento da informação que é reservada/ confidencial - Negligência/ falta de zelo - Ação dolosa - Falhas na aplicação dos requisitos da legislação sobre proteção de dados pessoais	IPP	- Favorecimento da posição de terceiros, contra a empresa, com potencial perda de direitos e/ ou proveitos - Incumprimento da legislação sobre proteção de dados pessoais - Coimas/ multas	Até 2015: - Sensibilização periódica (recomendações escritas e verbais) e controlo assíduo da documentação diretamente gerida pela IPP  Ano de 2016: - Código de ética do Grupo IP - Ações de sensibilização (processo contínuo)  Ano de 2017 - "Assessment" e "gap analysis" no âmbito do Regulamento Geral de Proteção de Dados	Regulação e Compliance	6	Moderado	Plano de Ação no âmbito do Regulamento Geral de Proteção de Dados	∧ (+2)
IPP	Incumprimento da legislação em vigor	Dispersão legislativa	IPP	- Perda de direitos relacionados com os diversos regimes legais que impedem sobre a atividade da empresa, seja na ótica constitutiva, seja na ótica de defesa - Coimas/ multas	Até 2015: - Ações de formação	Regulação e Compliance	4	Baixo		=
IPP	Incumprimento dos níveis de serviço das Estações/ Edifícios	- Conção de espaços desadequados das funções para os colaboradores do Grupo IP e utentes - Fraco desempenho dos empreiteiros/ prestadores de serviços/ fornecedores (exemplo: prestações de serviço de limpeza insatisfatórias face ao nível de serviço contratado)	IP/IPP	- Perda de negócio - 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  Ano de 2017: - Revisão do Manual de Caracterização das estações - Avaliação interna das repostas às reclamações (processo contínuo) - Aplicação de penalidades contratuais (processo contínuo)	Operacional	8	Moderado	Plano de ação 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  Definição de metodologia de qualificação e avaliação de fornecedores/ prestadores de serviços/ empreiteiros	∨ (-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
IPP	Ocupações indevidas de imóveis (parcelas)	- Dispersão do património	IP/IPP	- Dificuldade de rentabilização dos ativos - Danos ao património - Dificuldade de realização de intervenções de manutenção	Até 2015: - Delimitação do Domínio Público Ferroviário efetuada com a colocação de marcos de propriedade do estado - Vistorias ao património sob gestão da IP (processo contínuo) - Articulação com as forças policiais (processo contínuo) - Colocação de marcos (ferrovia) - Concessão de ecopistas (processo contínuo)  Ano de 2017: - Elaboração e Execução do Plano de vistorias/ verificações, em articulação com a IP, para melhoria da fiscalização (1º ciclo - identificaram-se imóveis que foram cadastrados)	Operacional	12	Elevado	Reforço da colocação de marcos de propriedade (continuação ferrovia e alargar rodovia)  Definição de procedimentos adequados às diferentes situações	N
IPP	Falta de fiabilidade da informação prestada no site oficial	Informação não atualizada/ incorreta na ferramenta e/Estações e/ ou site externo	IP/IPP	- Impacto reputacional negativo - Dados de gestão incorretos e/ ou pouco fiáveis	Ano de 2017: - Ações de sensibilização (processo contínuo) - Alertas do próprio sistema (processo contínuo) - Gestão do site externo pela IPP, no que se refere às Oportunidades de Negócio (processo contínuo)	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	N



## 8.29 IP TELECOM (IPT)

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

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

Baixo	2
Moderado	10
Elevado	6
Muito elevado	0
Total de riscos	18
Valor Médio do Risco	8,4

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	- Destruição da infraestrutura (exemplos: vandalismo, sabotagem, intempéries, as empreitadas/ prestações de serviços de manutenção do Grupo IP) - Obsolescência de equipamentos - Interrupção da infraestrutura de fibra ótica e de suporte - Falta de recursos para repor serviços	IP/IPE/IPP/IPT	- Indisponibilidade da rede/ serviço - Impacto reputacional negativo - Quebra de obrigações do Contrato de Concessão - Penalidades decorrentes de contratos com terceiros - Perda de competitividade - Perda de negócio	Ano de 2016: - Participação em conferências para revisão de estratégias tecnológicas futuras  Ano de 2017: - Estudo de alternativas via Rede rodoviária (processo contínuo)	Operacional	9	Moderado	Testes para automatização através de monitorização de caminhos de cabos/ infraestruturas usando novas tecnologias, como drones e outros sistemas de automatização  Plano de investimento de infraestrutura de rede  Passagem de fibra ótica para subsolo de canal técnico ferroviário entre Marco - Régua  Passagem de fibra ótica para subsolo de canal técnico ferroviário ( 80 kms em falta - Régua-Tua)  Participação em conferências para revisão de estratégias tecnológicas futuras, de acordo com plano de formação	=



