

# 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 – 2019-2020**

### **Ficha Técnica**

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

**Design:** Direção de Comunicação e Imagem

**Data de edição:** março de 2020

[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 2019-2020*



## 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	7
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
<b>3. PLANO ESTRATÉGICO E MODELO ORGANIZACIONAL DO GRUPO IP</b>	<b>12</b>
3.1 PLANO ESTRATÉGICO	12
3.2 MODELO ORGANIZACIONAL DO GRUPO IP	13
<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. PROTEÇÃO DE DADOS PESSOAIS</b>	<b>19</b>
<b>7. MODELO DE GESTÃO DO RISCO NO GRUPO IP</b>	<b>20</b>
7.1 MODELO DE DEFESA	20
7.2 ATRIBUIÇÕES DA DIREÇÃO DE ASSUNTOS JURÍDICOS E COMPLIANCE	21
7.3 PROCESSO DE GESTÃO DO RISCO	21
7.4 RESPONSABILIDADES	22
7.5 CATEGORIAS DO RISCO	24
7.6 METODOLOGIA	24
<b>8. GESTÃO DO RISCO 2019</b>	<b>28</b>
8.1 ATIVIDADES	28

*Relatório de Execução do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas 2019-2020*



<b>8.2</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>29</b>
8.2.1	CARACTERIZAÇÃO DOS RISCOS	29
8.2.2	CATEGORIA DOS RISCOS	31
8.2.3	DISTRIBUIÇÃO DOS RISCOS COM IMPACTO POR EMPRESA	32
8.2.4	AVALIAÇÃO E TRATAMENTO DOS RISCOS	32
<b>8.3</b>	<b>EVOLUÇÃO 2018/2019</b>	<b>34</b>
8.3.1	RISCOS	34
8.3.2	CONTROLOS DOS RISCOS	37
8.3.3	EXPOSIÇÃO AO RISCO	38
<b>9.</b>	<b>ANEXO – MAPA DOS RISCOS 2019-2020</b>	<b>39</b>
<b>9.1</b>	<b>ACADEMIA (ACD)</b>	<b>40</b>
<b>9.2</b>	<b>DIREÇÃO DE AUDITORIA INTERNA (DAI)</b>	<b>44</b>
<b>9.3</b>	<b>DIREÇÃO DE ASSUNTOS JURÍDICOS E COMPLIANCE (DAJ)</b>	<b>49</b>
<b>9.4</b>	<b>DIREÇÃO DE ASSET MANAGEMENT (DAM)</b>	<b>55</b>
<b>9.5</b>	<b>DIREÇÃO DE ACESSIBILIDADE, TELEMÁTICA E ITS (DAT)</b>	<b>60</b>
<b>9.6</b>	<b>DIREÇÃO DE CIRCULAÇÃO FERROVIÁRIA (DCF)</b>	<b>68</b>
<b>9.7</b>	<b>DIREÇÃO DE CAPITAL HUMANO (DCH)</b>	<b>74</b>
<b>9.8</b>	<b>DIREÇÃO DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM (DCI)</b>	<b>82</b>
<b>9.9</b>	<b>DIREÇÃO DE COMPRAS E LOGÍSTICA (DCL)</b>	<b>84</b>
<b>9.10</b>	<b>DIREÇÃO DE GESTÃO DAS CONCESSÕES (DCO)</b>	<b>92</b>
<b>9.11</b>	<b>DIREÇÃO DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL (DDO)</b>	<b>104</b>
<b>9.12</b>	<b>DIREÇÃO DE ENGENHARIA E AMBIENTE (DEA)</b>	<b>106</b>
<b>9.13</b>	<b>DIREÇÃO DE EMPREENDIMENTOS (DEM)</b>	<b>112</b>
<b>9.14</b>	<b>DIREÇÃO DE FINANÇAS, MERCADOS E REGULAÇÃO (DFM)</b>	<b>122</b>
<b>9.15</b>	<b>DIREÇÃO DE PLANEAMENTO CORPORATIVO E CONTROLO DE GESTÃO (DPC)</b>	<b>128</b>
<b>9.16</b>	<b>DIREÇÃO DE PLANEAMENTO ESTRATÉGICO (DPE)</b>	<b>132</b>
<b>9.17</b>	<b>DIREÇÃO DE REDE FERROVIÁRIA (DRF)</b>	<b>139</b>
<b>9.18</b>	<b>DIREÇÃO DE SERVIÇOS DE REDE E PARCERIAS (DRP)</b>	<b>146</b>
<b>9.19</b>	<b>DIREÇÃO DA REDE RODOVIÁRIA (DRR)</b>	<b>151</b>
<b>9.20</b>	<b>DIREÇÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO (DSI)</b>	<b>163</b>
<b>9.21</b>	<b>DIREÇÃO DE SEGURANÇA (DSS)</b>	<b>170</b>
<b>9.22</b>	<b>GABINETE DE ESTUDOS E INOVAÇÃO (EIN)</b>	<b>179</b>
<b>9.23</b>	<b>ORGANISMO DE AVALIAÇÃO INDEPENDENTE (OAI)</b>	<b>181</b>
<b>9.24</b>	<b>GABINETE REPRESENTAÇÃO INTERNACIONAL (RIT)</b>	<b>183</b>
<b>9.25</b>	<b>DIREÇÃO DE SECRETARIA-GERAL (SGR)</b>	<b>184</b>
<b>9.26</b>	<b>IP ENGENHARIA (IPE)</b>	<b>187</b>
<b>9.27</b>	<b>IP PATRIMÓNIO (IPP)</b>	<b>193</b>
<b>9.28</b>	<b>IP TELECOM (IPT)</b>	<b>204</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) 2019-2020.



## 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 os respetivos relatórios de acompanhamento em 2016, 2017 e 2018, 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 “prosecução do interesse público, da igualdade, da proporcionalidade, da transparência, da justiça, da imparcialidade, de boa-fé e da boa administração”; e,
- Divulgar os riscos relativamente aos quais o Grupo IP está exposto na prossecução da sua missão e as medidas para prevenção e mitigação dos mesmos.

Na sequência do acompanhamento, avaliação e atualização do Plano, procedeu-se à elaboração do presente Relatório, referente a 2019-2020, com os seguintes objetivos:

- Reapreciar os riscos identificados no final de 2019;
- Avaliar a implementação dos controlos dos riscos;
- Identificar novas situações potenciadoras de risco e os correspondentes controlos.

---

<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) e IP Telecom, Serviços de Telecomunicações, S.A. (IPT), incorpora o saber técnico necessário ao bom desempenho da infraestrutura rodoviária e dispõe dos recursos, das competências e da experiência para cooperar e prestar assessoria e serviços, nas mais variadas áreas, numa lógica de transferência de conhecimento e de *know-how*.



acionistas

Infraestruturas de Portugal, SA

**98,43%**

IP Património, SA

**1,57%**



acionistas

Infraestruturas de Portugal, SA

**99,9968%**

IP Engenharia, SA

**0,0032%**



acionista

Infraestruturas de Portugal, SA

**100%**

Figura 1 – Grupo IP

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*, garantindo a prestação de um serviço seguro, eficiente e sustentável, valorizado pela rendibilização de ativos complementares.



## 2.1.2 Organograma da IP

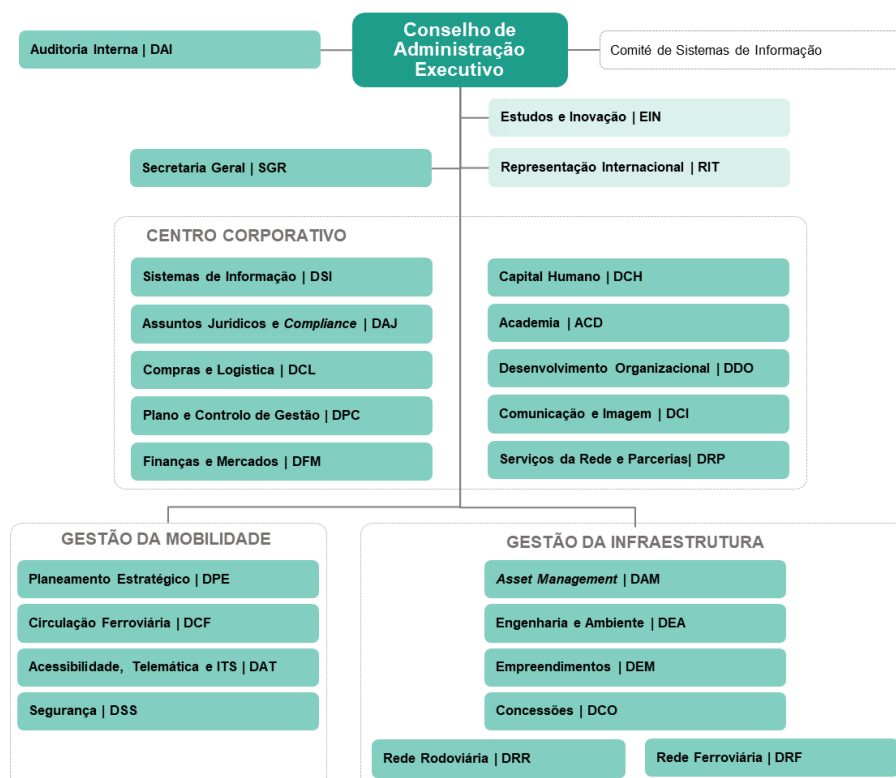


Figura 2 – Organograma da IP

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

- António Carlos Laranjo da Silva, Presidente;
- Carlos Alberto João Fernandes, Vice-Presidente;
- José Saturnino Sul Serrano Gordo, Vice-Presidente;
- Alberto Manuel de Almeida Diogo, Vogal;
- Alexandra Sofia Vieira Nogueira Barbosa, Vogal;
- Vanda Cristina Loureiro Soares Nogueira, Vogal.





## 2.2 IP ENGENHARIA, S.A.

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

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

### 2.2.1 Missão da IPE

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

### 2.2.2 Organograma da IPE

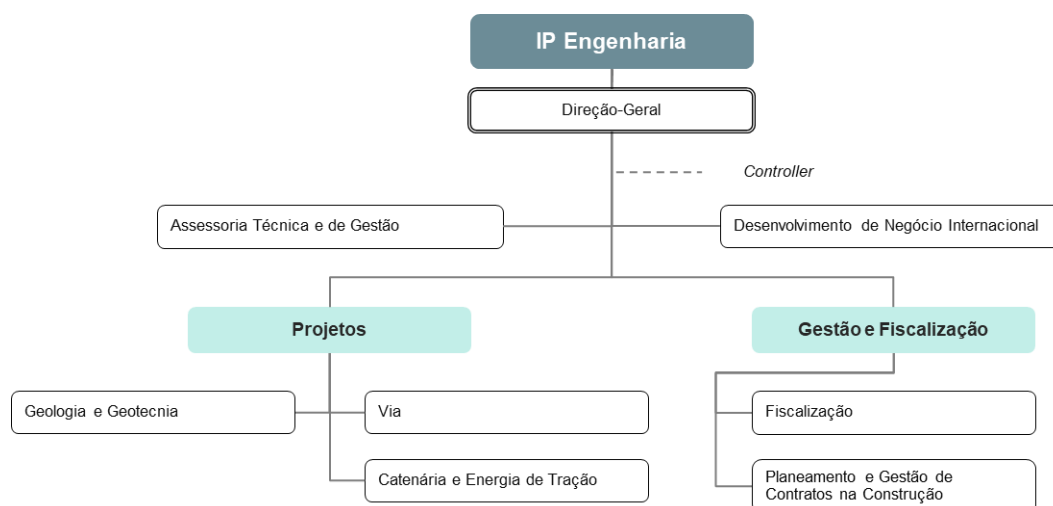


Figura 3 – Organograma da IPE

### 2.2.3 Composição do Conselho de Administração

- António Carlos Laranjo da Silva, Presidente;
- Alexandra Sofia Vieira Nogueira Barbosa, Vogal;
- Amílcar Álvaro de Oliveira Ferreira Monteiro, Vogal.



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

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

### 2.3.1 Missão da IPP

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

### 2.3.2 Organograma IPP

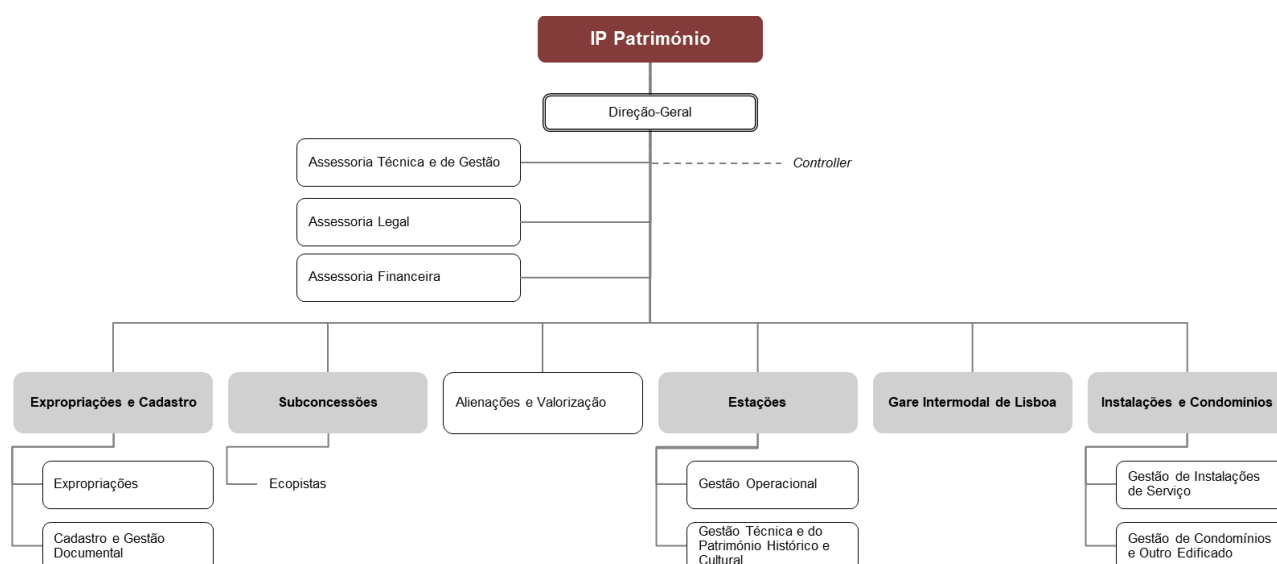


Figura 4 – Organograma da IPP

### 2.3.3 Composição do Conselho de Administração

- Carlos Alberto João Fernandes, Presidente;
- Nuno José Pires das Neves, Vogal;
- Alexandra Sofia Vieira Nogueira Barbosa, 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 exclusivamente 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

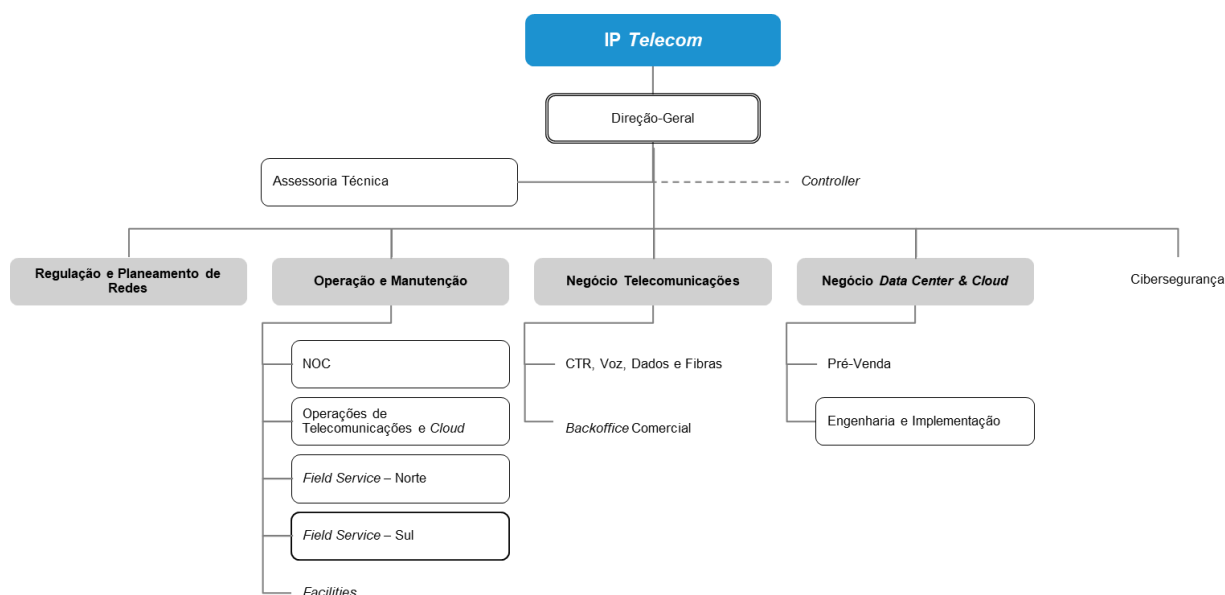


Figura 5 – Organograma da IPT

### 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.



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

#### 3.1 PLANO ESTRATÉGICO

O Plano Estratégico do Grupo IP passa pelo desenvolvimento integrado da rede rodoferrviária, pelo incremento das receitas (core e não core), pela captura de sinergias internas e externas, pela articulação da presença regional, sempre numa perspetiva de assegurar uma gestão sustentável das infraestruturas rodoviárias e ferroviárias nacionais.

Tendo em consideração o referido e considerando ainda:

- A análise dos contextos interno e externo,
- As necessidades e expetativas das partes interessadas e,
- As macro tendências do Sistema de Mobilidade e Transportes,

Foram definidos quatro grandes objetivos estratégicos, para atuação do Grupo IP, que se pretendem ver convertidos em impactos quantitativos:



Tabela 1 – Objetivos estratégicos prioritários



### 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 resultam 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:

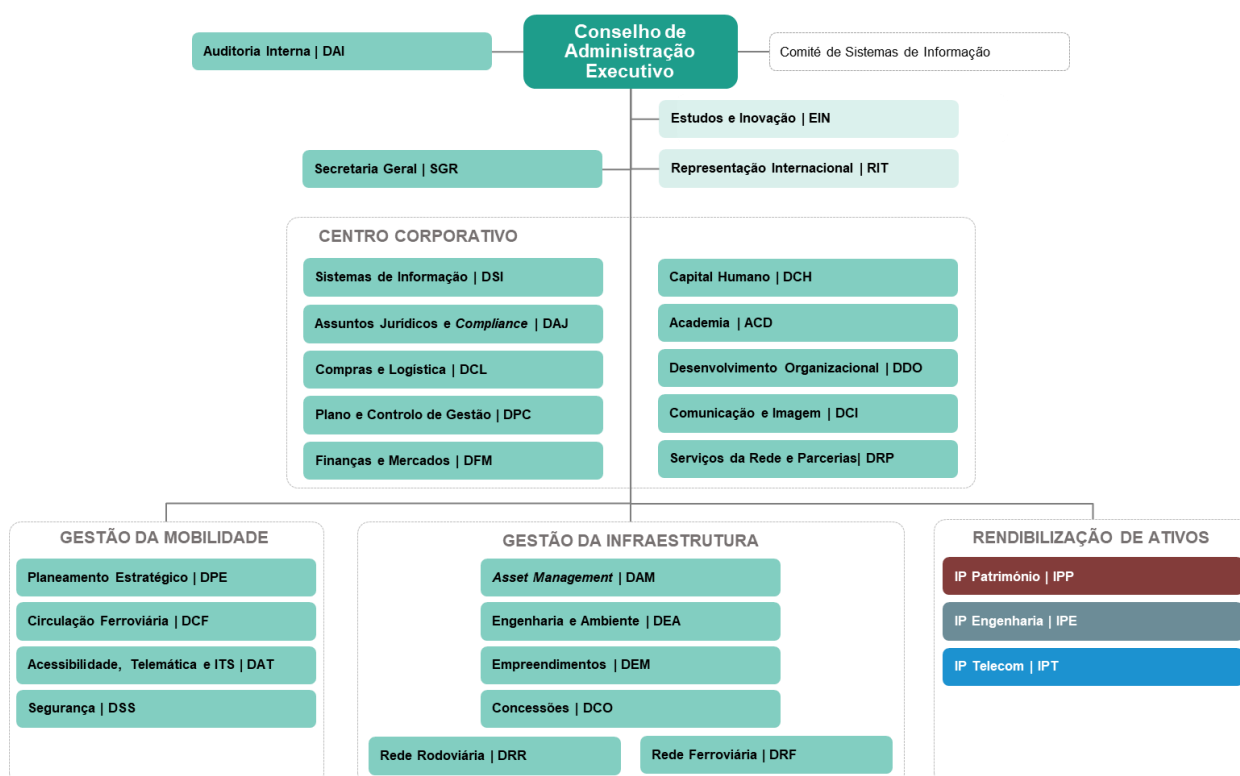


Figura 6 – Organograma do Grupo IP

Neste organograma as áreas de negócio estão alinhadas com os grandes objetivos estratégicos da empresa, encontrando-se distribuídas em três grupos:

- **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*.
- **Gestão da infraestrutura** antecipando-se ganhos de eficiência derivados da aplicação de princípios de *asset management*.
- **Rendibilização de ativos**, onde as empresas participadas estão orientadas para a otimização das receitas não *core* do Grupo IP, rentabilizando a capacidade excedentária dos ativos não utilizada nas atividades principais e os ativos não *core*.

A materialização dos resultados pretendidos para o curto, médio e longo prazo está suportada no desempenho das atividades de todos os processos da organização conforme a cadeia de valor do Grupo que é constituído por:

- Macroprocessos de negócio ou *core* da IP (processos de negócio da IP);
- Macroprocessos de suporte à IP e às empresas participadas;
- Macroprocessos específicos das empresas participadas.