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 (exemplo: energia)</li> <li>- Infraestruturas de aquecimento, ventilação e ar condicionado 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>- Impacto reputacional negativo</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:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Renovação tecnológica de equipamentos: Comunicações e Cloud</li> </ul> <p>Ano de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Participação em conferências para revisão de estratégias tecnológicas futuras</li> <li>- Verificação de salas técnicas</li> </ul> <p>Ano de 2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento da capacidade dos sistemas de armazenamento e backups de acordo com a gestão da capacidade efetuada e com o plano de negócios (processo contínuo)</li> <li>- Aumento da capacidade de processamento e memória de acordo com gestão de capacidade e necessidades dos clientes (processo contínuo)</li> <li>- Aumento da capacidade dos sistemas de alimentação e aquecimento, ventilação e ar condicionado nos datacenters</li> <li>- Auditorias externas aos datacenters</li> <li>- Criação de equipa com valências técnicas no domínio da energia (recursos internos)</li> </ul>	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 (de convergência de redes Ethernet nos Centros de Processamento de Dados)</p> <p>Implementar as recomendações decorrentes dos Projetos de Melhorias Datacenter e Business Continuity Plan</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:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudo de novas soluções para renovação dos sistemas (processo contínuo)</li> <li>- Estratégias de minimização de dependências de um único fornecedor (processo contínuo)</li> </ul>	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atraso na identificação e recuperação de falhas na rede</li> <li>- Indisponibilidade da rede/ serviço</li> <li>- Quebra de service-level agreement</li> <li>- Perda de clientes</li> <li>- Impacto reputacional negativo</li> </ul>	<p>Até 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisão de ferramentas de monitorização e identificação</li> </ul> <p>Ano de 2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ferramenta de correlação de eventos sobre ativos de Rede (DataSonar)</li> <li>- Ferramenta de monitorização e ferramenta de consolidação e correlação de Logs das Tecnologias da Informação e da Comunicação (Elastic Search, Logstash e Kibana)</li> <li>- Ferramenta de monitorização de rede fibra ótica</li> </ul>	Tecnológico	12	Elevado	Extensão da Ferramenta de monitorização e ferramenta de consolidação e correlação de Logs das Tecnologias da Informação e da Comunicação	=
									Aumento da abrangência da monitorização da rede de fibra ótica	
									Extensão da Ferramenta Preditiva de correlação de eventos sobre ativos de Rede	
									Implementar uma solução de gestão e monitorização das infraestruturas de suporte de Datacenter (com possibilidade de integração com as infraestruturas das Tecnologias de Informação)	
		Desenvolvimento de procedimentos de monitorização - Extensão do Security Operations Center								
IPT	Propostas não concorrenciais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preço da proposta ou solução técnica desajustados</li> <li>- Tempos de implementação da solução demorados</li> <li>- Falta de disponibilidade financeira para investimentos em soluções</li> </ul>	IPT	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perda de competitividade</li> <li>- Perda de negócio</li> <li>- Impacto reputacional negativo</li> </ul>	<p>Até 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise competitiva de concorrência</li> <li>- Capacidade de coordenação com equipas técnicas</li> <li>- Criação de equipa de pré-venda</li> </ul> <p>Ano de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definição estratégica de tipologia de clientes (foco)</li> <li>- Consolidação de portfólio</li> </ul> <p>Ano de 2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Enquadramento com a concorrência: Ações levadas a cabo por meios internos e de benchmarking</li> <li>- Processo de análise da solução apresentada e dos custos (processo contínuo)</li> </ul>	Negócio	8	Moderado	Análise de Profit & Loss de produtos - Plataforma Business Performance Analytics	=
IPT	Falta de capacidade para colocação em serviço	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de recursos técnicos internos em contexto de elevado número de adjudicações</li> <li>- Elevado tempo de contratação</li> </ul>	IPT	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perda de negócio</li> <li>- Impacto reputacional negativo</li> </ul>	<p>Ano de 2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestão de portfólio de projetos</li> </ul>	Operacional	6	Moderado	Melhoria de portfolio de projetos	=
									Reforço de recursos humanos e desenvolvimento de parcerias estratégicas	



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 de responder em tempo ao cliente	Falta de recursos humanos	IPT	- Perda de negócio - Não atingimento de objetivos de Venda - Impacto reputacional negativo	Até 2015: - Criação de equipa de pré-venda  Ano de 2017: - Reorganização de Customer Relationship Management (aplicação Gestor de Cliente)	Negócio	6	Moderado	Otimizações no aplicativo de Customer Relationship Management  Reforço de recursos humanos e desenvolvimento de parcerias estratégicas  Revisão, atualização e adequação do portfólio considerando capacidade da resposta da empresa nas dimensões cotação (técnica), implementação (operacional) e venda (comercial)	=
IPT	Perda dos principais clientes	Mercado concorrencial	IPT	- Perda de receita e de volume de negócios - Impacto reputacional negativo	Até 2015: - Reforço estratégico de alargamento de base de clientes e oferta Cloud Empresarial  Ano de 2017: - Aumento da base de clientes - Reforço de receitas na área Cloud Empresarial	Negócio	6	Moderado	Reforço de recursos humanos e desenvolvimento de parcerias estratégicas  Implementar o plano de comunicação e marketing 2018	=
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 - Falhas na aplicação dos requisitos da legislação sobre proteção de dados pessoais	IPT	- Impacto reputacional negativo - Dificuldade acrescida na angariação de clientes - Incumprimento da legislação sobre proteção de dados pessoais - Coimas/ multas	Até 2015: - Procedimentos da ISO27001  Ano de 2016: - Código de ética do Grupo IP - Ações de sensibilização (processo contínuo)  Ano de 2017: - "Assessment" e "gap analysis" no âmbito do Regulamento Geral de Proteção de Dados	Regulação e Compliance	9	Moderado	Integração de solução de gestão de identidades  Plano de Ação no âmbito do Regulamento Geral de Proteção de Dados  Desenvolver e implementar do Identity Management e controlo de acessos  Implementação de solução de gestão e monitorização de documentos.	=



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	Incumprimento da legislação em vigor	- Dispersão legislativa/ desconhecimento da legislação - Desconhecimento/ falhas na aplicação dos requisitos da legislação sobre proteção de dados pessoais - Desconhecimento/ falhas na aplicação dos requisitos da regulamentação Network and information Security	IPT	- Perda da licença atribuída pela Autoridade Nacional de Comunicações - Incumprimento da legislação sobre proteção de dados pessoais - Coimas/ multas - Impacto reputacional negativo	Até 2015: - Elemento responsável pela relação direta de regulação  Ano de 2017: - Atualização das práticas e procedimentos internos (consulta on line diária do Diário da República, Portal do Regulador) (processo contínuo) - "Assessment" e "gap analysis" no âmbito do Regulamento Geral de Proteção de Dados	Regulação e Compliance	16	Elevado	Extensão de ferramenta de gestão de processos com a Regulação e Operadores  "Assessment" e plano de ação após transposição da Diretiva Network and information Security  Plano de Ação no âmbito do Regulamento Geral de Proteção de Dados	∧ (+10)
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 (processo contínuo)  Ano de 2017: - Enforcement do processo de cobrança (recurso mais célere à via judicial) - Melhoria dos 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	Negócio	8	Moderado	Formação para quadros internos em recuperação de crédito	∨ (-2)
IPT	Conflito relativo à propriedade do Canal Técnico Rodoviário	Canal Técnico Rodoviário	IP/IPT	Danos financeiros	Até 2015: - Pedidos pareceres jurídicos externos	Regulação e Compliance	12	Elevado	Desenvolvimento jurídico em curso	=
IPT	Perda da certificação 27001	- Não cumprimento dos requisitos da ISO 27001 - Falta de recursos para implementação das recomendações	IPT	- Perda de negócio - Impacto reputacional negativo - Constrangimentos na exploração da Telemática	Até 2015: - Cumprimento da compliance ISO27001  Ano de 2016: - Implementação das recomendações das auditorias  Ano de 2017: - Implementação de recomendações (processo contínuo)	Regulação e Compliance	6	Moderado	Implementação de recomendações  Reforço de recursos humanos e desenvolvimento de parcerias estratégicas  Reforço da monitorização da implementação das medidas recomendadas	∧ (+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
IPT	Tempos elevados de contratação	- Processos de contratação complexos e morosos. - Gestão de prioridades da contratação	IPT	- Perda de negócio - Impacto reputacional negativo - Falta de capacidade de resposta	Até 2015: - Sensibilização das necessidades comerciais da IPT (processo contínuo)	Operacional	10	Elevado	Reforço de análise de Service-Level Agreement com Serviços Partilhados do Grupo IP	=
									Revisão das minutas tipo	
									Nova ferramenta de contratação	
									Revisão do Manual Interno de Contratação	
IPT	Redução de preços	- Alterações de mercado - Alterações legais - Decisões do acionista	IPT	Diminuição da receita	Até 2015: - Análise de Profit & Loss Statement por linha de produto	Negócio	10	Elevado	Reforço da atividade comercial	∧ (+7)
IPT	Contração do mercado	Consolidação de mercado por fusões ou aquisições, abandono de atividade ou falência de Operadores de Telecomunicações	IPT	Diminuição da receita	Ano de 2017: - Upselling e cross selling nos mercados atuais - Avaliação de entrada em novos mercados	Negócio	3	Baixo		∨ (-3)
IPT	Quebras por atualização de equipamentos/ serviços	Atualização de sistemas	IPT	- Indisponibilidade da rede/ serviço em baixo - Impacto reputacional negativo	Até 2015: - Definição de Planos de risco em todas os projetos (processo contínuo) - Ações de atualização/ implementação de novos equipamentos ou serviços no âmbito da ISO 27001	Tecnológico	8	Moderado	Execução de planos de risco ISO 27 001	=
									Testes para automatização através de monitorização de caminhos de cabos/ infraestruturas usando novas tecnologias, como drones e outros sistemas de automatização	
									Plano de investimento de infraestrutura de rede	