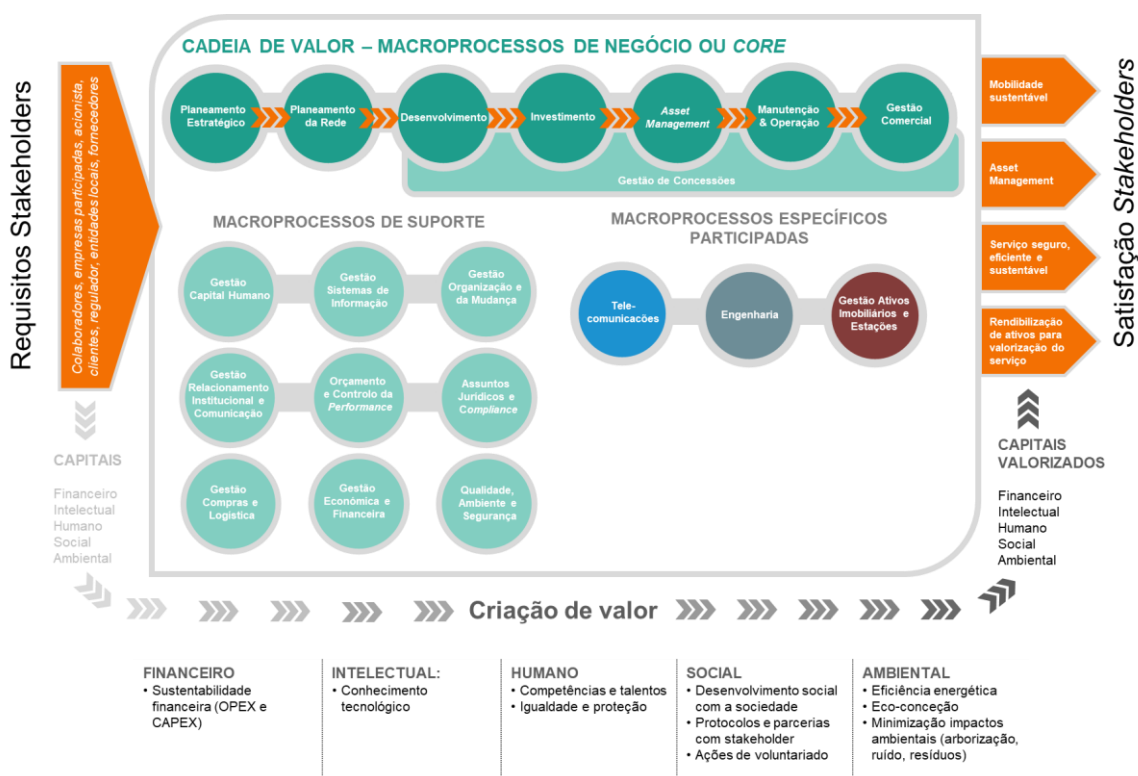


Figura 7 – Cadeia de valor do Grupo IP

A cadeia de valor suporta a implementação do modelo de negócio da Organização nas várias fases do ciclo de melhoria PDCA<sup>3</sup> e tem por base:

- Os requisitos e expectativas dos *stakeholders*;
- Os meios ou capitais necessários à transformação e criação do valor para o mercado (financeiro, intelectual, humano, social e ambiental) e;
- As orientações estratégica internas e externas à IP.

Complementarmente, a IP tem vindo a consolidar uma abordagem para a melhoria do desempenho dos processos tendo por base os princípios do *BPM – Business Process management*, os quais têm vindo a criar uma dinâmica interna que potencia a identificação de atividades críticas e oportunidades de melhoria em benefício de um desempenho eficiente na “produção” dos *outputs* e, conseqüentemente, dos resultados pretendidos pela Organização (*outcomes*).

<sup>3</sup> *Plan-Do-Check-Act*. método interativo de gestão de quatro passos, utilizado para o controle e melhoria contínua de processos e produtos.



## 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 manteve em vigor em 2019 sem alterações.

Elaborado com o propósito de estabelecer normas que orientem o comportamento ético 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, da eficiência, da integridade, da responsabilidade social e da consciência ambiental.

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; (v) a transparência e prevenção da corrupção; e (vi) a Comunicação de Irregularidades.

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>4</sup>.

No que concerne à implementação do Código de Ética ao longo do ano de 2019, desenvolveram-se as seguintes atividades: (i) em linha com o preconizado na NP 4460 de 2007 que define as linhas de orientação para o processo de elaboração e implementação de códigos de ética nas organizações, foi criado um espaço próprio para os colaboradores poderem deixar as suas propostas de melhoria, ideias e temas que considerem importantes para o desenvolvimento de uma cultura de ética na nossa organização - a Caixa de Sugestões

---

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





para a Ética - disponível na página principal da *intranet*; (ii) foi aprovada a declaração de inexistência de conflito de interesses para o gestor de contratos de empreitada e prestação de serviços; (iii) realizaram-se ações de sensibilização por todo o país, sobre o tema do combate ao assédio no local de trabalho; (iv) realizou-se um seminário sobre as temáticas da agenda 2030 das Nações Unidas e sobre a relação entre ética e sustentabilidade e os desafios éticos em organizações complexas; (v) realizou-se o “Programa viver a Ética no Grupo IP” que deu continuidade ao seminário referido na alínea anterior e que se traduziu na realização de *workshops*, dirigidos aos colaboradores, nos quais o objeto de reflexão foram, principalmente, os temas da prevenção da corrupção e conflito de interesses; (vi) foi dada continuidade à monitorização do cumprimento da norma do Código de Ética relativa ao reporte do registo das ofertas aceites; (vii) iniciou-se o processo de revisão do Código de Ética, mais uma vez, na esteira da NP acima mencionada e a par da identificação de oportunidades de melhoria e bem assim da obrigação de aprovação tutelar dos Códigos de Ética do Setor Empresarial do Estado determinada pela Lei n.º 52/2019, de 31 de julho e posterior publicação em Diário da República.

## 4.2 POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO DE IRREGULARIDADES

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

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

---

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



## 5. PREVENÇÃO DE CONFLITOS DE INTERESSE

No âmbito dos mecanismos adotados com vista à prevenção de conflitos de interesse destacam-se os aplicáveis aos membros do Conselho de Administração das empresas do Grupo IP constantes (i) do Estatuto do Gestor Público<sup>6</sup>, (ii) do regime jurídico do Setor Público Empresarial<sup>7</sup>, (iii) do regime jurídico do exercício de funções por titulares de cargos políticos e altos cargos públicos<sup>8</sup>, e (iv) o Código das Sociedades Comerciais<sup>9</sup>, designadamente:

- Abstenção de intervenção nas decisões que envolvam os seus próprios interesses, designadamente na aprovação de despesas por si realizadas, nos termos do disposto no artigo 51.º do Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro, na sua redação atual;
- Apresentação da Declaração Única no início de funções, relativa aos rendimentos, património, interesses, incompatibilidades e impedimentos, nos termos do n.º 1 do artigo 13.º da Lei n.º 52/2019, de 31 julho;
- Atualização da Declaração Única em caso de cessação ou recondução das/nas funções (declaração dos rendimentos, património, interesses, incompatibilidades e impedimentos), ou caso se verifique alteração patrimonial efetiva que altere o alor declarado, nos termos dos n.ºs 1 e 2 do artigo 14.º da Lei n.º 52/2019, de 31 julho;
- Apresentação da Declaração Única no final do exercício do cargo ou função, nos termos dos n.ºs 4 e 5 do artigo 14.º da Lei n.º 52/2019, de 31 julho;
- Comunicar o número de ações e obrigações nos termos dos n.ºs 1 e 2 do artigo 447.º do Código das Sociedades Comerciais.

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;
- 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.

---

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

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

<sup>8</sup> Lei n.º 52/2019, de 31 de julho.

<sup>9</sup> Decreto-lei n.º 262/86, de 2 de setembro, na sua redação atual.



## 6. PROTEÇÃO DE DADOS PESSOAIS

Ao longo do ano 2019 foi dada continuidade às ações iniciadas em 2017 e destinadas ao alcance da *compliance* da atividade da organização com o Regulamento UE 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 27 de abril - Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD).

Neste contexto e em 2019, foi aprovado um conjunto de documentos dos quais se destacam:

- (i) Acordo intra-grupo (afetação de responsabilidades entre as empresas do Grupo IP);
- (ii) Instrução *Privacy By Design*;
- (iii) Instrução *Data Protection Impact Assessment*;
- (iv) Base de dados de registo de exercício de direitos;
- (v) Revisão do regulamento de atribuição e utilização de telemóveis;
- (vi) Ações de sensibilização/formação em RGPD (mais de 300 horas)
- (vii) *E-learning* sobre RGPD junto de todos os colaboradores do Grupo IP.

A implementação do RGPD nas empresas do Grupo IP é assegurada através de um plano de ação concebido em 2017 para o efeito e cuja execução é, desde então, monitorizada e reportada mensalmente ao Conselho de Administração Executivo da IP.

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

### 7.1 MODELO DE DEFESA

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



Figura 8 – Linhas de defesa da Organização

Efetivamente, o modelo implementado contém três “linhas de defesa” asseguradas, respetivamente, (i) pela Gestão Operacional; (ii) pela Direção de Assuntos Jurídicos e *Compliance* (DAJ) 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 DAJ);
- 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>10</sup> Referencial internacional recomendado para estabelecer Sistemas de Gestão do Risco e de Controlo Interno e respetivas “Funções-Chave”.



## 7.2 ATRIBUIÇÕES DA DIREÇÃO DE ASSUNTOS JURÍDICOS E COMPLIANCE

No âmbito do modelo de governação e organização vigente no Grupo IP, a promoção da gestão dos riscos corporativos está formalmente atribuída à DAJ, órgão na dependência direta do CAE.

A DAJ tem como missão a implementação e dinamização da gestão do risco, sendo que, no que concerne às atribuições específicas do Departamento do Risco e *Compliance* da DAJ, 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 controlos 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.

## 7.3 PROCESSO DE GESTÃO DO RISCO

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

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

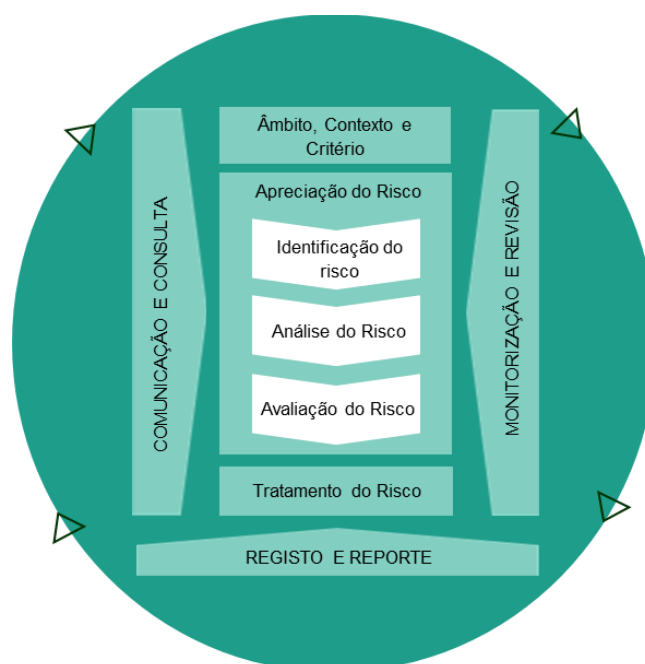


Figura 9 – Processo de gestão do risco (ISO 31000:2018)

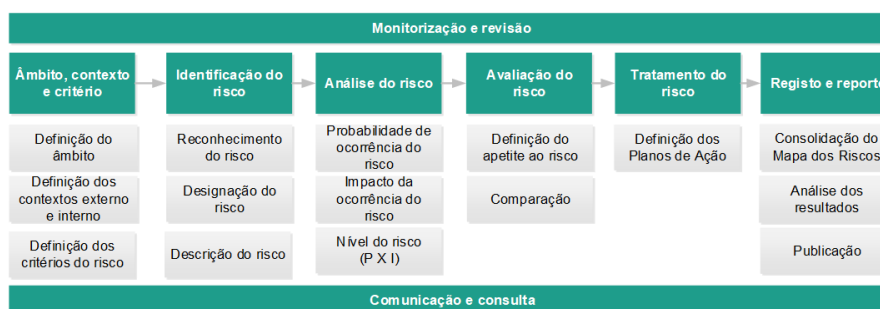


Figura 10 – Principais atividades do processo de gestão do risco

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

Tabela 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:

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

*Tabela 3 – Donos do Risco do Grupo IP*



## 7.5 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

## 7.6 METODOLOGIA

De acordo com as premissas delineadas no procedimento GR.PR.006, o qual foi objeto de revisto em 2019, com vista ao seu alinhamento com a atualização da norma NP ISO 31000:2018, 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:

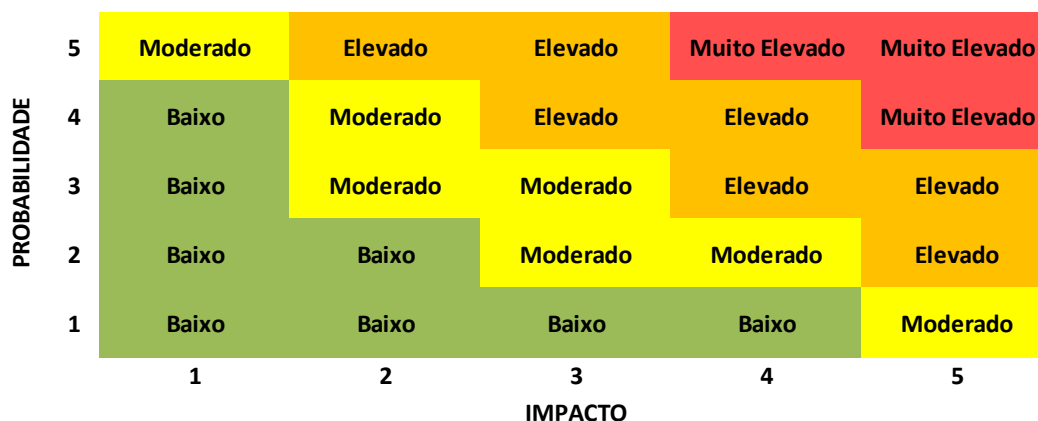


Figura 11 – Matriz de Gestão do Risco

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

NÍVEL DE RISCO		RESPOSTA AO RISCO	
INTERVALOS	ESCALA		
[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>11</sup>.

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

<sup>11</sup> Por exemplo, por o tratamento possível acarretar custos muito superiores aos que seriam suportados em caso da ocorrência do risco.



A DAJ procede ao acompanhamento da implementação destes controlos, em articulação com os vários Donos do Risco, com a seguinte periodicidade:

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

*Tabela 8 – Monitorização dos controlos propostos*



## 8. GESTÃO DO RISCO 2019

### 8.1 ATIVIDADES

No decurso de 2019, e com o propósito de introduzir continuamente melhorias no processo de gestão dos riscos corporativos, foram realizadas as seguintes atividades:

- **Monitorização dos controlos dos riscos:** recolha de informação junto das Unidades Orgânicas/Empresas Participadas, relativa ao grau de implementação dos controlos propostos no final de 2018 e justificações relativas aos desvios ao planeamento dos mesmos.
- **Revisão do Procedimento de Gestão do Risco**, visando:
  - A adaptação aos requisitos da NP ISO 31000:2018;
  - A revisão da avaliação da eficácia dos controlos.
- **Elaboração do Mapa Global dos Riscos do Grupo IP de 2019-2020**, 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>12</sup> e de identificar novos riscos que impactam nas principais atividades e objetivos estratégicos do Grupo IP, assim como os respetivos controlos;
  - 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.
- **Elaboração e divulgação do Relatório de Execução do Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas do Grupo IP** (disponível para consulta no sítio da Infraestruturas de Portugal, S.A., e no sítio de cada uma das Empresas Participadas)<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> Considerando, por exemplo, a implementação dos controlos do risco propostos em 2018 ou as recomendações emanadas de relatórios de auditorias internas.

<sup>13</sup> <http://www.infraestruturasdeportugal.pt/sobre-nos/governo-societario/informacao-de-gestao>  
<https://www.ipengenharia.pt/pt-pt/sobre-nos/informacao-de-gestao-1>  
<https://www.ippatrimonio.pt/pt-pt/sobre-nos/informacao-de-gestao-2>  
<https://www.ip telecom.pt/sobre-ip telecom/informacao-de-gestao/>



## 8.2 RESULTADOS

### 8.2.1 Caracterização dos Riscos

Da elaboração do Mapa de 2019-2020, em anexo, resulta um total de 491 riscos, analisados quanto à sua probabilidade de ocorrência<sup>14</sup> e impacto<sup>15</sup>:

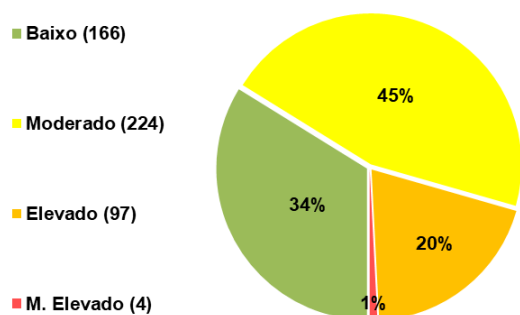


Gráfico 1 – Distribuição do nível de risco no Grupo IP

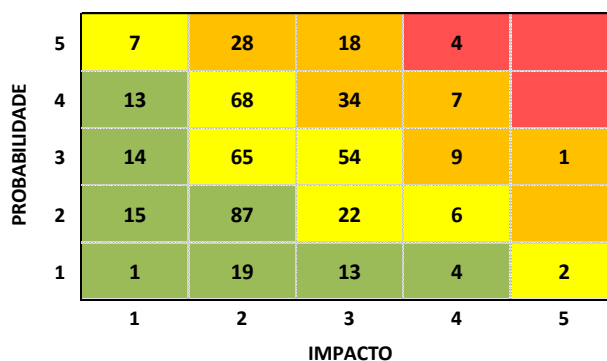


Figura 12 – Matriz do risco do Grupo IP

No que respeita à probabilidade média de ocorrência dos riscos identificados a mesma é de 3,1 valores<sup>16</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 (ambas com 2,8):

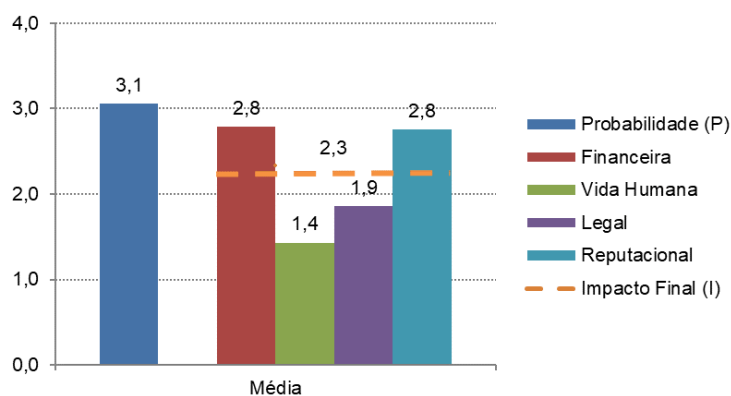


Gráfico 2 – Média da probabilidade, impacto final e impacto das 4 vertentes analisadas

<sup>14</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>15</sup> Definidos 5 níveis de criticidade, em que “1” é o menos crítico e “5” o mais crítico.

<sup>16</sup> Escala de 1 a 5.



A distribuição dos 491 riscos do Grupo IP por Unidade Orgânica/Empresa é a seguinte:

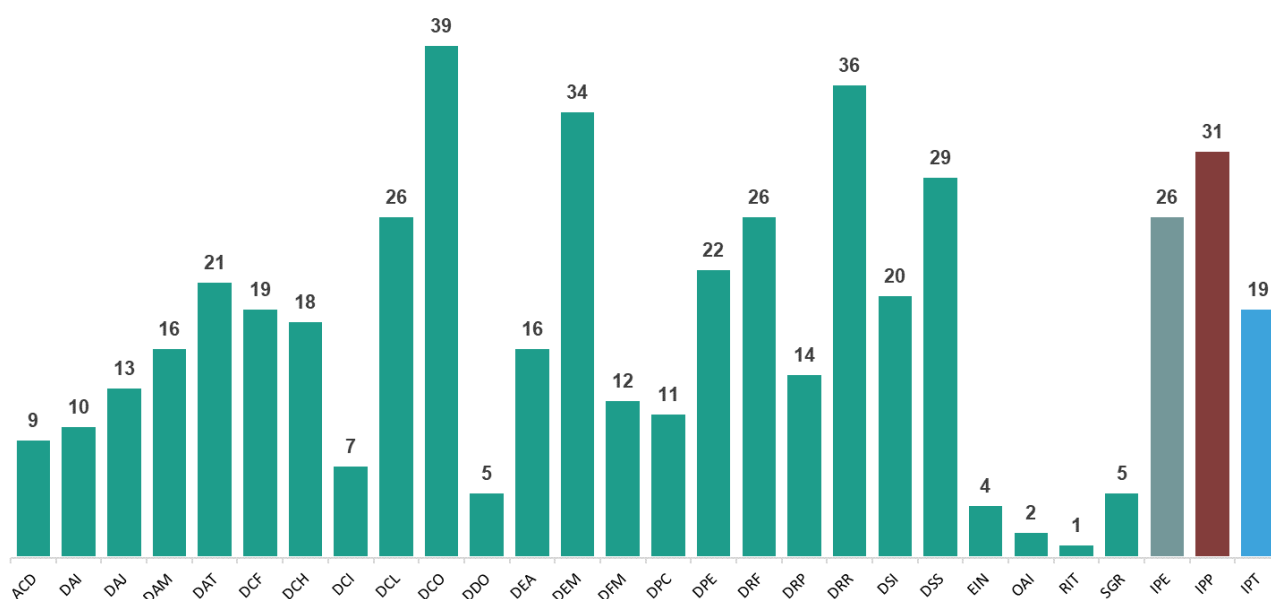


Gráfico 3 – Distribuição do número de riscos por Unidade Orgânica/Empresa do Grupo IP

RI 2019-2020						
UO/E	Baixo	Moderado	Elevado	M. Elevado	Total	Média RI
ACD	5	3	1		9	4,6
DAI	4	6			10	5,3
DAJ	6	5	2		13	5,9
DAM	4	10	2		16	7,3
DAT	9	7	5		21	6,5
DCF	6	8	5		19	7,1
DCH	10	7	1		18	5,0
DCI	4	3			7	4,4
DCL	11	10	5		26	6,2
DCO	18	12	7	2	39	6,8
DDO	2	3			5	5,8
DEA	4	7	5		16	7,8
DEM	6	17	11		34	8,6
DFM	4	7	1		12	6,8
DPC	7	3	1		11	4,6
DPE	8	12	2		22	5,9
DRF	3	8	14	1	26	10,8
DRP	1	9	4		14	8,6
DRR	7	19	10		36	8,3
DSI	4	9	7		20	8,5
DSS	14	9	5	1	29	7,2
EIN	3	1			4	3,5
IPE	15	9	2		26	5,8
IPP	4	22	5		31	8,0
IPT	4	13	2		19	6,8
OAI	1	1			2	5,0
RIT	1				1	3,0
SGR	1	4			5	7,2
<b>TOTAL</b>	<b>166</b>	<b>224</b>	<b>97</b>	<b>4</b>	<b>491</b>	<b>7,1</b>

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

Face ao exposto, resulta um número médio de 18 riscos por Unidade Orgânica/Empresa, com um valor médio de 7,1<sup>17</sup> e um desvio padrão de 1,7.

<sup>17</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:

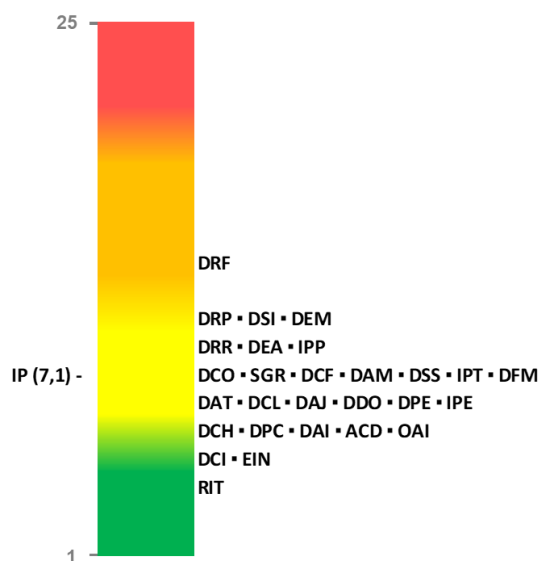


Figura 13 – Posição relativa das Unidades Orgânicas / Empresas Participadas

## 8.2.2 Categoria dos Riscos

No que concerne à categoria dos riscos<sup>18</sup>, destaca-se o facto de os Riscos Operacionais representarem 54% do total dos riscos mapeados:

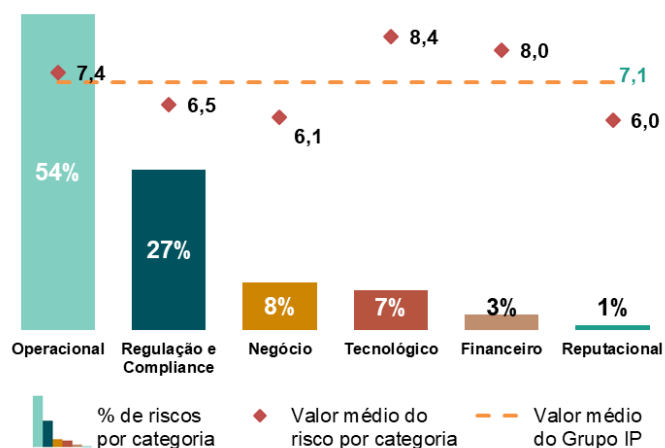


Gráfico 4 – Distribuição por categorias do risco e valor médio

Constata-se igualmente que os Riscos Tecnológicos, Financeiros e Operacionais ultrapassam o valor médio do risco inerente do Grupo IP (7,1).

<sup>18</sup> Conforme definidas no Procedimento de Gestão do Risco do Grupo IP.



### 8.2.3 Distribuição dos Riscos com impacto por Empresa

No gráfico seguinte apresenta-se o número de riscos com potencial de impacto em cada uma das empresas do Grupo IP<sup>19</sup> e respetivo valor médio:

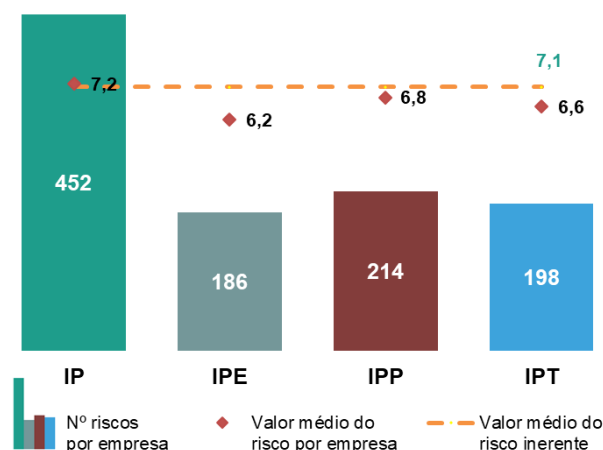


Gráfico 5 – Número de riscos com impacto por empresa<sup>20</sup>

Aproximadamente 92% dos riscos têm potencial de impacto na IP, sendo que o nível de risco médio da IP (7,2) se situa ligeiramente acima do valor do risco médio do Grupo (7,1).

De realçar ainda que 31% dos riscos têm potencial de impacto em todas as Empresas do Grupo IP, conforme expresso no gráfico:

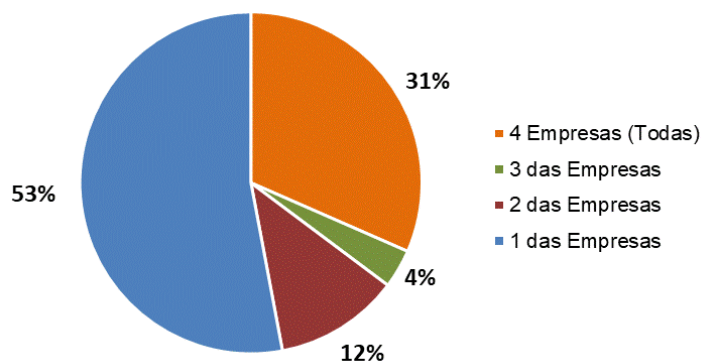


Gráfico 6 – Impacto dos riscos nas empresas do Grupo IP

### 8.2.4 Avaliação e Tratamento dos Riscos

Tendo presente o “apetite ao risco” do Grupo IP, aos 325 riscos de nível “Moderado”, “Elevado” e “Muito

<sup>19</sup> Devendo ter-se presente que há riscos comuns/“partilhados” entre as várias empresas do Grupo IP.

<sup>20</sup> Há riscos mapeados que impactam em mais do que uma empresa.





Elevado” acrescem 18 riscos de nível “Baixo”<sup>21</sup>, totalizando 343 riscos. Desta forma, foram propostos 520 controlos<sup>22</sup> para 286 riscos<sup>23</sup>.

<b>A. Total de Riscos</b>	<b>491</b>
A.1. Nível "Moderado", Elevado e "Muito Elevado"	325
A.2. Nível "Baixo", com pelo menos uma vertente de impacto de nível 5	18
A.3. Restantes de nível "Baixo"	148
<b>B. Total de Riscos que Carece de Tratamento (A.1 + A.2)</b>	<b>343</b>
B.1 Propostas para aceitar risco	88
B.2 Proposta para tratar riscos que não carecem de tratamento	31
<b>C. Total de Risco a Tratar (B. - B.1 + B.2)</b>	<b>286</b>
<b>Total de Controlos</b>	<b>520</b>

Tabela 10 – *Apetite ao Risco*

UO/E	Aceitar	Tratar	Controlos
ACD	1	6	9
DAI	1	6	9
DAJ	4	7	11
DAM	2	10	17
DAT	3	10	21
DCF	3	11	14
DCH	5	8	8
DCI	1	2	2
DCL	3	15	30
DCO	7	21	43
DDO		5	8
DEA	4	8	18
DEM	13	17	31
DFM	5	5	6
DPC		4	6
DPE	4	13	18
DRF	6	18	37
DRP	3	11	18
DRR	7	23	39
DSI	2	17	31
DSS	2	15	26
EIN	1		
IPE	5	10	13
IPP	5	24	49
IPT	1	14	43
OAI		2	3
RIT			
SGR		4	10
<b>TOTAL</b>	<b>88</b>	<b>286</b>	<b>520</b>

Tabela 11 – *Apetite ao risco por Unidade Orgânica/Empresa*

<sup>21</sup> Com impacto de nível “5” numa das vertentes analisadas.

<sup>22</sup> Há riscos com vários controlos propostos.

<sup>23</sup> Ressalva-se a aceitação de 88 riscos e o facto de, apesar de o procedimento não o exigir, terem sido apresentadas propostas de controlos para 31 riscos de nível “Baixo” sem nenhuma das vertentes com nível “5” na escala.



Acrescente-se que, de acordo com a expectativa dos Donos do Risco, prevê-se a implementação/execução de aproximadamente 90% do universo dos controlos do risco propostos em 2020:

2020					2021	Após 2022	Total
1º Trim	2º Trim	3º Trim	4º Trim	Total			
69	104	4	290	467	31	22	520

Tabela 12 – Previsão de conclusão dos controlos do risco propostos

Finalmente, de acordo com o estabelecido no Procedimento de Gestão do Risco, em 2019, o controlo da implementação destes controlos será efetuado de acordo com a seguinte periodicidade:

Nível do Risco	Base temporal de monitorização	Nº de Riscos	Nº de controlos
Baixo	Anual	38	50
Moderado	Anual	165	292
Elevado	Semestral	79	163
Muito Elevado	Trimestral	4	15
TOTAL		286	520

Tabela 13 – Base temporal de monitorização

## 8.3 EVOLUÇÃO 2018/2019

### 8.3.1 Riscos

Tendo por base o cenário de 2018, foram identificados, em 2019, 8 novos riscos, tendo 20 riscos sido classificados como “Inativos”<sup>24</sup>:

Riscos 2018	Riscos Novos	Riscos Inativos	Riscos 2019-2020
503	8	-20	491

Tabela 14 – Evolução dos riscos de 2018 para 2019-2020

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.

<sup>24</sup> O risco deixou de ser considerado uma ameaça à concretização dos objetivos/desenvolvimento das atividades.



Relativamente aos riscos identificados em 2018, que mantiveram o *status* de “ativo” em 2019, resulta que o respetivo valor do risco inerente:

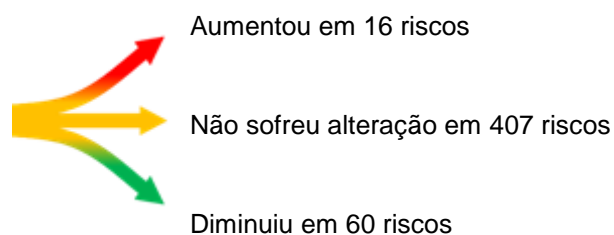


Figura 14 – Evolução do valor dos riscos de 2018 para 2019-2020

UO/E	Total de Riscos		Variação 2018 - 2019-2020				
	2018	2019-2020	Igual	Diminuiu	Aumentou	Riscos	Valor RI
ACD	12	9	9			-3	0,3
DAI	10	10	9		1		0
DAJ	13	13	10	3			-0,5
DAM	16	16	15	1			0
DAT	23	21	19	2		-2	-0,2
DCF	19	19	15	4			-1
DCH	18	18	14	4			-0,8
DCI	7	7	5	2			-1
DCL	26	26	23	3			-0,3
DCO	41	39	29	10		-2	-1
DDO	5	5	5				0
DEA	17	16	16			-1	0
DEM	34	34	26	2	6		0,2
DFM	12	12	11		1		0
DPC	11	11	6	4	1		-0,5
DPE	23	22	20	1	1	-1	0
DRF	26	26	24	2			-0,2
DRP	16	14	11	3		-2	-1
DRR	34	36	31	2	1	2	0,0
DSI	20	20	15	5			-1
DSS	30	29	26	2	1	-1	-0,1
EIN	4	4	3	1			-
IPE	24	26	15	4	2	2	0,5
IPP	32	31	27	1	2	-1	0
IPT	20	19	18	1		-1	-0,1
OAI	3	2	2			-1	-
RIT	1	1	1				0
SGR	6	5	2	3		-1	-1
Grupo IP	503	491	407	60	16	-12	-0,2

Tabela 15 – Variação dos Riscos do Grupo IP de 2018 para 2019-2020

Assim, a distribuição atual dos 491 riscos, de acordo com o seu nível de risco e a sua variação face a 2018, apresenta-se da seguinte forma:

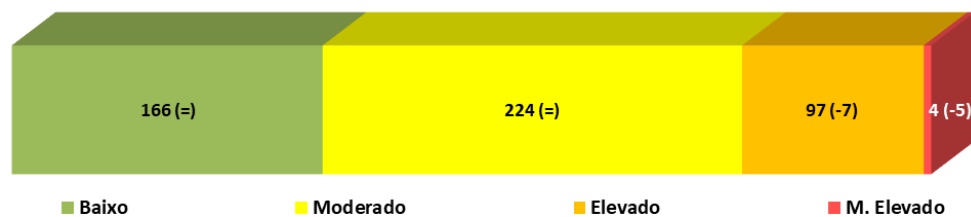


Gráfico 7 – Distribuição dos riscos em 2019-2020, de acordo com o nível de risco

No que respeita aos riscos relacionados especificamente com fenómenos de corrupção e infrações conexas, e relativamente ao universo dos 491 riscos corporativos do Grupo IP, estão identificados 43 riscos diretamente conexos com esta temática, os quais representam cerca de 9% do total dos riscos mapeados.



### 8.3.2 Controlos dos Riscos

Em 2019, para além de ter sido dada continuidade aos controlos do risco já implementados até final de 2018, foram implementados 263 novos controlos, conforme o gráfico seguinte:

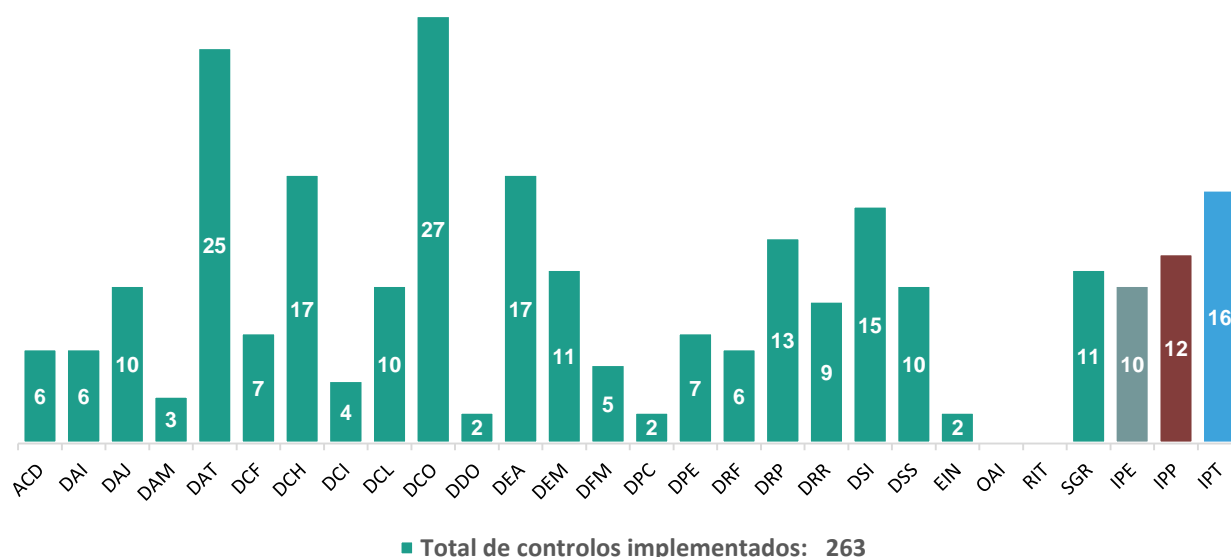


Gráfico 8 – Total de controlos do risco implementados em 2019, por Unidade Orgânica/Empresa

Dos controlos implementados em 2019, 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, a Proteção de Dados Pessoais, a Cibersegurança e a Gestão do Risco.



### 8.3.3 Exposição ao Risco

O valor médio do risco do Grupo IP sofreu um decréscimo de 7,3 em 2018 para 7,1 em 2019-2020. A descida do valor explica-se maioritariamente pela descida do valor do risco inerente de 60 riscos (com uma descida média de 2,7 por risco), face ao aumento do valor de 41 riscos (com uma subida média de 2,5 por risco).

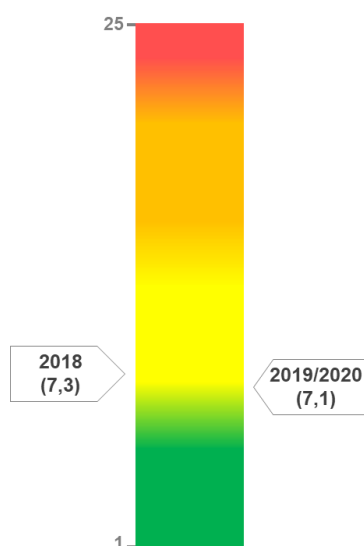


Figura 15 – Evolução do valor médio do Nível de Risco do Grupo IP



## 9. ANEXO – MAPA DOS RISCOS 2019-2020



## 9.1 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	5
Moderado	3
Elevado	1
Muito elevado	0
Total de riscos	9
Valor Médio do Risco	4,6

Dono do Risco: Fernando Jorge Castro Moreira Silva

UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
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 - Dificuldade no planeamento/ agendamento das ações face à taxa de ocupação dos colaboradores às respetivas atividades	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) - Planeamento das ações com os diretores/ hierarquias (processo contínuo) - Envolvimento das chefias no acompanhamento dos colaboradores e gestão do desempenho (processo contínuo) - Sistema automático de alertas de marcação de formações (mail ao colaborador e hierarquia)  Ano de 2016: - Melhoria da divulgação e oferta formativa (por exemplo, no portal) (processo contínuo)  Ano de 2017: - Sistema automático de marcação na agenda do Outlook para colaboradores	Operacional	4	Baixo	Procedimento de Formação	=





UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
ACD	Indisponibilidade dos formadores	- Insuficiente perceção da hierarquia sobre a 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)  Ano de 2018: - Campanha de angariação de formadores (portal interno) - Implementação de mecanismos de valorização (processo contínuo)  Ano de 2019: - Contratação externa de formadores (processo contínuo) - Projeto "Liga-te" (Acompanhamento/Desenvolvimento das competências dos formadores) (processo contínuo)	Operacional	4	Baixo		=
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 - Implementação de medidas de melhoria contínua/ planos de ações corretivas (processo contínuo)	Operacional	2	Baixo	Desenvolvimento do processo de avaliação da formação	=
ACD	Desajustamento da oferta formativa	- Insuficiente levantamento de necessidades - Insuficiências das aplicações de suporte à formação	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  Ano de 2019: - Identificação de sponsors para 3 grandes áreas de competências (engenharias, tecnologias e gestão)	Operacional	2	Baixo	Levantamento das necessidades formativas através do via excelência  Identificação de sponsors para 2 grandes áreas de competências ("Operação e Segurança" e "Liderança")	=
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		=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
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		=
ACD	Ineficiência na gestão da formação	- Não desenvolvimento de uma aplicação informática de gestão da formação integrada - Dispersão da informação	Todas	- Falhas na gestão da formação (nas notificações, necessidade de mais colaboradores para manualmente gerirem as inscrições) - Sobrecarga de recursos para colmatar necessidades da aplicação - Menor eficiência do processo de gestão da formação	Ano de 2017: - Melhorias à ferramenta informática atual	Tecnológico	10	Elevado	Aquisição e desenvolvimento de plataforma informática de apoio à formação	=
ACD	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	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  Ano de 2018: - Manual de Gestão da Privacidade - Best Practice sobre Clean Desk - Ações de sensibilização/formação sobre o Regulamento Geral de Proteção de Dados (processo contínuo) - Implementação de acessos restritos a ativos físicos - Implementação de controlos técnico em softwares/hardwares (365, Sharepoint, Workstations e Gesven) - Registo de atividades de tratamento e base de licitude  Ano de 2019: - Implementação de acessos restritos a ativos digitais com dados pessoais (Identity Management) - Implementação de controlos técnicos no Datacenter Pragal - Controlos de segurança física, ambientais, ataques maliciosos ou acidentais	Regulação e Compliance	6	Moderado	Plano de Ação no âmbito do Regulamento Geral de Proteção de Dados	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
ACD	Perda de conhecimento nas áreas críticas do negócio	- Não transferência dos conhecimentos de natureza técnica relevantes que estejam na posse de trabalhadores que saiam do Grupo IP e que tenham um carácter único e tácito (i.e. não disponíveis no acervo técnico) - Progressiva externalização da atividade técnica de engenharia rodoferryviária - Dificuldades na tangibilização e disseminação/partilha do conhecimento crítico - Não atualização da informação da especialidade disponibilizada nos acervos técnicos proprietários de	Todas	- Perda de know-how em áreas/ funções específicas - Dependência externa do Grupo IP para cumprimento da sua missão - Impacto reputacional negativo - Perda de sustentabilidade a médio e longo prazo	Até 2018: - Processo de gestão da formação e atividades associadas - Revisão regular dos referenciais de formação e da oferta formativa - Projeto de identificação de competências críticas (DCH)  Ano de 2019: - Identificação de sponsors para 3 grandes áreas de competências (engenharias, tecnologias e gestão)	Operacional	6	Moderado	Alargar o projeto de identificação das competências críticas (DCH) a outras áreas/funções  Captação e registo do conhecimento tácito e único de trabalhadores que se encontrem em processo de cessação do contrato - entrevistas de saída  Identificação de <i>sponsors</i> para 2 grandes áreas de competências ("Operação e Segurança" e "Liderança")	=



## 9.2 DIREÇÃO DE AUDITORIA INTERNA (DAI)

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

Baixo	4
Moderado	6
Elevado	0
Muito elevado	0
Total de riscos	10
Valor Médio do Risco	5,3

Dono do Risco: Maria Joaquina Rosado Figueira

UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
DAI	Quebra, pelos auditores, dos princípios deontológicos	- Negligência dos colaboradores da DAI - Ação dolosa dos colaboradores da DAI - Situações de incompatibilidade e impedimento - Falta de competências do auditor	Todas	- Violação do Código de Ética - Violação das Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna - Comprometimento da credibilidade e fiabilidade do trabalho de auditoria	Até 2015: - Estatutos de Auditoria Interna - Realização de auditorias em equipa (processo contínuo)  Ano de 2016: - Manual de Auditoria Interna (GR.MN.003)  Ano de 2019: - Desenvolvimento da fase de autoavaliação do Programa de Garantia de Qualidade e Melhoria (QAIP)	Regulação e Compliance	4	Baixo		=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
DAI	Divulgação de informação reservada/ confidencial/ sensível	- Negligência/ Falta de zelo (por exemplo: Procedimento de arquivo e transmissão de informação ineficazes) - Acesso indevido (por exemplo: não atualização dos perfis de acesso dos colaboradores que alteram funções) - Ação dolosa - Falhas na aplicação dos requisitos da legislação sobre proteção de dados pessoais	Todas	- Impacto reputacional negativo - Comprometimento da credibilidade e fiabilidade do trabalho de auditoria	Até 2015: - Arquivo digital com acesso reservado aos colaboradores afetos à DAI (processo contínuo)  Ano de 2016: - Código de Ética do Grupo IP - Ações de sensibilização (processo contínuo) - Manual de Auditoria Interna (GR.MN.003) - Política de Comunicação de Irregularidades  Ano de 2017: - "Assessment" e "gap analysis" no âmbito do Regulamento Geral de Proteção de Dados  Ano de 2018: - Manual de Gestão da Privacidade - Best Practice sobre Clean Desk - Ações de sensibilização/formação sobre o Regulamento Geral de Proteção de Dados (processo contínuo) - Implementação de acessos restritos a ativos físicos - Implementação de controlos técnico em softwares/hardwares (365, Sharepoint, Workstations e Gesven) - Registo de atividades de tratamento e base de licitude  Ano de 2019: - Implementação de acessos restritos a ativos digitais com dados pessoais (Identity Management) - Implementação de controlos técnicos no Datacenter Pragal - Controlos de segurança física, ambientais, ataques maliciosos ou acidentes	Regulação e Compliance	6	Moderado	Plano de Ação no âmbito do Regulamento Geral de Proteção de Dados	<input checked="" type="checkbox"/> (+2)



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. 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>- Desenvolvimento de atividades específicas solicitadas à DAI</li> <li>- Desatualização/ incorreções do Mapa dos Riscos</li> <li>- Insuficiência de recursos humanos (nº, competências)</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 do 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	Revisão do procedimento de avaliação de recomendações	=
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> <li>- Deficit de competência dos 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> <p>Ano de 2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reformulação de Modelos de Relatórios</li> <li>- Entrega dos requisitos da BD à DSI em junho 2018</li> </ul> <p>Ano de 2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formação interna e externa (sobretudo para os novos colaboradores da DAI)</li> <li>- Acompanhamento do processo de seleção e contratação de aplicação informática de suporte à atividade da DAI</li> </ul>	Operacional	6	Moderado	<p>Desenvolvimento de aplicação de suporte à atividade da DAI</p> <p>Reforço de formação específica</p> <p>Revisão dos procedimentos da DAI</p>	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. 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"  Ano de 2018: - Ação de formação "Ética em Auditoria Interna" - IPAI - Formação interna relacionada com Proteção de Dados, RGPD e Cibersegurança  Ano de 2019: - Formação interna relacionada com Proteção de Dados, RGPD, Cibersegurança e Ética	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)  2018: - Entrega dos requisitos da BD à DSI em junho 2018  2019: - Acompanhamento do processo de seleção e contratação de aplicação informática de suporte à atividade da DAI	Operacional	3	Baixo	Desenvolvimento de aplicação de suporte à atividade da DAI  Elaboração de procedimento tendente a reduzir o prazo para seguimento das recomendações	=
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		=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
DAI	Fragilidade na independência da DAI	Modelo de Governace da IP	Todas	Comprometimento da credibilidade e fiabilidade do trabalho de auditoria	Até 2015: - Elaboração do Plano de Auditoria Interna tendo por base o Plano de Riscos da IP, como instrumento de planeamento da atividade da DAI (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		=
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	=
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		=





### 9.3 DIREÇÃO DE ASSUNTOS JURÍDICOS E COMPLIANCE (DAJ)

Missão: Apoiar a atividade do Grupo IP no âmbito da assessoria jurídica, do contencioso geral, da gestão do risco e do cumprimento das obrigações decorrentes do quadro normativo aplicável à atividade das suas empresas.

Baixo	6
Moderado	5
Elevado	2
Muito elevado	0
Total de riscos	13
Valor Médio do Risco	5,9

Dono do Risco: Eduardo Cabral de Abreu Cunha

UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. 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		=
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 - Redução do efetivo	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  Ano de 2018: - Melhoria do sistema de alertas automáticos da aplicação informática (Kamaelei) - Upgrade do Parque Informático  Ano de 2019: - Reforço de recursos humanos (1 estagiário) - Contratação externa (prestação de serviços)	Operacional	6	Moderado	Reforço/rejuvenescimento de recursos humanos  Contratação externa (prestação de serviços)	☒ (-2)



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
DAJ	Deficiente instrução de processos judiciais	- Insuficiência de recursos face ao volume de trabalho - Abrangência de matérias - Falta de formação em algumas áreas específicas - Alterações legislativas - Desadequada informação prestada	Todas	- Incumprimento de prazos - (in)deferimento, condenação e danos financeiros	<p>Ano de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recurso a Contratação externa (prestação de serviços)</li> <li>- Formação específica para colaboradores da DAJ: Estatuto das Estradas, Código dos Contratos Públicos, Código do Processo nos Tribunais Administrativos e Código do Procedimento Administrativo</li> </ul> <p>Ano de 2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reforço dos recursos humanos (entrada de uma colaboradora em junho)</li> <li>- Recurso a Contratação externa (prestação de serviços)</li> <li>- Formação específica para colaboradores da DAJ (processo contínuo)</li> </ul> <p>Ano de 2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adaptação das minutas tipo ao Regulamento Geral de Proteção de Dados</li> <li>- Contratação externa (prestação de serviços)</li> <li>- Formação no Novo Código dos Contratos Públicos (processo contínuo)</li> </ul> <p>Ano de 2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reforço de recursos humanos (1 estagiário)</li> <li>- Contratação externa (prestação de serviços - patrocínio judiciário)</li> </ul>	Operacional	10	Elevado	<p>Reforço/rejuvenescimento de recursos humanos</p> <hr/> <p>Contratação externa (prestação de serviços - patrocínio judiciário)</p>	=
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	<p>Ano de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ações de sensibilização (processo contínuo)</li> <li>- Formação ministrada pela DAJ: execução contratual e Estatuto das Estradas e Código do Procedimento Administrativo</li> </ul> <p>Ano de 2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formação ministrada pela DAJ no processo de contraordenações</li> <li>- Formação ministrada pela DAJ sobre execução contratual</li> </ul> <p>Ano de 2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formação no Novo Código dos Contratos Públicos ministrado pela DAJ</li> </ul>	Operacional	10	Elevado		=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. 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		=
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  Ano de 2018: - Manual de Gestão da Privacidade - Best Practice sobre Clean Desk - Ações de sensibilização/formação sobre o Regulamento Geral de Proteção de Dados (processo contínuo) - Implementação de acessos restritos a ativos físicos - Implementação de controlos técnico em softwares/hardwares (365, Sharepoint, Workstations e Gesven) - Registo de atividades de tratamento e base de licitude  Ano de 2019: - Assessment" e plano de ação após transposição da Diretiva Network and information Security - Protocolo de colaboração com CNCS	Regulação e Compliance	4	Baixo	Plano de Ação no âmbito do Regulamento Geral de Proteção de Dados	=
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	Elaboração e implementação de instrução/ norma interna de arquivo Tratamento documental de arquivos Plano de Ação no âmbito do Regulamento Geral de Proteção de Dados (14.2)	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
DAJ	Ausência ou falta de fiabilidade da informação relativa à Gestão do Risco	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de envolvimento e/ou capacidade de resposta das unidades orgânicas/ Empresas</li> <li>- Falha na compreensão da informação transmitida pelas unidades orgânicas/ Empresas</li> <li>- Falhas do processo (nomeadamente na monitorização da implementação dos controlo)</li> <li>- Não identificação de riscos relevantes</li> </ul>	Todas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atraso na implementação do processo de gestão do risco</li> <li>- Inadequada implementação do processo de gestão do risco (identificação, apreciação, monitorização)</li> <li>- Inexistência no Grupo IP de uma ferramenta eficaz de apoio à decisão</li> <li>- Atraso na conclusão dos Planos de Gestão de Riscos das empresas do Grupo IP</li> </ul>	<p>Até 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planeamento transmitido aos órgãos em tempo oportuno (processo contínuo)</li> <li>- Procedimento GR.PR.006 (Gestão do Risco)</li> <li>- Reunião de engagement com todas as unidades orgânicas/ empresas (processo contínuo)</li> <li>- Reuniões parcelares com interlocutores diretos (processo contínuo)</li> <li>- Reuniões setoriais de validação (processo contínuo)</li> </ul> <p>Ano de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisão do Procedimento GR.PR.006 (Gestão do Risco)</li> </ul> <p>Ano de 2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisão do Procedimento GR.PR.006 (Gestão do Risco)</li> <li>- Procedimento GR.PR.039 (Gestão das Oportunidades)</li> </ul>	Operacional	6	Moderado	Desenvolvimento e implementação da aplicação de Gestão do Risco	=
DAJ	Levantamento insuficiente das obrigações de reporte a entidades externas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dependência da informação prestada pelas unidades orgânicas</li> <li>- Falta de capacidade da DAJ para apoiar as unidades orgânicas no levantamento das obrigações de reporte</li> <li>- Alterações ao quadro normativo</li> </ul>	Todas	Incumprimento das obrigações de reporte a entidades externas	<p>Até 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Levantamento inicial da globalidade de obrigações de reporte externo</li> <li>- Divulgações do Centro de Documentação da IP (processo contínuo)</li> </ul> <p>Ano de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Procedimento GR.PR.018 (Compliance dos deveres de Informação)</li> <li>- Desenvolvimento de base de dados em Access, para registo e monitorização dos deveres de reporte externo</li> <li>- Acompanhamento regular das alterações legislativas (processo contínuo)</li> <li>- Reforço da equipa de compliance</li> </ul> <p>Ano de 2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisão do Procedimento GR.PR.018 (Compliance dos deveres de Informação)</li> </ul>	Regulação e Compliance	4	Baixo		=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
DAJ	Falhas no reporte a entidades externas	- Falta de resposta das unidades orgánicas face às obrigações de reporte a entidades externas - resposta incorreta das unidades orgánicas às obrigações de reporte a entidades externas - resposta fora do prazo das unidades orgánicas 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 Orgánicas/ Empresas (processo contínuo)	Regulação e Compliance	6	Moderado		☒ (-2)
DAJ	Atraso no envio dos relatórios dos Planos de Gestão de Riscos das empresas do Grupo IP	- Ausência de informação - Falta de capacidade da DAJ	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	2	Baixo		☒ (-2)
DAJ	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 orgánicas/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)  Ano de 2018: - Assessoria externa para implementação do Plano de Continuidade de Negócio no âmbito das Tecnologias de Informação	Negócio	9	Moderado	Assessoria externa para desenvolvimento e Implementação de Business Continuity Plan da DAT	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
DAJ	Insuficiente/ incorreta divulgação dos princípios e valores éticos	- Promoção insuficiente - Fraca adesão dos colaboradores - Desatualização das normas do Código de Ética - Alteração do quadro normativo - Normas de ética e conduta desadequadas face à cultura, valores e princípios do Grupo IP	Todas	- Violação dos princípios e normas de conduta - Desconhecimento dos princípios e normas de conduta	<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>- ATL Cidadania "Combate à Corrupção"</li> <li>- Workshop "Igualdade de género e conciliação"</li> <li>- EtiQuiz (abril 2017)</li> <li>- Ficha de exemplos práticos do assédio</li> <li>- Aprovação do plano de igualdade</li> </ul> <p>Ano de 2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- EtiQuiz feito aos novos colaboradores</li> <li>- Workshop "O assédio nas organizações"</li> <li>- Política de prevenção e combate ao assédio</li> <li>- Ação de sensibilização sobre o combate ao assédio (promovida pela DRR)</li> <li>- Fichas de exemplos práticos: Confidencialidade e proteção da informação</li> <li>- Questionário "Ética e Compliance"</li> </ul> <p>Ano de 2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Criação de caixa de sugestões sobre tema da Ética</li> <li>- Programa "Viver a Ética no Grupo IP" (conferência + workshops)</li> </ul>	Regulação e Compliance	4	Baixo	Revisão do Código de Ética do Grupo IP	=



## 9.4 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	10
Elevado	2
Muito elevado	0
Total de riscos	16
Valor Médio do Risco	7,3

Dono do Risco: Rui Miguel Alves de Oliveira Coutinho

UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. 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  Ano de 2019: - Elaboração de requisitos para o desenvolvimento da aplicação para o Plano de Gestão de Ativos de curto prazo	Operacional	9	Moderado	Desenvolvimento de aplicação para o Plano de Gestão de Ativos de curto prazo  Implementação da 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: - Definição da estrutura do portfólio de ativos	Tecnológico	9	Moderado	Linhas de orientação na construção da estrutura de ativos rodoviários (e revisão da estrutura de ativos ferroviários) através de apoio de consultoria (contratação) Implementação da estrutura de ativos	=
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 - Fase 1: Consultoria de suporte ao projeto Gestão Integrada de Ativos (definição de processos de atualização do cadastro)  Definição de uma estratégia organizacional articulada entre as diversas unidades orgânicas para atualização do cadastro técnico da empresa - Fase 2: Atribuição de responsabilidades	=

Relatório de Execução do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, do Grupo IP – 2019-2020



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
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		=
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) (Fase 1: Consultoria de suporte ao projeto Gestão Integrada de Ativos)	=
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	Ano de 2019: - Desenvolvimento de Gap analysis "SAP - Gestão de Ativos - Vertente Financeira: Fase 1 Diagnóstico	Tecnológico	8	Moderado	Desenvolvimento de Gap analysis "SAP - Gestão de Ativos - Vertente Financeira: Fase 2 Proposta de atuação.	=
DAM	Desconhecimento do valor atual dos ativos sob gestão da IP	Inexistência de metodologias de avaliação do valor dos ativos	IP	- Incorreta priorização e/ou tomada de decisões sobre as ações de manutenção e/ou de renovação tendo por base o valor dos ativos - Desconhecimento do real valor gerido pela empresa		Negócio	8	Moderado	Desenvolvimento de uma estratégia de valorização dos ativos existentes  Implementação de uma estratégia de valorização dos ativos existentes	=
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	Monitorização das estratégias existentes (Post project Appraisal)	=





UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
DAM	Definição fraudulenta das especificações técnicas do caderno de encargos	Ação dolosa	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		=
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 - Incumprimento das obrigações estabelecidas no Contrato de Concessão Rodoviária da IP	Ano de 2016: - Prestação de serviços para inspeções principais (processo contínuo)  Ano de 2017: - Definição da estratégia/ metodologia de substituição de equipamento/ sistemas de inspeção por obsolescência dos existentes - Estudo para o ajustamento operacional na atividade de inspeção para as redes desativada e sem exploração IP, sustentado numa análise de risco  Ano de 2019: - Reforço de recursos humanos (2 encarregados de infraestrutura e 3 técnicos superiores)	Operacional	10	Elevado	Reforço e formação de recursos humanos  Revisão e renovação da frota de viaturas operacionais da DAM	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
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 conseqüente 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)  Ano de 2018: - Monitorização da implementação do plano para a internalização - Recrutamento de 1 técnico	Operacional	9	Moderado	Revisão da estratégia de internalização da auscultação ultrassónica	=
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: - Definição do processo de monitorização global dos equipamentos IP	Operacional	2	Baixo		=
DAM	Ausência de uma atuação preventiva das obras de contenção	- Insuficiência de recursos com competências técnicas específicas para a implementação de um sistema de inspeção de obras de contenção - Indefinição quanto à responsabilidade por esta atribuição - Insuficiente conhecimento do cadastro dos ativos	IP	- Incapacidade de implementação do sistema de gestão de obras de contenção - Potencial agravamento das condições de Segurança das obras de contenção - Falta de monitorização periódica das obras de contenção - Custos acrescidos a médio e longo prazo com a conservação deste tipo de estruturas, face a ausência da sua manutenção	Ano de 2017: - Designação do gestor de projeto para definição de um sistema de gestão que determina o modelo de inspeção das obras de contenção - Candidatura de ideias ("fund crowding")  Ano de 2018: - Aprovação do projeto transversal SGOC com data de início em julho e previsão de 25 meses de duração - Criação de grupo de trabalho para desenvolvido do projeto Sistema de Gestão de Obras de Contenção que inclui a determinação do inventário de ativos, a conceção do Sistema de Gestão, definição dos processos de gestão e atribuição de responsabilidades	Operacional	16	Elevado	Levantamento cadastral dos ativos e do seu estado de condição  Conceção de Sistema de Gestão de Obras de Contenção  Implementação do Sistema de Gestão de Obras de Contenção	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
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 - Incumprimento das obrigações estabelecidas no Contrato de Concessão Rodoviária da IP	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  Ano de 2018: - Implementação do Plano de Intervenções na Rede Rodoviária (processo contínuo)	Operacional	6	Moderado		=
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 DE Aradadas - 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  Ano de 2018: - Implementação do Plano de Intervenções na Rede Ferroviária (processo contínuo)	Operacional	6	Moderado		☒ (-3)



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

Missão: Assegurar o desenvolvimento e a operacionalidade dos sistemas de Acessibilidade, Telemática e ITS e redes de telecomunicações de suporte às atividades core da IP, nomeadamente a Gestão da Mobilidade Rodoferroviária.

Dono do Risco: Mário David Esteves Alves

Baixo	9
Moderado	7
Elevado	5
Muito elevado	0
Total de riscos	21
Valor Médio do Risco	6,5

UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
DAT	Deficiente definição dos requisitos contratuais (empreitada e prestação de serviços)	- Deficiente preparação do processo de contratação - Deficiente fundamentação do critério material	IP	- Deficiente execução da obra (desvíos de qualidade e/ou custo e/ou prazo) - Trabalhos a mais - 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) - Revisão por diferentes colaboradores dos requisitos contratuais (processo contínuo)  Ano de 2017: - Ações de divulgação interna no âmbito do novo CCP - Assessoria pela DAJ (processo contínuo)	Operacional	4	Baixo		=
DAT	Atraso na contratação de serviços	Atrasos nas Unidades Orgânicas envolvidas no processo de contratação (por exemplo: DCL, DEA, 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)  Ano de 2018: - Revisão das minutas tipo	Operacional	12	Elevado	Implementação do Planeamento Global Integrado Monitorização do impacto da implementação do Planeamento Global Integrado Nova ferramenta de contratação Revisão do Manual de Contratação	=
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: - Reforço das interfaces com outras áreas (DEA - Sinalização e DCF) (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	6	Moderado		=

Relatório de Execução do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, do Grupo IP – 2019-2020



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
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	Ação dolosa	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		=
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 - Reescalonamento 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/rejuvenescimento de recursos humanos	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
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  Ano de 2018: - Manual de Gestão da Privacidade - Best Practice sobre Clean Desk - Ações de sensibilização/formação sobre o Regulamento Geral de Proteção de Dados (processo contínuo) - Implementação de acessos restritos a ativos físicos - Implementação de controlos técnico em softwares/hardwares (365, Sharepoint, Workstations e Gesven) - Registo de atividades de tratamento e base de licitude  Ano de 2019: - Implementação de acessos restritos a ativos digitais com dados pessoais (Identity Management) - Implementação de controlos técnicos no Datacenter Pragal - Controlos de segurança física, ambientais, ataques maliciosos ou acidentes	Regulação e Compliance	6	Moderado	Plano de Ação no âmbito do Regulamento Geral de Proteção de Dados	=
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 - Não obtenção de certificações/ homologações	Ano de 2016: - Divulgação interna das diretivas (processo contínuo) - Levantamento do quadro normativo relativo a esta temática - Planos de formação específicos para obtenção de conhecimentos nesta área  Ano de 2017: - Grupo de trabalho para "observatório" da implementação das Especificações Técnicas de Interoperabilidade e designação do respetivo Coordenador (RIT) (processo contínuo)  Ano de 2018: - Reforço da estrutura com colaborador especializado no domínio da temática da interoperabilidade	Regulação e Compliance	6	Moderado		=
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)	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
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	Ano de 2018: - Instrução GR.PR.014 "Contratos sujeitos a fiscalização do Tribunal de Contas - Tratamento de Adicionais"	Regulação e Compliance	4	Baixo		=
DAT	Fraude na gestão de contratos	Ação dolosa	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		=
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  Ano de 2018: - Formação específica em novos normativos (novo Código dos Contratos Públicos)  Ano de 2019: - Reforço da formação específica em novos normativos (novo Código dos Contratos Públicos)	Operacional	3	Baixo	Reforço/rejuvenescimento de recursos humanos  Revisão do Manual de Contratação	▾ (-3)



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
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	<p>Ano de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Substituição de equipamentos e sistemas obsoletos (processo contínuo)</li> </ul> <p>Ano de 2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementação do Plano de Gestão de Ativos (processo contínuo)</li> <li>- Alargado o âmbito dos contratos de manutenção</li> </ul> <p>Ano de 2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Certificação para entrada em serviço de exploração o Sistema Rádio Solo-Comboio na Linha de Cascais, suportado no sistema GSM-R</li> <li>- Aplicação de medidas decorrentes do relatório do estado da infraestrutura na componente da telemática: <ul style="list-style-type: none"> <li>- GSM-R - Castelo Branco-Covilhã</li> <li>- GSM-R - Vendas Novas-Évora</li> <li>- RSE - Atualização dos Centros de Gestão</li> <li>- Telecomando de Energia</li> <li>- Sistemas Energia L. Algarve</li> <li>- Sistemas Energia L.B.Baixa</li> <li>- Videowall do CCO Lx</li> <li>- HW do CCT</li> <li>- Praças portagem A21</li> <li>- Storage do SmartRoad</li> <li>- Classificação MLFF da A23</li> <li>- Renovação de CCV</li> </ul> </li> </ul> <p>Ano de 2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- RSE - Firewall Rodoviária</li> <li>-TEN - L. Cintura e Sintra</li> <li>- SIP Porto - Servidores</li> <li>- Videowall do CCO Lx</li> <li>- Backup do SmartRoad</li> <li>- SISE</li> <li>- Renovação CCV</li> <li>- SIP Eixo Norte-Sul</li> <li>- Renovação do SH</li> <li>-TEN - ST Fatela, Abrantes, Ródão</li> <li>- RTEX - L. Sul, Cintura, Sintra e Leixões e R. Tomar</li> </ul>	Tecnológico	6	Moderado	Continuação da aplicação de medidas decorrentes do relatório do estado da infraestrutura na componente da telemática*	=





UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
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	<p>Ano de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Upgrade do centro de gestão de rede de dados</li> <li>- Implementação do processo de monitorização e seguimento de ocorrências na área rodoviária</li> <li>- Implementação dos processos de supervisão/ monitorização em vários sistemas (gestão de rede, gravação da RTE, PSE Logger, SATA, vídeo, entre outras)</li> </ul> <p>Ano de 2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementação dos sistemas de controlo de acesso a infraestruturas rododiferroviárias</li> <li>- Implementação dos sistemas de monitorização por vídeo em infraestruturas ferroviárias</li> <li>- Implementação da monitorização e da supervisão técnica em sistemas e infraestruturas</li> </ul> <p>Ano de 2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- RSE - Atualização dos Centros de Gestão</li> <li>- Reformulação da Gestão Técnica do CCO do Porto</li> <li>- STI - Renovação da L. Beira Alta</li> </ul> <p>Ano de 2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitorização de Semáforos</li> <li>- Monitorização de sistemas de energia da DAT</li> </ul>	Operacional	4	Baixo		=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. 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	<p>Até 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementação de Firewalls</li> </ul> <p>Ano de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grupo de trabalho para estudo e proposta de arquitetura de referência</li> <li>- Participação nos projetos Ecosian e Cyber Perseu (processo contínuo)</li> <li>- Nomeação do interlocutor da DAT para a cibersegurança</li> </ul> <p>Ano de 2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atualização do Manual da Organização para reforço da função de Cibersegurança</li> <li>- Auditorias de segurança: Criação de grupo de trabalho transversal (DSI, IPT e DAT) para acompanhar auditorias</li> </ul> <p>Ano de 2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manual de Gestão da Privacidade</li> <li>- Elaboração da Base de Dados do Registo das Atividades de Tratamento de Dados Pessoais (1ª fase)</li> <li>- Ações de sensibilização/formação sobre o Regulamento Geral de Proteção de Dados (processo contínuo)</li> <li>- Eliminação de dados pessoais redundantes em suporte digital</li> <li>- Implementação de controlos técnico em softwares/hardwares (365, SharePoint, e Workstations, Gesven e Gestor do Cliente)</li> <li>- Revisão da arquitetura dos sistemas (processo contínuo)</li> <li>- Implementação de controlos sobre as interfaces entre as bases de dados e as aplicações</li> </ul> <p>Ano de 2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realização de testes de segurança</li> <li>- Reformulação da arquitetura da Rede de Suporte à Exploração dos Sistemas Rodoviários para alinhamento com os níveis de segurança da Rede de Suporte à Exploração dos Sistemas Ferroviários</li> <li>- Criação do Grupo de Cibersegurança</li> <li>- Implementação de acessos restritos a ativos digitais com dados pessoais (Identity Management)</li> <li>- Implementação de controlos técnicos no Datacenter Pragal</li> <li>- Controlos de segurança física, ambientais, ataques maliciosos ou acidentes</li> </ul>	Tecnológico	12	Elevado	<p>Reforço do perímetro de segurança da rede dos Centros de Comando Operacional</p> <p>Auditorias de segurança</p> <p>Formação</p> <p>Plano de Ação no âmbito do Regulamento Geral de Proteção de Dados</p> <p>Desenvolvimento e Implementação de Business Continuity Plan (desenvolvimento de redundância automática em sistema)</p> <p>Plano Estratégico de cibersegurança</p> <p>Implementação do plano de ação decorrente do plano estratégico de cibersegurança</p>	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
DAT	Cadastro desatualizado	- Inexistência de plataforma normalizada - Inexistência de procedimentos de carregamento	IP	Dificuldade em gerir o desenvolvimento, operação e manutenção	Ano de 2016: - Caracterização do sistema geral de rubricas - Identificação dos equipamentos de spare da telemática rodoviária - Caracterização dos spares das Concessões  Ano de 2019: - Definição de normativo para cadastro - Definição da estrutura de dados de suporte do cadastro na plataforma Sistema de Informação Geográfica - Procedimento de suporte à atualização de cadastro	Operacional	8	Moderado	Conhecimento de informação relativa às subconcessionárias que transitam para a IP	=
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  Ano de 2018: - Elaboração do Plano de Continuidade do Negócio no âmbito das Tecnologias de Informação	Negócio	12	Elevado	Desenvolvimento e Implementação de Business Continuity Plan (desenvolvimento de redundância automática em sistema)	=
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)  Ano de 2018: - Incrementação da frequência de realização de reuniões de coordenação de atividade com as Direções que impactam a atividade da DAT (processo contínuo)	Operacional	8	Moderado	Implementação do Planeamento Global Integrado  Monitorização do impacto da 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 de 2017: - Realização de reuniões trimestrais de acompanhamento com a concessionária (processo contínuo)	Operacional	2	Baixo		☒ (-2)
DAT	Não cumprimento de Service-Level Agreement de suporte técnico-operacional às ASE (Aplicações de Suporte à Exploração) e respetiva infraestrutura tecnológica (IT)	- Falhas dos fornecedores de serviços da DAT (suporte técnico 24 horas/ 7 dias) - Restrições orçamentais (impossibilidade de recrutar 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  Ano de 2019: - Acesso ao contacto telefónico Network Operation Center para áreas críticas.	Operacional	15	Elevado		=



## 9.6 DIREÇÃO DE CIRCULAÇÃO FERROVIÁRIA (DCF)

Missão: Assegurar a gestão da capacidade da infraestrutura assim como o comando e controlo da circulação ferroviária.

Baixo	6
Moderado	8
Elevado	5
Muito elevado	0
Total de riscos	19
Valor Médio do Risco	7,1

Dono do Risco: Luís Filipe Brás Coelho

UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
DCF	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 - Impossibilidade de potenciar a capacidade da rede	Até 2015: - Sensibilização dos Operadores (processo contínuo)	Regulação e Compliance	4	Baixo		=
DCF	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 - Implementação de sistemas de alerta de ficheiro incompleto	Operacional	4	Baixo		=
DCF	Deficiente produção de horários	Inadequação do software de elaboração dos horários (eViriato)	IP	Falhas na qualidade do serviço prestado		Tecnológico	6	Moderado	Aquisição de nova ferramenta informática de elaboração de horários	=
DCF	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)  Ano de 2018: - Reforço de recursos humanos (1 especialista)  Ano de 2019: - Reforço do quadro técnico - Reuniões semanais de programação de pedidos de interdições (processo contínuo)	Operacional	9	Moderado	Definição de requisitos técnicos e funcionais para desenvolvimento de Base de Dados de Ordens de Serviço  Nova ferramenta informática para as Ordens e Serviço	☒ (-3)

Relatório de Execução do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, do Grupo IP – 2019-2020



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
DCF	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  Ano de 2018: - Disponibilização online da Nova regulamentação  Ano de 2019: - Reconhecimento das categorias de enquadramento nas áreas operacionais	Regulação e Compliance	5	Moderado	Modernização de sistemas de exploração ferroviária  Programa de desenvolvimento de práticas de liderança	=
DCF	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)  Ano de 2018: - Disponibilização online da Nova regulamentação - Testes à eficácia das ações de formação (processo contínuo)  Ano de 2019: - Reconhecimento das categorias de enquadramento nas áreas operacionais	Regulação e Compliance	9	Moderado	Modernização de sistemas de exploração ferroviária  Programa de desenvolvimento de práticas de liderança	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
DCF	Incumprimento da regulamentação da exploração ferroviária por parte dos Operadores Ferroviários (com impacto na circulação)	<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	Perturbações na circulação	<p>Até 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ações de sensibilização aos Operadores Ferroviários, sobre matérias específicas ou generalistas (processo contínuo)</li> <li>- Alertas 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	5	Moderado		=
DCF	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>- Alertas 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		=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
DCF	Indisponibilidade/ falha ligeira de equipamentos ferroviários	- Avarias (sinalização, via, catenária, etc.) nos equipamentos de comando e controle - Danos/ furtos	IP	Perturbações na circulação	Até 2015: - Ações de sensibilização aos responsáveis pela manutenção dos equipamentos (processo contínuo) - Regulamentação ferroviária (que contempla mecanismos de controlo e de redundância) - Planos de manutenção de sistemas/ equipamentos ferroviários - Planos de emergência do Sistema Centros de Comando Operacional  Ano de 2016: - Reforço da articulação com a Manutenção para reforço da fiabilidade, disponibilidade e qualidade da infraestrutura (processo contínuo) - Partilha de informação monitorizada sobre o estado da infraestrutura e sobre os incidentes detetados (processo contínuo)  Ano de 2018: - Elaboração do Plano de Continuidade do Negócio no âmbito das Tecnologias de Informação	Operacional	10	Elevado	Desenvolvimento e Implementação de Business Continuity Plan da DAT	=
DCF	Falha grave dos sistemas/ equipamentos ferroviários	- Avarias (sinalização, via, catenária, etc.) nos equipamentos de comando e controle - Avarias nos sistemas de controlo (informático) - Danos/ furtos	IP	Impacto na segurança da Operação	Até 2015: - Ações de sensibilização aos responsáveis pela manutenção dos equipamentos (processo contínuo) - Regulamentação ferroviária (que contempla mecanismos de controlo e de redundância) - Planos de manutenção de sistemas/ equipamentos ferroviários - Planos de emergência do Sistema Centros de Comando Operacional  Ano de 2016: - Reforço da articulação com a Manutenção para reforço da fiabilidade, disponibilidade e qualidade da infraestrutura (processo contínuo) - Partilha de informação monitorizada sobre o estado da infraestrutura e sobre os incidentes detetados (processo contínuo)  Ano de 2018: - Backup da ferramenta eLV (Limitação de velocidade) - Elaboração do Plano de Continuidade do Negócio no âmbito das Tecnologias de Informação	Operacional	12	Elevado	Desenvolvimento e Implementação de Business Continuity Plan da DAT	=
DCF	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)  Ano de 2018: - Envolvimento do Instituto da Mobilidade e dos Transportes (processo contínuo)	Operacional	9	Moderado	Composição do comboio: implementação de mecanismos de controlo automático das características da composição do comboio (exemplos: básculas dinâmicas)	=

Relatório de Execução do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, do Grupo IP – 2019-2020



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
DCF	Perturbações/paralisações devido a falta de pessoal	- Greves ou outras paralisações - Falta de recursos humanos	IP	Perturbações na circulação	Até 2015: - Supressão de comboios quando não estão reunidas todas as condições de circulação (processo contínuo) - Preparação dos serviços mínimos em articulação com os Operadores Ferroviários (processo contínuo)  Ano de 2019: - Acordo Coletivo de Trabalho - ACT IP 2019 - Reforço de recursos humanos (33 colaboradores)	Operacional	8	Moderado	Reforço/rejuvenescimento de recursos humanos	☒ (-2)
DCF	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		=
DCF	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 (processo contínuo)  Ano de 2018: - Implementação de recomendações da auditoria interna	Negócio	2	Baixo		☒ (-1)
DCF	Avaria do material circulante (com impacto na circulação)	Fatores externos	IP	Perturbações na circulação	Até 2015: - Ações de sensibilização aos Operadores Ferroviários - Regulamentação ferroviária (que contempla mecanismos de controlo e de redundância)  Ano de 2017: - Reforço das ações de sensibilização aos Operadores Ferroviários (processo contínuo)	Operacional	10	Elevado	Criação ou reativação de mecanismos de controlo automático das condições do material que compõe o comboio (exemplo: caixas quentes)	=
DCF	Avaria do material circulante (com impacto na Segurança)	Fatores externos	IP	Impacto na Segurança da Operação	Até 2015: - Ações de sensibilização aos Operadores Ferroviários - Regulamentação ferroviária (que contempla mecanismos de controlo e de redundância)  Ano de 2017: - Reforço das ações de sensibilização aos Operadores Ferroviários (processo contínuo)	Operacional	12	Elevado	Criação ou reativação de mecanismos de controlo automático das condições do material que compõe o comboio (exemplo: caixas quentes)	=





UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
DCF	Inadequadas soluções tecnológicas	Falta de consulta à DCF nas opções tecnológicas implementadas	IP	Acidentes/ incidentes	Até 2015: - Regulamentação ferroviária (que contempla mecanismos de controlo e de redundância)  Ano de 2016: - Consulta à DCF nas análises de risco realizadas para novas soluções tecnológicas (processo contínuo)	Operacional	4	Baixo		☒ (-4)
DCF	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		=
DCF	Desconhecimento de ocorrência de eventos com impacto na infraestrutura/circulação	- Falhas nos sistemas de deteção - Desarticulação com a Proteção Civil, bombeiros e órgãos de polícia	IP	- Acidente - Deficiente tomada de decisões - Impacto reputacional negativo	Até 2015: - Nomeação de gestor local de emergência  Ano de 2018: - Procedimento de articulação com a Proteção Civil (prevê a integração de representantes da IP nas equipas do Comando da Proteção Civil)  Ano de 2019: - CCTV no sistemas de deteção de queda de blocos (Linha do Douro)	Operacional	12	Elevado	Reforço da aquisição de meios de deteção (exemplos: caixas quentes, deteção de obstáculos, básculas)	=



## 9.7 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.

Baixo	10
Moderado	7
Elevado	1
Muito elevado	0
Total de riscos	18
Valor Médio do Risco	5,0

**Dono do Risco:** Maria Inês Costa Pinto de Albuquerque

UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. 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>- 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> <p>Ano de 2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prestação de informação estruturada às UO relativa ao novo ACT</li> <li>- Implementação de novas folhas de abonos para adequação às especificidades do novo ACT</li> </ul>	Operacional	5	Moderado	Desenvolvimento de aplicação integrada que permita a desmaterialização dos procedimentos associados ao processamento de salários	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. 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)  Ano de 2019: - Reformulação da aplicação eCV (registo de dados curriculares dos colaboradores)	Operacional	3	Baixo		=
DCH	Dificuldade na seleção de candidatos	- Condições do posto de trabalho pouco atrativas para os candidatos existentes (ex: rigidez da moldura salarial) - Procura reduzida no mercado de trabalho para a vaga a preencher	Todas	- Atraso no preenchimento da vaga - Não preenchimento da vaga - Preenchimento da vaga por um colaborador com perfil não totalmente ajustado ao posto de trabalho	Até 2015: - Uso de ferramentas e técnicas de recrutamento e seleção disponíveis para cada caso específico  Ano de 2017: - Utilização de meios de divulgação de oferta com muita amplitude (comunicação social, redes sociais) no caso de recrutamento externo (processo contínuo) - Recurso a contratação de assessoria externa para a área de recrutamento  Ano de 2018: - Plataforma (integrada) de gestão do recrutamento  Ano de 2019: - Recurso a contratação de assessoria externa para a área de recrutamento	Operacional	6	Moderado	Recurso a contratação de assessoria externa para a área de 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 dos sistemas de vencimentos e de cadastro  Ano de 2019: - Harmonização das regras de classificação de prestação de trabalho no sistema de vencimentos e cadastro, face ao novo ACT	Tecnológico	3	Baixo	Desenvolvimento de aplicação integrada que permita a desmaterialização dos procedimentos associados ao processamento de salários	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
DCH	Saída não supriável de colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reforma</li> <li>- Iniciativa do trabalhador</li> <li>- Perda do estatuto de empresa em reestruturação (dificulta a substituição de colaboradores)</li> <li>- Insuficiente campo de recrutamento</li> <li>- Quadro legal</li> <li>- Perda/falta de autonomia para contratação externa</li> </ul>	Todas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perda de know-how</li> <li>- Constrangimentos no provimento de postos de trabalho em áreas/ funções específicas</li> <li>- Dificuldade no cumprimento dos objetivos do Grupo IP</li> </ul>	<p>Ano de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Autorização da Tutela para recrutamentos externos e concursos, com vista ao provimento de necessidades de pessoal comprovadamente críticas (DRF e DGC)</li> <li>- Previsão em PAO das necessidades de recrutamento externo (processo contínuo)</li> </ul> <p>Ano de 2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recrutamento externo tendente ao provimento de postos de trabalho comprovadamente críticos e devidamente enquadrados nas exceções permitidas na Lei do Orçamento de Estado (processo contínuo)</li> </ul> <p>Ano de 2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Autorização da Tutela para recrutamentos externos, com vista ao provimento de necessidades de pessoal comprovadamente críticas</li> </ul>	Operacional	8	Moderado		▢ (-2)
DCH	Constrangimentos no provimento de postos de trabalho em áreas/ funções específicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dificuldade de recrutamento externo</li> <li>- Insuficiência da base de recrutamento interno</li> <li>- Rigidez da moldura salarial</li> <li>- Redução da mobilidade interna</li> </ul>	Todas	Dificuldade no cumprimento dos objetivos do Grupo IP	<p>Até 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 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)</li> </ul> <p>Ano de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Autorização da Tutela para recrutamentos externos e concursos, com vista ao provimento de necessidades de pessoal comprovadamente críticas (DRF e DGC)</li> </ul> <p>Ano de 2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recrutamento externo tendentes ao provimento de postos de trabalho comprovadamente críticos e devidamente enquadrados nas exceções permitidas na Lei do Orçamento de Estado</li> </ul> <p>Ano de 2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reformulação da aplicação eCV (registo de dados curriculares dos colaboradores)</li> </ul>	Operacional	10	Elevado		=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
DCH	Coexistência de diferentes enquadramentos e regimes profissionais	Congregação de empresas com regimes distintos (Quadro de Pessoal Transitório, Código do Trabalho e ACT)	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  Ano de 2018: - Harmonização de orientações normativas (Assiduidade - Regulamento de Controlo de Assiduidade e Pontualidade, Férias e Ausências)  Ano de 2019: - Acordo de Empresa para o Grupo IP (ACT) - Programa de conversão de vínculo contratual para trabalhadores do QPT (conversão para CIT + adesão ACT)	Regulação e Compliance	8	Moderado		▾ (-2)
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)  Ano de 2018: - Harmonização de orientações normativas (Assiduidade - Regulamento de Controlo de Assiduidade e Pontualidade, Férias e Ausências) - Formação dos trabalhadores das empresas do Grupo (processo contínuo)  Ano de 2019: - Acordo de Empresa para o Grupo IP (ACT)	Regulação e Compliance	4	Baixo	Revisão das orientações normativas (adaptação ao novo ACT)	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
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  Ano de 2018: - Manual de Gestão da Privacidade - Best Practice sobre Clean Desk - Ações de sensibilização/formação sobre o Regulamento Geral de Proteção de Dados (processo contínuo) - Implementação de acessos restritos a ativos físicos - Implementação de controlos técnico em softwares/hardwares (365, Sharepoint, Workstations e Gesven) - Registo de atividades de tratamento e base de licitude  Ano de 2019: - Implementação de acessos restritos a ativos digitais com dados pessoais (Identity Management) - Implementação de controlos técnicos no Datacenter Pragal - Controlos de segurança física, ambientais, ataques maliciosos ou acidentais	Regulação e Compliance	6	Moderado	Plano de Ação no âmbito do Regulamento Geral de Proteção de Dados	=
DCH	Interrupção do clima de paz social	- Reivindicação de benefícios, compensações e/ou condições de trabalho	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 (processo contínuo) - Promoção de reuniões mensais com os Sindicatos e Comissão de Trabalhadores (processo contínuo)  Ano de 2019: - Acordo de Empresa para o Grupo IP (ACT)	Operacional	6	Moderado		☒ (-9)



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
DCH	Inadequada definição dos critérios de avaliação de desempenho dos colaboradores	- Objetivos individuais incorretamente identificados - Dificuldade em transpor os objetivos estratégicos da Empresa/ Direção para objetivos individuais - Atraso na fixação dos objetivos/ indicadores corporativos da Empresa/ Direção	Todas	- Inadequada avaliação de desempenho, quanto ao contributo individual - Impacto negativo nos resultados da avaliação: não tradução do real contributo do colaborador - Desmotivação e baixa produtividade dos colaboradores	Até 2015: - Monitorização dos processos de fixação de objetivos pela DCH (processo contínuo) - Ações de formação/ sensibilização (processo contínuo) - Divulgação de informação relevante sobre o sistema de avaliação de desempenho: manual, normativos, fichas com exemplos (processo contínuo) - Homologação de resultados pelo Comité de Capital Humano (processo contínuo) - Validação dos objetivos individuais pelo Diretor de Direção (processo contínuo)  Ano de 2016: - Definição para os Diretores de objetivo/ meta que reflete o alinhamentos dos objetivos individuais dos seus colaboradores com os objetivos da Direção (processo contínuo) - Desenvolvimento de aplicação tecnológica informática de apoio à gestão do desempenho  Ano de 2019: - Melhor ponderação na definição das metas previstas para os Objetivos de Direção (com impacto nos objetivos individuais dos colaboradores)	Operacional	4	Baixo	Revisão da aplicação informática de apoio à gestão do desempenho	=
DCH	Inadequação de perfis de competências face à função que se pretende caracterizar	- Dificuldades na caracterização da função, no que respeita às suas competências críticas - Alargamento e/ou redução do campo de atividade de algumas funções por motivo de alterações à organização da Empresa	Todas	- Inadequada avaliação de desempenho - Impacto negativo no alinhamento dos colaboradores com as suas necessidades de formação	Até 2015: - Validação das competências "estratégicas"/ críticas pela gestão de topo (processo contínuo) - Análise pela DCH e validação de perfis técnicos pelas Unidades Orgânicas competentes para o efeito (processo contínuo)	Operacional	4	Baixo		=
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)  Ano de 2018: - Análise dos resultados obtidos através do Via Excelência relativamente a gap de competências dos colaboradores	Operacional	4	Baixo		=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
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  Ano de 2019: - Autorização Definitiva de Funcionamento concedida pela Direção-Geral dos Estabelecimentos Escolares (DGESTE)	Regulação e Compliance	2	Baixo		☒ (-2)
DCH	Deficiente desempenho do prestador de serviços 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)  Ano de 2019: - Reforço das condições previstas no Caderno de Encargos para a execução da prestação de serviços	Regulação e Compliance	4	Baixo	Avaliação de novo modelo de exploração do refeitório	=
DCH	Falhas e incorreções na elaboração e/ ou monitorização da execução do orçamento de pessoal	- Erros e falhas da DCH na elaboração do orçamento - Alteração na aplicação das normas/ orientações	Todas	- não deteção atempada de desvios - impacto negativo na possibilidade de recrutamento externo	Até 2015: - Segregação de funções na elaboração do orçamento (controlo do valor final feito por um segundo elemento) - Segregação de funções na 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		=
DCH	Incumprimento de reporte de informação às entidades competentes	- Entrega de Informação fora de prazo - Entrega de informação com erros - Ausência/ atraso do envio de informação por parte das outras Unidades Orgânicas	Todas	- Impacto reputacional negativo - Coimas	Até 2015: - Antecipação do pedido de inquérito regular - Construção de automatismos de resposta  Ano de 2016: - Automatismos de controlo de erros melhorados (processo contínuo) - Revisão dos pressupostos a considerar no orçamento tendo em conta a nova realidade da empresa - Sistema de alerta dos Deveres de Informação (processo contínuo) - Relatório de acompanhamento (processo contínuo)	Regulação e Compliance	5	Moderado		=





UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
DCH	Perturbações no ambiente de trabalho (decorrentes de fatores psicossociais)	- Stresse - Assédio - Sobrecarga e ritmo de trabalho - Dificil Conciliação família/trabalho	Todas	- Menor produtividade - Acréscimo de absentismo - Litígios laborais - Impacto reputacional negativo - Saúde dos colaboradores	Até 2015: - Programa de Assistência ao trabalhador (PAT) com recurso a entidades externas especializadas  Ano de 2016: - Código de ética do Grupo IP - Ações de sensibilização (processo contínuo)  Ano de 2018: - Política para prevenção e combate ao assédio no trabalho para o Grupo IP - Ficha de Boas Práticas sobre a temática do assédio - Formação no âmbito da prevenção do assédio (processo contínuo)  Ano de 2019: - Criação de equipa de trabalho para efeito da Certificação em matéria de conciliação de vida profissional, pessoal e familiar (NP 4552 - Norma Portuguesa sobre o Sistema de Gestão da Conciliação entre a Vida Profissional, Familiar e Pessoal)	Regulação e Compliance	4	Baixo	Certificação em matéria de conciliação de vida profissional, pessoal e familiar (NP 4552 - Norma Portuguesa sobre o Sistema de Gestão da Conciliação entre a Vida Profissional, Familiar e Pessoal)	=



## 9.8 DIREÇÃO DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM (DCI)

Missão: Coordenar e desenvolver a imagem, a marca e a comunicação integrada do Grupo IP, incluindo a centralização do relacionamento e articulação com os Órgãos de Comunicação Social.

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

Dono do Risco: Maria do Rosário Delícias Ferreira Rocio

UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
DCI	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 DCI	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		=
DCI	Falhas no processo de comunicação em situações de crise	Desrespeito pelas UO do estabelecido no Manual de Gestão de Crise	Todas	Impacto reputacional negativo	Até 2015: - Manuais (REFER e EP) em vigor  Ano de 2018: - Manual de Crise IP	Operacional	4	Baixo		=
DCI	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	4	Baixo		=
DCI	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		=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
DCI	Divulgação de informação reservada/ confidencial/	- 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  Ano de 2018: - Manual de Gestão da Privacidade - Best Practice sobre Clean Desk - Ações de sensibilização/formação sobre o Regulamento Geral de Proteção de Dados (processo contínuo) - Implementação de acessos restritos a ativos físicos - Implementação de controlos técnico em softwares/hardwares (365, Sharepoint, Workstations e Gesven) - Registo de atividades de tratamento e base de licitude  Ano de 2019: - Implementação de acessos restritos a ativos digitais com dados pessoais (Identity Management) - Implementação de controlos técnicos no Datacenter Pragal - Controlos de segurança física, ambientais, ataques maliciosos ou acidentes	Regulação e Compliance	6	Moderado	Plano de Ação no âmbito do Regulamento Geral de Proteção de Dados	☒ (-3)
DCI	Alterações ao Planeamento nas intervenções rodoferrviárias (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)  Ano de 2019: - Criação de caixa de e-mail institucional "IP-Comunicados" para tratamento interno da comunicação por parte das UO relevantes (DCI/DCL/DRP/DRR)	Operacional	6	Moderado	Revisão do Procedimento do Relacionamento Institucional	☒ (-2)
DCI	Falta de articulação com a DCI na Comunicação Interna	Não envolvimento da DCI 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  Ano de 2019: - Articulação de critérios de comunicação interna com outras UO	Operacional	5	Moderado		=



## 9.9 DIREÇÃO DE COMPRAS E LOGÍSTICA (DCL)

Missão: Assegurar a aquisição, com mais-valia técnica e financeira, assente num modelo de contratação uniforme para o Grupo IP e numa gestão eficiente dos materiais e outros bens e serviços.

Baixo	11
Moderado	10
Elevado	5
Muito elevado	0
Total de riscos	26
Valor Médio do Risco	6,2

Dono do Risco: Ricardo Manuel Azevedo Saldanha

UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
DCL	Atraso na tramitação dos procedimentos inerentes à formação dos contratos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falhas no planeamento</li> <li>- Informação incompleta (peças procedimentais incompletas/incorretas)</li> <li>- Atraso na elaboração das especificações técnicas dos cadernos de encargos</li> <li>- Atraso na informação transmitida pelas unidades orgânicas</li> <li>- Atraso na validação de documentos de habilitação necessários à celebração de contrato</li> <li>- Obtenção de compromissos</li> <li>- Restrições orçamentais</li> </ul>	Todas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atraso/dificuldade no desenvolvimento do procedimento e celebração do respetivo contrato</li> <li>- Atraso no início da empreitada/ prestação de serviços/ fornecimento de materiais</li> <li>- Atraso na execução do Plano de Atividades das unidades orgânicas</li> <li>- Falta de entrega de materiais</li> </ul>	<p>Até 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definição de templates</li> <li>- Ficha IP Best Practices</li> </ul> <p>Ano de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uniformização de procedimentos</li> <li>- Adoção do Manual Interno de Contratação ex-REFER até 2018</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	8	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reforço/rejuvenescimento de recursos humanos</li> <li>Nova ferramenta de contratação*</li> <li>Formação na nova ferramenta de contratação</li> <li>Revisão do Manual de Contratação**</li> </ul>	=
DCL	Incumprimento dos limites máximos do ajuste direto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falhas do sistemas de controlo</li> <li>- Novos limiares de contratação</li> </ul>	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	Nova ferramenta de contratação	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. 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)  Ano de 2018: - Formação na gestão de contratos - Reforço de equipa com um colaborador  Ano de 2019: - Revisão do Procedimento GR.PR.014 "Contratos sujeitos a fiscalização do tribunal de contas - tratamento dos adicionais" com aplicação ao Grupo IP	Regulação e Compliance	4	Baixo		▾ (-2)
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  Ano de 2018: - Reforço de equipa com um colaborador  Ano de 2019: - Revisão do Procedimento GR.PR.014 "Contratos sujeitos a fiscalização do tribunal de contas - tratamento dos adicionais" com aplicação ao Grupo IP	Regulação e Compliance	3	Baixo		=
DCL	Recusa de visto a contratos sujeitos a fiscalização prévia do Tribunal de Contas	Não cumprimento das regras técnicas, jurídicas e financeiras afetas à contratação	Todas	- Impedimento de execução do contrato/ adicional - 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)  Ano de 2018: - Reforço de equipa com um colaborador	Regulação e Compliance	3	Baixo		=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
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  Ano de 2018: - Reforço de equipa com um colaborador	Regulação e Compliance	2	Baixo		=
DCL	Deficiente seleção fornecedores/ prestadores de serviços/ empreiteiros	- Adjudicatários com falta de capacidade técnica ou financeira	Todas	- Convidar entidades, por Ajuste Direto, que não ofereçam garantias de boa execução do contrato - Fraca rotatividade/ concorrência na escolha/convíte de fornecedores	Até 2015: - Sistema de qualificação de fornecedores/ prestadores de serviços/ empreiteiros (setores especiais)  Ano de 2016: - Desenvolvimento dos requisitos para a nova aplicação  Ano de 2018: - Metodologia de qualificação e avaliação de fornecedores/ prestadores de serviços/ empreiteiros	Operacional	6	Moderado	Qualificação e avaliação de fornecedores/ prestadores de serviços/ empreiteiros (realizada na Nova ferramenta de contratação)	=
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	- Indisponibilidade 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 DEA/DGE (stock sem destino)  Ano de 2018: - Adaptação da ferramenta eMateriais na gestão do interface de planeamento (sprint 3) - Política de stocks com as várias unidades orgânicas da empresa	Operacional	10	Elevado	Revisão de procedimentos de gestão das necessidades (planeamento de materiais)  Definição de política de stocks com as várias unidades orgânicas da empresa  Desenvolvimentos na aplicação Gestão de Materiais (sprint 4)  Trabalho desenvolvido no âmbito do Grupo orientado para o tema dos Materiais	=

Relatório de Execução do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, do Grupo IP – 2019-2020



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. 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  Ano de 2018: - Manual de Gestão da Privacidade - Best Practice sobre Clean Desk - Ações de sensibilização/formação sobre o Regulamento Geral de Proteção de Dados (processo contínuo) - Implementação de acessos restritos a ativos físicos - Implementação de controlos técnico em softwares/hardwares (365, Sharepoint, Workstations e Gesven) - Registo de atividades de tratamento e base de licitude  Ano de 2019: - Implementação de acessos restritos a ativos digitais com dados pessoais (Identity Management) - Implementação de controlos técnicos no Datacenter Pragal - Controlos de segurança física, ambientais, ataques maliciosos ou acidentes	Regulação e Compliance	4	Baixo	Plano de Ação no âmbito do Regulamento Geral de Proteção de Dados	=
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  Ano de 2018: - Formalização nos cadernos de encargos da manutenção rodoviária a entrega dos materiais no Complexo Logístico do Entroncamento ou outro local a definir	Regulação e Compliance	6	Moderado	Reformulação e desenvolvimento da aplicação eMur  Criação de formulário para registo do material a retirar da Infraestrutura	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. 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  Ano de 2018: - Reforço de recursos humanos (1 estagiário)	Regulação e Compliance	6	Moderado	Reforço/rejuvenescimento 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 - Atraso na receção técnica de materiais	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  Ano de 2019: - Análise da Política de Transportes	Operacional	8	Moderado	Implementação do Sistema de Gestão de Armazéns  Revisão da política de transporte de materiais  Reforço/rejuvenescimento de recursos humanos**	=
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	6	Moderado	Reformulação e desenvolvimento da aplicação eMur	=





UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
DCL	Divergências entre stock em sistema e stock físico	- Materiais não utilizados devolvidos fisicamente das obras, mas que em sistema SAP estão identificados como aplicados na obra - Erros de registo no sistema SAP - Falta de nomenclatura de material no sistema SAP - Dispersão territorial dos materiais - Atraso e erros na informação transmitida pelas unidades orgânicas - Falta de meios humanos com competências para inventariação - Furto / dolo	IP	- Aquisição desnecessária de materiais - Incumprimento legal perante a Autoridade Tributária - Atraso na execução do Plano de atividades das unidades orgânicas - Danos financeiros - Indisponibilidade dos materiais e equipamentos para aplicar nas atividades quando necessário - Perdas e quebras de material em stock	Até 2015: - Plano Diretor do Complexo Logístico do Entroncamento, com vedação do espaço de armazenagem  Ano de 2017: - Implementação de câmaras para vídeo vigilância dos espaços no Complexo Logístico do Entroncamento - Definição de regras de funcionamento de depósitos de materiais usados - Procedimento de inventariação da DCL - Câmaras para vídeo vigilância dos espaços no Complexo Logístico do Entroncamento - Definição de procedimentos de gestão de materiais em depósitos  Ano de 2019: - Definição de regras de funcionamento de depósitos de materiais sobranes de contratos	Operacional	10	Elevado	Implementação do Sistema de Gestão de Armazéns  Procedimento de inventariação da IP  Auditoria externa para inventariação do stock  Manual de Gestão de Material em Depósitos	=
DCL	Atraso ou incapacidade de aquisição de bens ou prestação de serviços	- Atraso das unidades orgânicas na solicitação de pedidos de alojamentos em território nacional e de deslocações ao estrangeiro - Restrições legais para alojamentos nacionais	Todas	- Dificuldade e/ou inoperacionalidade dos serviços - Danos financeiros	Ano de 2016: - Ficha Best Practices para regular os pedidos de deslocações ao estrangeiro e alojamentos  Ano de 2017: - Contrato de alojamentos em território nacional - Procedimento para pedidos de deslocações ao estrangeiro e alojamentos - Atualização da Ficha Best Practices	Operacional	4	Baixo		=
DCL	Constrangimentos com a gestão de viaturas	- Atrasos na devolução das viaturas - Envelhecimento da frota - Danos na frota - Contratos de AOV com condições desajustadas à realidade - Prorrogação sucessiva de contratos AOV	Todas	- Deslocalização de viaturas - Fluxo administrativo e operacional adicional - Aumento dos custos (sem capacidade de intervenção no fator preço) - Períodos de imobilização prolongada (com inerentes custos) - Desvios contratuais	Até 2015: - Acompanhamento das indisponibilidades temporárias e monitorização da utilização - Acompanhamento de proximidade nos danos com as viaturas - Substituição de algumas viaturas constantes no imobilizado - Aplicação Gestão da Frota - Levantamento de necessidades - Contratos de seguros com danos próprios (processo contínuo) - Substituição progressiva das viaturas especiais IP  Ano de 2016: - Instalação de GPS nas viaturas (monitorização)  Ano de 2017: - Renovação da frota das empresas participadas  Ano de 2019: - Substituição progressiva das viaturas especiais IP (processo contínuo)	Operacional	10	Elevado	Novos contratos de Aluguer Operacional de Viaturas para a IP  Substituição progressiva das viaturas especiais IP*	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
DCL	Deficiente avaliação de riscos seguráveis	Avaliação incompleta dos riscos	Todas	Ausência de cobertura	Até 2015: - Assessorias externas (processo contínuo)  Ano de 2018: - Política de riscos seguráveis da IP	Operacional	8	Moderado	Contratação de novo consultor/ corretor  Revisão da política de riscos seguráveis da IP	=
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: - Substituição de equipamentos (processo contínuo)	Operacional	4	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		=
DCL	Dependência de fornecedor(es) / prestador(es) de serviços	- Monopólios/ oligopólios - Propriedade industrial/ intelectual	IP	- Desvios/ incumprimento do Plano de Investimentos e Plano Estratégico dos Transportes e Infraestruturas - Desvios na qualidade, custo e prazo	Ano de 2017: - Smart Sourcing (processo contínuo)  Ano de 2018: - Estudo de soluções técnicas alternativas com todas as unidades orgânicas que têm competência de elaborar as cláusulas e especificações técnicas (processo contínuo)	Operacional	12	Elevado	Publicação prévia de listagens de aquisições anuais de materiais  Trabalho desenvolvido no âmbito do Grupo 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	Trabalho desenvolvido no âmbito do Grupo orientado para o tema dos Materiais	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
DCL	Conluio entre fornecedores/ prestadores de serviço/ empreiteiros	Ação dolosa/ 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	10	Elevado	Manual da Contratação (capítulo autónomo relativo à promoção da concorrência)	=
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  Ano de 2019: - Formação em gestão de contratos (processo contínuo)	Operacional	4	Baixo		▢ (-4)
DCL	Definição fraudulenta das especificações técnicas do caderno de encargos	Ação dolosa	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 DEA  Ano de 2018: - Ações regulares de auditoria interna aos procedimentos (processo contínuo)	Operacional	4	Baixo		=
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)  Ano de 2018: - Alargamento das reuniões mensais com a DRF à DPC, para priorização de aquisições de materiais (processo contínuo)	Financeiro	8	Moderado		▢ (-2)



## 9.10 DIREÇÃO DE GESTÃO DAS CONCESSÕES (DCO)

Missão: Gerir o Contrato de Concessão Rodoviário da IP com o Estado, desenvolver e gerir os contratos de concessão da rede rodoferroviária incluindo a exploração de terminais ferroviários.

Baixo	18
Moderado	12
Elevado	7
Muito elevado	2
Total de riscos	39
Valor Médio do Risco	6,8

Dono do Risco: Sónia Catarina Menoita Janela Saraiva

UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
DCO	Deficiente definição dos requisitos contratuais (prestação de serviços)	Deficiente preparação do processo de contratação	IP	- Incremento dos custos das prestações de serviços	Ano de 2019: - Revisão das especificações técnicas dos cadernos de encargos - melhoria contínua (processo contínuo) - Análise comparativa dos custos registados em cada Contrato de Prestação de Serviços (CPS)	Operacional	2	Baixo		☒ (-1)
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	- Interrupção do serviço - Perda de receita - Impacto reputacional negativo - Incumprimento do Contrato de Concessão IP	Ano de 2018: - Reforçar junto da tutela a 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 - Definição de prioridades de acordo com o risco associado  Ano de 2019: - Redefinição da Estratégia de Contratação	Operacional	4	Baixo	Nova ferramenta de contratação  Revisão do Manual de Contratação	☒ (-4)
DCO	Definição fraudulenta das especificações técnicas do caderno de encargos	Ação dolosa	IP	- Impacto reputacional negativo - Aumento dos custos das prestações de serviços - 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		=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
DCO	Incumprimento/ atrasos dos pagamentos associados às grandes reparações nas Concessões do Estado	- Ineficiências do modelo de gestão contratual das concessões do Estado (no que respeita a repartição de responsabilidades) - Falta de informação/programação das intervenções por parte do Gestor dos Contratos (Instituto da Mobilidade e dos Transportes) - Deficiente acompanhamento do processo de grandes reparações nas concessões - Indisponibilidade financeira para grandes reparações nas Concessões do Estado - Projetos intercalares não previstos	IP	- Aumento de encargos para a IP resultantes de indemnizações decorrentes das condições de circulação - Impacto financeiro no Orçamento - 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  Ano de 2016: - Provisionamento e revisão do orçamento anual (processo contínuo)  Ano de 2017: - Realização de reparações intercalares de baixo montante  Ano de 2018: - Inclusão da programação das Grandes Reparações na proposta de orçamento anual da IP (informação prestada pelo Instituto da Mobilidade e dos Transportes) (processo contínuo) - Insistência na proposta de procedimentos com o Instituto da Mobilidade e dos Transportes, por forma a definir regras para o acompanhamento do processo de grandes reparações de concessões do Estado - Acompanhamento regular dos dados de tráfego (processo contínuo) - Solicitação ao Instituto da Mobilidade e dos Transportes da programação dos alargamentos previstos, de forma a que seja considerada na proposta de orçamento anual da IP (processo contínuo)  Ano de 2019: - IT.IP.031 - Grande reparações de pavimento - componente financeira - Estabelecimento de Procedimentos com o Instituto da Mobilidade e dos Transportes por forma a definir regras para o acompanhamento do processo de grandes reparações de concessões do Estado - Manual de Remuneração de Concessões	Financeiro	12	Elevado	Agilização do processo de registo de serviços, para correção de anomalias	☒ (-8)



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
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	<p>Ano de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Provisionamento e revisão do orçamento anual (processo contínuo)</li> </ul> <p>Ano de 2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acompanhamento regular dos dados de tráfego (processo contínuo)</li> <li>- Solicitação ao Instituto da Mobilidade e dos Transportes da programação dos alargamentos previstos, de forma a que seja considerada na proposta de orçamento anual da IP (processo contínuo)</li> </ul> <p>Ano de 2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manual de Remuneração de Concessões</li> <li>- Estabelecimento de Procedimentos com o Instituto da Mobilidade e dos Transportes por forma a definir regras para o acompanhamento das concessões do Estado</li> </ul>	Financeiro	3	Baixo		☒ (-3)
DCO	Prorrogação da data de intervenção das grandes reparações nas Subconcessões	Indisponibilidade financeira para grandes reparações nas vias Subconcessionadas	IP	Transferência para a IP dos riscos das condições de circulação/ acidentes/ cumprimento dos níveis de serviço do Plano de Controlo da Qualidade	<p>Ano de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Provisionamento e revisão do orçamento anual (processo contínuo)</li> </ul>	Financeiro	4	Baixo		=
DCO	Impossibilidade de aumento do número de vias nas Subconcessões	Indisponibilidade financeira para aumento do número de vias nas Subconcessionadas	IP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transferência para a IP do risco de incumprimento do nível de serviço/ condições de circulação</li> <li>- Incumprimento Contrato IP</li> </ul>	<p>Ano de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Provisionamento e revisão do orçamento anual (processo contínuo)</li> </ul>	Financeiro	4	Baixo		=
DCO	Ineficiências no processo de contagem e classificação de tráfego	Deficiente avaliação/ funcionamento dos equipamentos de contagem e classificação de tráfego	IP	<p>Pagamentos indevidos às Subconcessionárias - Remuneração de serviço</p>	<p>Até 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Operacionalização do Procedimento de Validação de Tráfego desenvolvido entre DCO/ DPE/ DRP</li> <li>- 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</li> </ul> <p>Ano de 2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisão do procedimento de validação de tráfego desenvolvido entre DCO/ DPE/ DRP (com base no procedimento já existente)</li> </ul>	Operacional	10	Elevado	<p>Desenvolvimento de aplicação para automatização de videoverificações</p> <p>Definição do Plano de auditorias de vídeo-verificação periódicas/ surpresa</p>	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
DCO	Constrangimentos associados à 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) - Insuficiências contratuais - Processo de renegociação - Falta de recursos humanos (técnicos) na DCO	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 das obrigações estabelecidas no Contrato de Concessão Rodoviária da IP - Redução do nível de serviço oferecido aos utilizadores	Até 2015: - Procedimento interno de controlo do Plano de Controlo da Qualidade das Subconcessões  Ano de 2017: - Reforço de recursos humanos  Ano de 2018: - Na sequência de proposta da IP à Comissão Negociações foram introduzidos nos CSA os Manual de Operação e Manutenção (MOM) e Plano de Controlo de Qualidade (PCQ), constituindo os verdadeiros repositórios dos níveis operacionais exigidos às subconcessionárias.  Ano de 2019: - Alteração/ adaptação da aplicação "Sistema de Gestão de Subconcessões" - introdução das alterações decorrentes dos contratos renegociados	Operacional	8	Moderado	Contratação de assistência técnica permanente para a aplicação "Sistema de Gestão de Subconcessões"  Manual de Gestão das Subconcessões	=
DCO	Constrangimentos associados à 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) - Insuficiências contratuais - Processo de renegociação - Falta de recursos humanos (técnicos) na DCO	IP	Pagamentos indevidos às Subconcessionárias - deduções por falhas de disponibilidade e penalidades por incumprimento da qualidade das vias	Até 2015: - Procedimento interno de Controlo das Condições de Acessibilidade e Segurança da Via  Ano de 2017: - Reforço de recursos humanos  Ano de 2018: - Na sequência de proposta da IP à Comissão Negociações foram introduzidos nos CSA os "Critérios de medição das falhas de disponibilidade", clarificando e enquadrando do ponto de vista técnico, os termos da avaliação das falhas de disponibilidade, em linha com o Contrato de Subconcessão, e os critérios de medição subjacentes a cada conceito aplicável, designadamente os critérios de qualidade da infraestrutura, a respetiva periodicidade de verificação, os padrões mínimos definidos no Plano de Controlo de Qualidade (PCQ). Face à relevância da matéria no processo de controlo/afirmação da disponibilidade da via por parte da subconcedente, foi igualmente definida a forma e a periodicidade com que a informação deve ser prestada pela Subconcessionária.	Operacional	10	Elevado	Contratação de assistência técnica permanente para a aplicação "Sistema de Gestão de Subconcessões"  Manual de Gestão das Subconcessões	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
DCO	Constrangimentos associados à análise dos indicadores de sustentabilidade ambiental	- Ineficiência dos processos de gestão contratual de subconcessões (falhas na monitorização ou falhas na prestação de informação) - Processo de renegociação - Falta de capacidade de resposta da área de Ambiente	IP	- Pagamentos indevidos às Subconcessionárias - Penalidades por incumprimento dos indicadores contratualizados - Incumprimento das obrigações estabelecidas no Contrato de Concessão Rodoviária da IP	Até 2015: - Procedimento interno de Validação das Externalidades Ambientais	Operacional	8	Moderado	Manual de Gestão das Subconcessões	=
DCO	Constrangimentos associados à 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) - Processo de renegociação	IP	- Pagamentos indevidos às Subconcessionárias - Penalidades por incumprimento dos indicadores contratualizados - Incumprimento das obrigações estabelecidas no Contrato de Concessão Rodoviária da IP - Falta de implementação de medidas que visem melhorar as condições de segurança	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  Ano de 2018: - Na sequência de proposta da IP à Comissão Negociações foram introduzidos nos CSA os "Critérios de medição das falhas de disponibilidade", clarificando e enquadrando do ponto de vista técnico, os termos da avaliação das falhas de disponibilidade, em linha com o Contrato de Subconcessão, e os critérios de medição subjacentes a cada conceito aplicável, designadamente os critérios de qualidade da infraestrutura, a respetiva periodicidade de verificação, os padrões mínimos definidos no Plano de Controlo de Qualidade (PCQ). Face à relevância da matéria no processo de controlo/afecção da disponibilidade da via por parte da subconcedente, foi igualmente definida a forma e a periodicidade com que a informação deve ser prestada pela Subconcessionária.	Operacional	6	Moderado	Manual de Gestão das Subconcessões	=
DCO	Deficiente aplicação da dedução ou incremento resultante da evolução dos índices de sinistralidade	- Falta de informação ou informação incorreta por entidades externas - Processo de renegociação	IP	Pagamentos indevidos às Subconcessionárias	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	Obtenção dos dados de sinistralidade junto do Instituto da Mobilidade e dos Transportes Manual de Gestão das Subconcessões	=





UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
DCO	Atraso no pagamento a terceiros	- Indisponibilidade financeira - Atraso na obtenção de autorização de pagamento - Informação não disponível (provenientes de terceiros)	IP	- Pagamento de juros de mora - Indemnizações pedidas pelas Concessionárias/ Subconcessionárias - Impacto reputacional negativo - Incumprimento das obrigações contratuais por parte das concessionárias/subconcessionárias - Resolução dos contratos - Incumprimento do Contrato IP	Ano de 2016: - Registo de serviços prévio (agilização da forma de pagamento) (processo contínuo)  Ano de 2017: - Processo de cabimentação efetuado pelos controllers (processo contínuo)  Ano de 2019: - Manual de Remuneração das Concessões - Assunção dos custos de serviço da dívida e de operação de manutenção das subconcessionárias (contratos de subconcessão alterados)	Operacional	12	Elevado	Agilização do processo de registo de serviços, para correção de anomalias  Manual de Gestão das Subconcessões	▾ (-8)
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		=
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		=
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		=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
DCO	Acompanhamento e gestão dos pedidos de reposição de equilíbrio financeiro dos Contratos de Concessão e de Subconcessão	- Fonte externa à IP (exemplo: achados arqueológicos, alterações legislativas) - Incumprimento contratual pelos Concedente/Subconcedent e - Processo de renegociação - Imposições unilaterais por parte do Concedente/Subconcedent e	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)	Regulação e Compliance	20	Muito Elevado	Reforço/rejuvenescimento de recursos humanos para função de modelação financeira (1 técnico)	=
					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				Nova ferramenta de gestão documental	
					Ano de 2017: - Sensibilização do Governo *  Ano de 2018: - Assunção parcial dos pagamentos contratualmente devidos no âmbito dos Contratos de Subconcessão Alterados**, em risco de REF  Ano de 2019: - Recurso a assessoria externa nas vertentes jurídica e financeira - Manutenção do arquivo, de acordo com IP.IT.018				Revisão da atual função de Gestor de Contrato de Concessão e Subconcessão ***	
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	Manual de Gestão das Subconcessões	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
DCO	Deficiente avaliação de partilha de upsides de receitas de portagem e partilha de risco de tráfego em Concessões	Ineficiência do processo de avaliação de partilha de upsides de receitas de portagens	IP	- Pagamentos indevidos às Concessionárias - Indevido apuramento dos montantes a receber pela IP - Indevida atribuição do prazo adicional de Concessão	Ano de 2019: - Desenvolvimento e implementação do procedimento para receção direta de dados do sistema de portagens MLFF (Multi-lane free flow) compatível com as aplicações de dados de tráfego da IP	Operacional	12	Elevado	Procedimento de controlo da partilha de upsides de receitas de portagem e partilha de risco de tráfego em que ficará estabelecida a articulação com as várias unidades orgânicas da empresa/Instituto da Mobilidade e dos Transportes - Instrução IP.IT.010 *	=
DCO	Deficiente controlo da retenção de valor das portagens	Ineficiência do processo de retenção de valor de receitas de portagens	IP	- Dificuldade no apuramento da remuneração a pagar às Concessionárias - Pagamentos indevidos - Recebimento tardio de receita devida pela IP	Ano de 2017: - Instrução IP.IT.011 - Retenção de receitas de portagens  Ano de 2019: - Esclarecimento das regras da retenção definidas nos contratos de concessão em articulação com o Instituto da Mobilidade e dos Transportes e Concessionárias	Operacional	2	Baixo		☒ (-2)
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		=
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	Até de 2015: - Manutenção do arquivo físico  Ano de 2017: - Identificação dos requisitos aplicacionais de acordo com as necessidades da DCO  Ano de 2019: - Alteração/ adaptação da aplicação "Sistema de Gestão de Subconcessões" - introdução das alterações decorrentes dos contratos renegociados - Manutenção do arquivo, de acordo com IP.IT.018	Tecnológico	10	Elevado	Classificação dos documentos em processos no Gestor Documental	=
DCO	Incumprimento de pagamento das tarifas	- Incapacidade financeira dos clientes - Insolvência dos clientes	IP	Perdas de receita	Até 2015: - Acompanhamento dos prazos de pagamento/ evolução da conta corrente dos clientes (processo contínuo)	Negócio	4	Baixo		=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
DCO	Ineficiências na gestão dos terminais	- Ineficiência da atual aplicação (manutenção/ desenvolvimento deficiente e extremamente dispendiosa) - Insuficiência de recursos humanos	IP	Deficiente gestão da atividade	Ano de 2017: - Implementação da ferramenta de gestão de parque IP4LOG  Ano de 2018: - Monitorização da ferramenta de gestão de parque IP4LOG (processo contínuo)  Ano de 2019: - Reforço de Recursos Humanos	Operacional	2	Baixo		☒ (-2)
DCO	Incumprimento das regras aduaneiras	Dolo / Negligência	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)  Ano de 2018: - Sensibilização periódica dos motoristas que acedem aos terminais, para as regras de segurança e funcionamento interno dos terminais (processo contínuo) - Elaboração e divulgação do Plano de Sinalética no Terminal da Bobadela  Ano de 2019: - Reforço da colocação de sinalética no Terminal de Leixões - Colocação de sinalética no Terminal da Bobadela	Operacional	6	Moderado		☒ (-3)
DCO	Perda de receita nos terminais sob gestão direta da IP	- Insolvência de clientes - Abandono do negócio por parte dos clientes - Falta de capacidade concorrencial da IP por alteração do mercado - Opção por modelo de concessão	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		=
DCO	Deficiente acompanhamento do processo de grandes reparações para as subconcessões	- Falta de recursos aplicativos - 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  Ano de 2019: - Alteração/ adaptação da aplicação "Sistema de Gestão de Subconcessões" - introdução das alterações decorrentes dos contratos renegociados	Operacional	6	Moderado	Agilização do processo de registo de serviços, para correção de anomalias  Manual de Gestão das Subconcessões	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
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  Ano de 2018: - Prestação de serviços logísticos tendente a suprir as dificuldades em recursos humanos e meios mecânicos em 2018.  Ano de 2019: - Prestação de serviços logísticos tendente a suprir as dificuldades em recursos humanos e meios mecânicos em 2019 *	Operacional	4	Baixo	Reforço/rejuvenescimento de recursos humanos	☒ (-4)
DCO	Constrangimentos nos processos de concurso de concessão dos Terminais Ferroviários	- Atraso na emissão do parecer prévio vinculativo pelas Autoridade da Mobilidade e dos Transportes e Autoridade da Concorrência, ou emissão de Parecer negativo - Falha na avaliação dos pressupostos do modelo de negócio - Desadequação/falhas na elaboração das peças dos procedimentos - Incapacidade/desinteresse do mercado	IP	- Potencial perda de receita - Perturbação no regular funcionamento do transporte ferroviário de mercadorias - Efeito reputacional negativo	Ano de 2018: - Instrução para obtenção de parecer prévio (GR.IT.033) - Adaptação das peças concursais à especificidade de cada terminal/espaco a concessionar (processo contínuo) - Análise de mercado (processo contínuo)	Negócio	6	Moderado		☒ (-3)
DCO	Incumprimento de prazo associado às obrigações de reporte 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 das obrigações estabelecidas no Contrato de Concessão Rodoviária da IP - Coimas - Condicionamento da programação de algumas intervenções/ atividades	Ano de 2016: - Listagens e Alertas dos Deveres de Reporte Externo (DAJ) (processo contínuo) - Controlo do cumprimento das obrigações de reporte à DCO por parte das restantes Unidades Orgânicas (processo contínuo)	Regulação e Compliance	4	Baixo		=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
DCO	Diminuição do valor obtido através da Contribuição de Serviço Rodoviário	- Redução da incidência da Contribuição para o serviço Rodoviário - Diminuição do consumo de combustíveis - Aumento da percentagem de retenção pela Autoridade Tributária - Melhoria da eficiência energética dos veículos (menores consumos para a mesma utilização)	IP	Redução da remuneração da IP via Contribuição de Serviço Rodoviário (CSR)	Ano de 2016: - Identificação de fontes de remuneração alternativas (processo contínuo) - Observatório das medidas introduzidas noutros países  Ano de 2017: - 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	Negócio	4	Baixo		=
DCO	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 Desenvolvimento de aplicação para automatização de videoverificações * Inserção dos dados das videoverificações no Gestor do Cliente, via ficheiro	=
DCO	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	Redução da receita recebida	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 Revisão do Processo assente nas videoverificações	=
DCO	Ineficiências do processo de cobrança	- Ineficácia dos processos de billing - Envio tardio de transações para cobrança - Ineficácia do processo de cobrança (voluntária/coerciva)	IP	- Redução da receita cobrada - Aumento dos custos de cobrança	Ano de 2016: - Definição e monitorização dos níveis de serviço de cobrança implementado apenas na A21 e Túnel do Marão (dependência direta da IP, com total grau de autonomia) (processo contínuo)  Ano de 2017: - Definição de requisitos, em matéria de níveis de serviço de cobrança, no CE que servirá de base à contratação de prestação de serviços de cobrança de portagens na A23	Negócio	12	Elevado	Operacionalização da versão 2.0 do Sistema de Controlo Reporte e Auditoria de Portagens Reforço/rejuvenescimento de recursos humanos Atualização/revisão do processo de Revenue Assurance	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
DCO	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 - Falhas no sistema de faturação de suporte à operação (SICOP)	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)  Ano de 2019: - Alteração do fluxo transacional dos CTT (envio à IP de todas as transações de veículos de matrícula estrangeira), a acordar no âmbito do aditamento ao Contrato Quadro	Negócio	8	Moderado	Reforço/rejuvenescimento de recursos humanos Upgrade (HW e SW) da solução de Terminais de Pagamento Automático (TPA) ** Disponibilização, no sistema de backoffice da IP, de informação relativa à chamada/ resposta do webservice do acquirer Definição da gestão da operação e consequente definição de estratégia de contratação de prestação de serviços	=
DCO	Incumprimento das obrigações estabelecidas no Contrato de Concessão Rodoviária da IP	- Incumprimento dos parâmetros definidos no Contrato de Concessão por parte das diversas UO intervenientes nos mesmos - Falta de fiabilidade da informação - Restrições orçamentais - Insuficiência de recursos - Desalinhamento dos indicadores e procedimentos da organização - Divergências na interpretação do Contrato de Concessão - Incumprimento das subconcessionárias - Processo de renegociação	IP	- Multas contratuais / Penalidades - Falhas nas condições de segurança e circulação - Envio de informação incorreta para os Stakeholders - Efeito reputacional negativo	Ano de 2016: - Análise de discrepâncias e/ ou grandes variações face ao histórico de dados reportado (processo contínuo)  Ano de 2019: - Enforcement do Processo de segmentação da Rede junto do Instituto da Mobilidade e dos Transportes - Proposta de revisão dos indicadores da Sustentabilidade Ambiental junto do Instituto da Mobilidade e dos Transportes	Regulação e Compliance	20	Muito Elevado	Conclusão do Processo de segmentação da Rede junto do Instituto da Mobilidade e dos Transportes Revisão do Plano de Controlo da Qualidade e do Manual de Operação e Manutenção junto do Instituto da Mobilidade e dos Transportes * Enforcement da revisão dos indicadores da Sustentabilidade Ambiental junto do Instituto da Mobilidade e dos Transportes Constituição de estrutura dedicada à gestão do contrato de concessão Reforço/rejuvenescimento de recursos humanos Assessment junto das UO intervenientes para identificação dos constrangimentos com impacto no cumprimento dos indicadores/parâmetros do CC	=
DCO	Gestão ineficiente dos contratos de concessão dos terminais	- Incumprimento das obrigações definidas nos contratos de concessão (fiscalização e monitorização por parte da IP) - Insuficiência de recursos humanos	IP	- Potencial perda de receita - Perturbação no regular funcionamento do transporte ferroviário de mercadorias - Efeito reputacional negativo		Regulação e Compliance	6	Moderado	Manual de Gestão das Concessões de Terminais	=



## 9.11 DIREÇÃO DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL (DDO)

**Missão:** Promover a eficiência organizacional funcional e processual ao nível do Grupo IP, apoiar a gestão de projetos estratégicos, transversais e transformacionais e assegurar a gestão da mudança organizacional, processual e cultural.

Baixo	2
Moderado	3
Elevado	0
Muito elevado	0
Total de riscos	5
Valor Médio do Risco	5,8

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

UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. 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> <p>Ano de 2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> <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 interna de outubro/2018 e de 2ª fase realizada por entidade certificadora externa em dezembro 2018</li> <li>- Implementação dos requisitos da norma ISO 9001 (Auditoria de 2ª fase)</li> </ul>	Operacional	4	Baixo	Clarificação da metodologia Business Process Management e suas vantagens (sensibilização dos gestores dos processos)	=
DDO	Monitorização inadequada das ações de melhoria do Sistema de Gestão Empresarial (SGE)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inexistência de ferramentas informáticas de suporte</li> <li>- Atraso no desenvolvimento do Sistema de Gestão Empresarial (SGE)</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	Implementação de ferramenta de apoio aos pivots para a gestão dos processos	=





UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
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  Ano de 2018: - Formação para desenvolvimento de competências na Direção - Substituição de recursos humanos por mobilidade interna (1 recurso para DO-EF)  Ano de 2019: - Reforço de recursos humanos na atividade de qualidade operacional	Operacional	8	Moderado	Reforço/rejuvenescimento de recursos humanos	=
DDO	Práticas não normalizadas para atividades semelhantes	- Inexistência/ não consolidação de normas - não cumprimento dos procedimentos	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)  Ano de 2018: - Consolidação do SGE	Regulação e Compliance	4	Baixo	Reforço das ações de auditorias aos processos críticos em função do desempenho dos KPI / PPI  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 interna desajustadas às necessidades - Competências dos prestadores de serviços desajustadas às necessidades - Equipa descomprometida com o projeto - Insuficiente envolvimento dos intervenientes da equipa do projeto Sistema de Gestão Empresarial (SGE)	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)  Ano de 2018: - Instalação do upgrade no MEGA e migração dos dados - Formação MEGA para DDO e DSI  Ano de 2019: - Implementação de ferramenta de arquitetura empresarial	Operacional	8	Moderado	Realização de assessments (SAP 4 HANA, ...)  Qualificação e avaliação de fornecedores/ prestadores de serviços/ empreiteiros (realizada na Nova ferramenta de contratação)  Revisão dos critérios de prévia qualificação	=

Relatório de Execução do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, do Grupo IP – 2019-2020



## 9.12 DIREÇÃO DE ENGENHARIA E AMBIENTE (DEA)

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

Dono do Risco: José Manuel Santinho Faísca

Baixo	4
Moderado	7
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	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
DEA	Alterações ao planeamento das intervenções	- Restrições Orçamentais - Volatilidade dos empreendimentos	IP/IPP/IPT	- Inadequada alocação de recursos (sub ou sobre alocação) e de contratação externa - Impacto no Plano Estratégico dos Transportes e Infraestruturas (PETI3+/ Ferrovía 2020 / PNI 2030) - Inadequação do projeto	Ano de 2016: - Reuniões mensais com a DPE (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 Monitorização do impacto da 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)	=
DEA	Identificação de serviços complementares durante a execução do contrato do projeto	- Solicitações externas recebidas durante a execução do projeto - Insuficiências dos Cadernos de Encargos	IP/IPT	- Desvio do prazo - Aumento de custos	Ano de 2016: - Envolvimento dos Stakeholders na fase de definição do âmbito do projeto (processo contínuo)  Ano de 2019: - Revisão dos cadernos de encargos	Operacional	10	Elevado		=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
DEA	Deficiente desempenho dos prestadores de serviços	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de recursos humanos e financeiros das empresas projetistas</li> <li>- Deficiências do cadastro dos serviços afetados</li> <li>- Não integração no projeto de obrigações legais (por exemplo: especificações de interoperabilidade ferroviária)</li> <li>- Indisponibilidade de equipamentos para efetuar levantamento das condições no terreno</li> <li>- Falta de recursos na gestão do contrato</li> <li>- Falhas de monitorização</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>- Trabalhos complementares</li> <li>- Perda de financiamento comunitário</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 2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisão do procedimento de revisão de projeto</li> <li>- Reforçado o acompanhamento do projeto pelo cliente, através de reuniões mensais (processo contínuo)</li> <li>- Reuniões mensais de acompanhamento com a tutela (processo contínuo)</li> <li>- Seminário IP/ Projetistas</li> <li>- Acompanhamento do Prestador de serviços/ Projetista (processo contínuo)</li> <li>- Adoção de procedimentos de pré-qualificação (processo contínuo)</li> </ul> <p>Ano de 2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Metodologia que estabelece os critérios para Revisão de Projetos incluídos no Programa Ferrovia2020</li> <li>- Metodologia de qualificação e avaliação de fornecedores/ prestadores de serviços/ empreiteiros</li> </ul>	Operacional	10	Elevado		=
DEA	Deficiente definição dos requisitos contratuais (prestação de serviços)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deficiente apresentação de necessidades por parte do cliente</li> <li>- Deficiente identificação das especificações por parte da equipa que se encontra a preparar o processo</li> <li>- Inadequada definição do objeto/ âmbito do projeto</li> <li>- Alteração de pressupostos de estudos e projetos</li> </ul>	IP/IPP/IPT	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deficiente execução da prestação de serviços (desvios de qualidade e/ou custo e/ou prazo)</li> <li>- Trabalhos a mais</li> </ul>	<p>Ano de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Normalização de requisitos gerais</li> <li>- Tipificação de programas de procedimentos e de cadernos de encargos</li> </ul> <p>Ano de 2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Validação do objeto, âmbito e prazo pelo cliente (processo contínuo)</li> </ul>	Operacional	4	Baixo		=
DEA	Definição fraudulenta das especificações técnicas do caderno de encargos	Ação dolosa	IP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impacto reputacional negativo</li> <li>- Aumento dos custos da empreitada, prestações de serviços, materiais</li> </ul>	<p>Ano de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicação do Normativo Nacional e Europeu</li> <li>- Código de ética do Grupo IP</li> <li>- Ações de sensibilização (processo contínuo)</li> </ul>	Regulação e Compliance	4	Baixo		=
DEA	Dependência de fornecedor(es) / prestador(es) de serviços	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Propriedade intelectual e industrial das soluções</li> <li>- Mercado pouco atrativo</li> </ul>	IP/IPT	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incapacidade de negociação</li> <li>- Sujeição ao preço imposto</li> <li>- Dependência da disponibilidade do fornecedor</li> <li>- Especificações técnicas não concorrenciais</li> </ul>	<p>Ano de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Subdivisão entre serviços gerais e serviços estritos à tecnologia e respetiva propriedade intelectual</li> </ul> <p>Ano de 2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabalho desenvolvido no âmbito do Grupo orientado para o tema dos Materiais (processo contínuo)</li> </ul>	Tecnológico	8	Moderado	Trabalho desenvolvido no âmbito do Grupo orientado para o tema dos Materiais	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
DEA	Deficiente formação do preço base	- Volatilidade do mercado (dos fornecedores e materiais) face às necessidades da IP - Aumento dos preços de mercado em consequência da concentração do plano de investimentos - Constrangimentos financeiros (encargos plurianuais)	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  Ano de 2019: - Maior discriminação da Base de Dados dos preços base/ referência (GCE - Gestão e Controlo de Empreitadas - por exemplo, conforme o tipo de troço, separação rodovia/ ferrovia, etc.)	Operacional	8	Moderado	Implementação do Planeamento Global Integrado  Monitorização do impacto da implementação do Planeamento Global Integrado	=
DEA	Atraso no tempo de resposta dos serviços partilhados	- Falta de capacidade dos serviços partilhados - Não solicitação atempada pela DEA	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	6	Moderado		=
DEA	Deficiências de interface com outras Direções/ Empresa do Grupo IP (DEM, DPE 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 - Incumprimento de prazos de resposta por parte das diversas Unidades Orgânicas	IP	- Sobreposição de responsabilidades - Responsabilidades não atribuídas - Desvios de qualidade e/ou custo e/ou prazo - Não cumprimento de compromissos contratuais	Ano de 2016: - Definição do Processo de Negócio PN.04.01 - Gestão de Investimentos (foco Grandes Investimentos/Empreendimentos) - Envolvimento formal dos stakeholders - Plano de Comunicação de projeto  Ano de 2017: - Clarificação de atribuições (Publicação do Manual de Organização Grupo IP atualizado) - Revisão do Manual da Organização - Reforçado o envolvimento com as Unidades Orgânicas, através reuniões periódicas (processo contínuo)	Operacional	4	Baixo		=
DEA	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 supável de colaboradores da DEA - 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/IPP	- Incumprimento das atribuições da DEA - 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  Ano de 2018: - Integração de 4 colaboradores (2 para pavimentos e 2 para via)  Ano de 2019: - Integração de 5 colaboradores (2 para Via, 1 para Construção Civil, 1 para Catenária e 1 para Apoio à Gestão)	Operacional	10	Elevado	Reforço/rejuvenescimento de recursos humanos  Aquisição de serviços de suporte ao desenvolvimento de estudos*	=

Relatório de Execução do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, do Grupo IP – 2019-2020



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
DEA	Incumprimento de legislação em vigor (ambiental)	- Insuficiência de recursos humanos com competências técnicas específicas - Falta de qualidade do projeto - Alterações legislativas (no âmbito da faixa de gestão de combustíveis e no âmbito do ruído)	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  Ano de 2018: - Uniformização de procedimentos - Ações de formação sobre temas de Gestão Ambiental  Ano de 2019: Task-force no âmbito da gestão das faixas de gestão de combustível: - revisão do procedimento IP.PR.017 (v02) (Defesa da floresta contra incêndios) - realização de reunião geral com representantes da IP para clarificação de aspetos associados à implementação do procedimento; - criação de estrutura de gestão documental para melhoria do sistema comunicacional interno e com as Comissões. - Proposta de alteração ao DL 124/2006 alterado pelo 10 de 2018 (regime legal de gestão de faixas de combustível) junto da Tutela	Regulação e Compliance	12	Elevado	Reforço/rejuvenescimento de recursos humanos*	=
DEA	Falhas na avaliação das condições fitossanitárias da arborização e da implementação das medidas decorrentes da avaliação	- Falta de meios humanos e materiais - Insuficiência de recursos humanos com competências técnicas específicas - Sobrecarga de afetação territorial por técnico, por exemplo: 1 técnico com 4 Distritos e Norte e 2 linhas férreas	IP	- Agravamento das condições de circulação - Diminuição dos níveis de segurança rodoviária e ferroviária - Agravamento da qualidade da infraestrutura - Ocorrência de acidentes - Impacto reputacional negativo	- Aquisição de equipamento específico para avaliação das condições fitossanitárias da arborização  Ano de 2017: - Estabelecimento de novos procedimentos com definição de responsabilidades partilhadas entre DEA as equipas de fiscalização da rede rodo e ferroviária internas - Realização de reuniões periódicas com as equipas de fiscalização/ manutenção (processo contínuo)  Ano de 2018: - Afetação de um técnico responsável pela Gestão da Arborização nos Contratos de Conservação Corrente (rodoviários)  Ano de 2019: - Desenvolvimento de ações de vistoria programadas e não programadas com o objetivo de permitir uma melhor programação das ações de intervenção por parte das áreas operacionais.	Operacional	9	Moderado	Reforço/rejuvenescimento de recursos humanos  Externalização de ações de assessoria e inspeção de exemplares arbóreos na EN12 - Projeto piloto  Externalização de ações de assessoria e inspeção de exemplares arbóreos na rede rododiferroviária nacional	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
DEA	Falhas no desenvolvimento e implementação da Estratégia para a Eficiência Energética	- Dispersão do tratamento do tema da energia pelas empresas do grupo - Informação pouco estruturada e/ou insuficiente - Descomprometimento organizacional	Todas	- Incumprimento de regulamentação no âmbito da Estratégia para a Eficiência Energética - Penalidades por Incumprimento legal - Impacto reputacional negativo - Não aproveitamento de financiamentos externos - Custos associados aos consumos de energia sem fator de racionalização - Não exploração de outras fontes potenciais de energia	Ano de 2016: - Existência da área de sustentabilidade energética - Gestão de consumos (contadores) água e eletricidade  Ano de 2017: - Avaliação(ões) energética(s) (processo contínuo) - Definição da Política energética - Plano de Ação (Plano de Eficiência Energética) - Projetos de solução (processo contínuo) - Mapas de Controlo (de aplicação das medidas recomendadas) (processo contínuo) - Plano de certificação energética em edifícios (processo contínuo) - Etiqueta energética equipamentos (processo contínuo)  Ano de 2018: - Elaboração/ atualização de documentos normativos e regulamentares - Plano de Comunicação e ações de informação/ formação  Ano de 2019: - Instalação de 3 postos de carregamento de viaturas elétricas no Campus do Pragal - Integração de requisitos específicos em sede de projeto (caso Pragal), nas vertentes da Iluminação, Sistemas de climatização e energias renováveis - Integração de iniciativas relacionadas com vertente da renovação de sistemas de iluminação, comportamento térmico de edifícios, sistemas de produção de energia.	Regulação e Compliance	4	Baixo		=
DEA	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		=
DEA	Falhas no desenvolvimento do Processo de Normalização Técnica	- Dispersão das competências por diversas áreas - Ausência de algumas competências técnicas na DEA - Necessidade de ajustamento do normativo técnico ao novo figurino europeu no âmbito da interoperabilidade e da segurança	IP/IPE/IPT	- Soluções técnicas desajustadas - Incumprimento de legislação europeia (por exemplo, não incorporação nos normativos de orientações europeias) - Atrasos no lançamento de estudos e projetos - Reclamações e impugnações de processos contratuais - Impacto reputacional negativo	Ano de 2019: - Alinhamento com a Deliberação CAE nº 06.IP.2019 (28.02.2019) - Normalização Técnica (Engenharia) - Reimplementação, a partir de 2019, do plano de normalização técnica	Operacional	12	Elevado	Reforço/rejuvenescimento de recursos humanos com competências técnicas específicas para gestão do plano de normalização e de competências técnicas nas especialidades ferroviárias para o desenvolvimento e atualização do acervo normativo	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
DEA	Incumprimento de legislação Ambiental - Ruído	Não cumprimento de prazos estabelecidos pela Comissão Europeia e pela Agência Portuguesa do Ambiente	IP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incumprimento de regulamentação no setor do Ruído</li> <li>- Penalidades por Incumprimento legal</li> <li>- Coimas</li> <li>- Ocorrência de Reclamações</li> <li>- Impacto reputacional negativo</li> </ul>	<p>Ano de 2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alteração da constituição do consórcio que garante os serviços externos de especialistas no setor do Ruído (produção de mapas estratégicos de ruído e planos de ação)</li> </ul> <p>Ano de 2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alterações à legislação em vigor (DL n.º146 de 2006) por proposta elaborada pela IP (e aceite) - DL</li> <li>- Contratualização de entidade especialista para a execução dos Planos de Ação para a Rede Ferroviária Nacional</li> <li>- Execução dos Planos de ação para a Rede Rodoviária Nacional previstos para 2019</li> </ul>	Regulação e Compliance	9	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicação de novos métodos comuns de avaliação de ruído a serem adotados na elaboração de mapas estratégicos de ruído</li> <li>- Revisão de metodologia adotada por prestador de serviço em assessoria e elaboração de mapas estratégicos de ruído e planos de ação</li> <li>- Revisão de metodologia interna associada ao tráfego (classes de tráfego) e Pavimentos (camada de desgaste)</li> <li>- Prestação de serviços para planos de ação para a Rede Ferroviária Nacional</li> <li>- Prestação de serviços para monitorização de ruído (assessoria e avaliações acústicas na rede)</li> </ul>	=



## 9.13 DIREÇÃO DE EMPREENDIMENTOS (DEM)

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

Baixo	6
Moderado	17
Elevado	11
Muito elevado	0
Total de riscos	34
Valor Médio do Risco	8,6

Dono do Risco: José Carlos Abrantes dos Santos Clemente

UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
DEM	Deficiente qualidade e/ou atraso na entrega dos projetos	- Deficiências de interface com a DEA e IPE - Dificuldade na estabilização de objeto e âmbito dos projetos - Incapacidade de resposta dos projetistas	IP/IPP	- Desvios de qualidade, custo e prazo na execução da obra - Trabalhos a mais/ erros e omissões - Atraso no lançamento dos procedimentos de empreitada - Prolongamento das fases de contratação (esclarecimentos) - Desvio da execução orçamental	Ano de 2016: - Definição do Processo de Negócio PN.04.01 - Gestão de Investimentos (foco Grandes Investimentos/ Empreendimentos)  Ano de 2017: - Revisão do Manual da organização - Reuniões periódicas de coordenação DEA/ DEM (processo contínuo) - Reuniões mensais dos Gestores dos Empreendimentos com a DEA e projetistas (processo contínuo)	Operacional	12	Elevado		▢ (-3)
DEM	Deficiências de interface com a DPE	- 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 DPE/ DEM /DEA (processo contínuo) - Processos facilitadores para gestão do interface (processo contínuo)	Operacional	3	Baixo	Implementação do Planeamento Global Integrado	=
DEM	Falhas na informação de gestão	- Dispersão de informação em várias aplicações - Interação com várias UO (DCI/ DPC/ DPE/ DCL)	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	=
									Monitorização do impacto da implementação do Planeamento Global Integrado	





UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
DEM	Redução do financiamento comunitário por aplicação de correções financeiras	- Incumprimentos contratuais e da legislação na fase de execução da empreitada - Erros e omissões de projeto - Alterações no planeamento - Ultrapassagem dos limites temporais do quadro de financiamento - Aumento de litigância judicial por iniciativa dos concorrentes/empregadores/prestadores de serviços	IP	Não maximização do potencial de financiamento comunitário	Até 2015: - Implementação das recomendações das auditorias do Tribunal de Contas Nacional e Europeu (processo contínuo)  Ano de 2019: - Formação em gestão da fase de execução dos contratos de empreitada e de prestação de serviços	Financeiro	15	Elevado		=
DEM	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		=
DEM	Alterações aos Planos	- Por indicação do acionista - Por solicitações externas à DEM não programadas	IP/IPP	- Redefinição do Plano de Investimento - Desvio/ incumprimento do Plano Estratégico dos Transportes e Infraestruturas (PETI3+/ Ferrovia 2020 / PNI 2030)	Ano de 2017: - Estabilização do calendário do projeto - Reuniões periódicas com a Tutela (processo contínuo)  Ano de 2019: - Alargamento do âmbito de prestações de serviços (processo contínuo)	Negócio	9	Moderado	Implementação do Planeamento Global Integrado Monitorização do impacto da implementação do Planeamento Global Integrado Reforço/rejuvenescimento de recursos humanos	=
DEM	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 / PNI 2030) - 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	6	Moderado		☑ (+2)



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
DEM	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 - Revisão das minutas tipo (processo contínuo)  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)  Ano de 2019: - Formação no Código dos Contratos Públicos - Participação nas reuniões do grupo de trabalho de revisões das minutas tipo	Operacional	9	Moderado		=
DEM	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 - Aumento de litigância judicial por iniciativa dos concorrentes	IP	- Desvios/ incumprimento do Plano Estratégico dos Transportes e Infraestruturas (PETI3+/ Ferrovias 2020 / PNI 2030) 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)  Ano de 2018: - Outsourcing do processo de contratualização - Revisão das minutas tipo	Operacional	15	Elevado	Implementação do Planeamento Global Integrado Monitorização do impacto da implementação do Planeamento Global Integrado Implementação de SLA com DCL Nova ferramenta de contratação Revisão do Manual de Contratação	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
DEM	Atraso na realização dos empreendimentos na fase de execução	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de recursos e das competências necessárias ao acompanhamento contratual</li> <li>- Falta/inadequação do projeto</li> <li>- Atrasos na certificação (Notified Body) e da entrada ao serviço</li> <li>- Atraso na consignação</li> <li>- Falta de articulação entre Direções</li> <li>- Deficiente programação dos trabalhos</li> <li>- Deficiente faseamento construtivo face à disponibilidade da rede</li> <li>- Gestão fraudulenta de contratos</li> <li>- Deficiente coordenação/gestão da fiscalização</li> <li>- Aumento de litigância judicial por iniciativa dos empreiteiros/prestadores de serviços</li> <li>- Incapacidade do empreiteiro/prestador de serviços</li> </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 / PNI 2030) e Plano de Proximidade</li> <li>- Perda de financiamento comunitário</li> </ul>	<p>Até 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitorização regular dos prazos (processo contínuo)</li> </ul> <p>Ano de 2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acompanhamento da fase de projeto pela DGE (processo contínuo)</li> </ul> <p>Ano de 2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Padronização dos critérios a utilizar pelo Gestor do Empreendimento</li> </ul>	Operacional	15	Elevado	<p>Implementação do Planeamento Global Integrado</p> <p>Monitorização do impacto da implementação do Planeamento Global Integrado</p> <p>Reforço/rejuvenescimento de recursos humanos</p>	=
DEM	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	Desvios/ incumprimento do Plano Estratégico dos Transportes e Infraestruturas (PETI3+/ Ferrovia 2020 / PNI 2030) e Plano de Proximidade	<p>Ano de 2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acompanhamento e priorização dos processos de expropriação (processo contínuo)</li> </ul>	Operacional	8	Moderado		=
DEM	Definição fraudulenta das especificações técnicas do caderno de encargos	Ação dolosa	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> <p>Ano de 2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ações de auditoria aos procedimentos pela DAI (processo contínuo)</li> </ul>	Regulação e Compliance	3	Baixo		=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
DEM	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)  Ano de 2018: - Sistema geral de rúbricas	Operacional	6	Moderado	Implementação do Planeamento Global Integrado  Monitorização do impacto da implementação do Planeamento Global Integrado	=
DEM	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+/ Ferrovia 2020 / PNI 2030)	IP/IPP	- Desvios/ incumprimento do Plano Estratégico dos Transportes e Infraestruturas (PETI3+/ Ferrovia 2020 / PNI 2030) - 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	10	Elevado		⬆ (+2)
DEM	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	Formação específica em gestão de contratos (adicionais)	=
DEM	Dependência de fornecedor(es) / prestador(es) de serviços / empreiteiro(s)	- Especificidade técnica - Reduzido mercado nacional (empreiteiros/ fornecedores/ prestadores de serviços) - Incapacidade dos fornecedores	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	10	Elevado		⬆ (+2)



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
DEM	Deficiente gestão contratual das empreitadas	- Impreparação/incapacidade técnica das equipas para a simultaneidade de empreendimentos - Deficiente coordenação/gestão da fiscalização por falta de recursos humanos com competência técnica específica para assegurar a fiscalização - Gestão fraudulenta de contratos - Deficiência de projeto	IP/IPP	- Desvios na qualidade, custo e prazo da obra - Não aplicação de penalidades - Não identificação de erros/omissões durante a execução do trabalhos - Falhas ao nível da segurança em obra - Falhas nas aprovações de planos de trabalho, planos de recuperação de atrasos e planos parcelares de trabalho	Ano de 2016: - Estratégia de gestão contratual das empreitadas, antecipando a disponibilidade do mercado (processo contínuo) - Sempre que possível desfasar no tempo empreitadas que consumam muitos recursos em simultâneo (processo contínuo) - Sistema de qualificação da fiscalização  Ano de 2019: - Formação no Código dos Contratos Públicos	Operacional	9	Moderado	Reforço/rejuvenescimento de recursos humanos  Assessoria jurídica para apoio aos Empreendimentos	☐ (-3)
DEM	Deficiente desempenho dos prestadores de serviço/ fornecedores/ empreiteiros	- Critérios de avaliação pouco robustos e adequados ao procedimento - Inadequada pré-qualificação - Incorreta valorização na fase de avaliação propostas ou de habilitação - Adjudicatários com falta de capacidade técnica ou financeira - Inadequação dos adjudicatários selecionados - Acompanhamento (gestão/fiscalização) deficiente das prestações de serviço/ empreitadas	IP/IPP	- Desvios/ incumprimento do Plano Estratégico dos Transportes e Infraestruturas (PETI3+/ Ferrovia 2020 / PNI 2030) - Desvios na qualidade, custo e prazo - Impacto reputacional negativo	Até 2015: - Inclusão de penalidades em caderno de encargos (processo contínuo) - Homogeneização e especialização dos Cadernos de Encargos (processo contínuo)  Ano de 2016: - Sistema de qualificação de empreiteiros  Ano de 2018: - Metodologia de qualificação e avaliação de fornecedores/ prestadores de serviços/ empreiteiros - Alteração legislativa (bad past performance)	Operacional	12	Elevado	Qualificação e avaliação de fornecedores/ prestadores de serviços/ empreiteiros (realizada na Nova ferramenta de contratação)	=
DEM	Furto/ apropriação/ utilização indevida de materiais/ equipamentos	- Falta de segurança e vigilância das instalações, armazéns, estaleiros e frentes de obra - Ação dolosa	IP	- Indisponibilidade dos materiais e equipamentos para aplicar nas atividades quando necessário - Atraso na realização das atividades - Perda de receitas para a IP	Ano de 2016: - Código de ética do Grupo IP - Ações de divulgação (processo contínuo)  Ano de 2017: - Promoção de ações de auditoria interna sempre que identificadas situações inapropriadas (processo contínuo)	Regulação e Compliance	8	Moderado		=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
DEM	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)  Ano de 2018: - Implementação da GC Empreitadas  Ano de 2019: - Procedimento IP.PR.019 - Transferência da Obra do Investimento para a Manutenção/Conservação	Regulação e Compliance	6	Moderado	Formação específica em gestão de contratos (fecho de obra/ liquidação de empreitada)  Reforço/rejuvenescimento de recursos humanos	=
DEM	Inadequado controlo financeiro (autos de medição)	- Falta de recursos com competências específicas - Deficiente gestão da fiscalização - Deficiência de projeto - Ação dolosa	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)  Ano de 2018: - Carregamento dos autos de medição pela fiscalização (Planeamento Global Integrado) - Implementação da GC Empreitadas	Operacional	4	Baixo		=
DEM	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)  Ano de 2018: - Plano de Comunicação dos empreendimentos (processo contínuo até 2023)	Operacional	8	Moderado	Implementação do Plano de Comunicação dos empreendimentos	=
DEM	Deficiente identificação de trabalhos a mais (complementares) 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)  Ano de 2018: - 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  Ano de 2019: - Formação em gestão da fase de execução dos contratos de empreitada e de prestação de serviços	Operacional	12	Elevado	Assessoria jurídica para apoio aos Empreendimentos	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
DEM	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  Ano de 2019: - 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	Regulação e Compliance	8	Moderado		=
DEM	Fraude na gestão de contratos	Ação dolosa	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) - Política de comunicação de irregularidades	Regulação e Compliance	9	Moderado		=
DEM	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	=
DEM	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	12	Elevado	Definição de guião de receção de material em obra com vista ao cumprimento de requisito assegurado pelo sistema de qualificação	☑ (+3)



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
DEM	Falta/ indisponibilidade de materiais/ equipamentos/ outros meios	- Não fornecimento atempado de materiais (DCL) - Deficiente aprovisionamento (DCL) - Insuficiente articulação com a DAM e DRF - Insuficiente frota automóvel	IP	- Deficiente capacidade de intervenção face às necessidades operacionais - Desvios na qualidade, custo e prazo da obra - Indisponibilidade da infraestrutura - Aplicação de penalidades (pelos Operadores) - Atraso ou não realização das ações de investimento - Não realização de ações de inspeção que antecedem a entrega da infraestrutura à exploração	Ano de 2016: - Reuniões de acompanhamento com a DCL (processo contínuo)  Ano de 2017: - Partilhar antecipadamente com a DCL o planeamento das atividades antecipando necessidades dos vários equipamentos/materiais (processo contínuo)  Ano de 2018: - Parceria com a DAM/DRF para suprimir necessidades atempadamente	Operacional	15	Elevado	Renovação e reforço da frota automóvel operacional afeta à DEM  Contratação de alugueres temporários de viaturas (em substituição à medida anterior)	☒ (+3)
DEM	Incumprimento da regulamentação interna e externa pelos colaboradores da DEM	- 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)  