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	Ciberataque	Fatores externos	Todas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acesso indevido a informação confidencial/ sensível</li> <li>- Roubo de informação</li> <li>- Alteração de dados/ informação clientes IPT</li> <li>- Impacto reputacional negativo</li> <li>- Danos financeiros</li> <li>- Indisponibilidade dos serviços</li> </ul>	<p>Até 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Participação em simulações e eventos (Ex. Ciberperseu desde 2014) (processo contínuo)</li> </ul> <p>Ano de 2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Partilha de informação através da rede Computer Security Incident Response Team (processo contínuo)</li> <li>- Participação nos Grupos de Trabalho do Centro Nacional de Cibersegurança (processo contínuo)</li> <li>- Implementação de solução de gestão e classificação de documentos (Information Centric Tagging)</li> <li>- Atualização do Manual da Organização para reforço da função de Cibersegurança</li> <li>- Auditorias de segurança: Criado grupo de trabalho transversal (DSI, IPT e DAT) para acompanhar auditorias</li> </ul>	Tecnológico	12	Elevado	Extensão do Security Operations Center	N



### 8.30 GARE INTERMODAL DE LISBOA (GIL)

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

Baixo	7
Moderado	4
Elevado	3
Muito elevado	0
Total de riscos	14
Valor Médio do Risco	6,1

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		=
GIL	Incapacidade de responder em tempo/ qualidade aos utilizadores da estação	Falta de recursos humanos	GIL	Impacto reputacional negativo	Ano de 2016: - Reforço da equipa Ano de 2017: - Inquéritos de satisfação	Operacional	4	Baixo		=
GIL	Perda do principal cliente (estacionamento)	- Falência do cliente - Incumprimento contratual do cliente	GIL	Perda de receita		Negócio	2	Baixo		=
GIL	Não recebimento de clientes	- Falência do cliente - Incumprimento contratual do cliente	GIL	Perda de receita	Até 2015: - Exigência de caução nos contratos (processo contínuo) - Acompanhamento regular dos não recebimentos (processo contínuo)	Negócio	4	Baixo		=
GIL	Não recebimento da verba em dívida da Câmara Municipal de Lisboa	Não pagamento pela Câmara Municipal de Lisboa no âmbito de protocolo que já terminou pela prestação de serviço no Terminal Rodoviário	GIL	Perda de receita		Negócio	8	Moderado	Conclusão da negociação global dos processos com a Câmara Municipal de Lisboa	=



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 climatéricas - Falhas no processo de monitorização/ manutenção do espaço afeto à estação - Interrupção ou deficiente prestação de serviços (vigilância humana; limpeza; serviços de manutenção) - Constrangimentos da Infraestrutura/ Arquitetura - Restrições orçamentais	GIL	- Perda de clientes/ receita - Sistemas inoperacionais	Ano de 2016: - Articulação com os vários Stakeholders (processo contínuo) - Reforço da equipa - Reforço/ reajuste de monitorização de áreas críticas (processo contínuo) - Sistemas de alertas de clientes  Ano de 2017: - Reajustes na monitorização do cumprimento dos contratos (reajustes nas fichas dos trabalhos de manutenção preventiva dos equipamentos de maior risco)	Operacional	8	Moderado	Obrigatoriedade de formação das entidades prestadoras de serviços	=
GIL	Furto e vandalismo	Fontes externas	GIL	- Perdas patrimoniais - Impacto reputacional negativo	Até 2015: - Vigilância Humana (processo contínuo)  Ano de 2016: - Utilização de materiais mais resistentes (processo contínuo)  Ano de 2017: - Avaliação de alternativas legais de acesso às casas de banho	Operacional	10	Elevado	Reforçar o investimento na utilização de materiais mais resistentes nas casa de banho	=
GIL	Divulgação de informação reservada/ confidencial/ sensível	- Negligência - Ação dolosa	GIL	Impacto reputacional negativo	Ano de 2016: - Código de ética do Grupo IP - Ações de sensibilização (processo contínuo)  Ano de 2017: - "Assessment" e "gap analysis" no âmbito do Regulamento Geral de Proteção de Dados	Regulação e Compliance	6	Moderado	Plano de Ação no âmbito do Regulamento Geral de Proteção de Dados	↑ (+4)
GIL	Falhas na implementação de Plano de Emergência Interno	- Falta de Formação - Desconhecimento dos procedimentos previstos no Plano de Emergência Interno	GIL	Impacto reputacional negativo	Até 2015: - Realização anual de simulacro de ativação do Plano de Emergência Interno (processo contínuo)  Ano de 2017: - Formação aos funcionários das entidades prestadoras de serviços (processo contínuo) - Revisão do Plano de Emergência Interno	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	=

Relatório de Execução do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, do Grupo IP – 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
GIL	Fraude na gestão de contratos	Conluio	GIL	Impacto reputacional negativo	Ano de 2016: - Código de ética do Grupo IP - Ações de sensibilização (processo contínuo)	Regulação e Compliance	4	Baixo		=
GIL	Não maximização da exploração do Terminal Rodoviário	Não concessão da exploração do Terminal Rodoviário pela Câmara Municipal de Lisboa	GIL	Perda de receita potencial	Até 2015: - Diminuição dos custos de manutenção - Diligências junto da Câmara Municipal de Lisboa para obtenção de licenciamento	Negócio	10	Elevado	Conclusão da negociação global dos processos com a Câmara Municipal de Lisboa	=
GIL	Incumprimento de prazos de reporte financeiro	- Desadequação dos recursos humanos face às necessidades/ solicitações - Dispersão legislativa - Prazos reduzidos de resposta - Desconhecimento da legislação - Falha humana/ de sistemas	GIL	- Incumprimento legal - Impacto reputacional negativo - Penalidades em termos de verbas orçamentais (não autorização a realização da despesa) - Coimas - Processos fiscais	Ano de 2016: - Sistema de alerta dos Deveres de Informação (processo contínuo)	Regulação e Compliance	4	Baixo		=
GIL	Atrasos/ incorreções no pagamento a terceiros	- Atraso/ incorreções na contabilização da faturação - Atraso/ incorreções no pagamento pela tesouraria - Pagamento incorreto em montante ou a entidade incorreta - Pagamento de serviços não prestados	GIL	- Impacto reputacional negativo - Danos financeiros (juros de mora) - Prazo médio de pagamentos superior ao estabelecido	Até 2015: - Auditoria financeira à GIL  Ano de 2017: - Processo de cabimentação efetuado pelos controllers (processo contínuo)	Operacional	2	Baixo		=
GIL	Catástrofes/ calamidades com impacto na Gare Intermodal de Lisboa	- Condições climáticas adversas - Ação humana - Outros fatores externos	GIL/IP	- Ocorrência de falhas na infraestrutura - Indisponibilidade da infraestrutura - Acréscimo nos custos de manutenção - Impacto reputacional negativo - Perda de receitas	Até 2015: - Realização anual de simulacro de ativação do Plano de Emergência Interno (processo contínuo)  Ano de 2017: - Formação aos funcionários das entidades prestadoras de serviços (processo contínuo) - Revisão do Plano de Emergência Interno - Inclusão de cobertura de atos de terrorismo nas cláusulas do seguro (contratação do seguro multiriscos industriais)	Operacional	8	Moderado	Estratégia Nacional para a Proteção Civil Preventiva	N



**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

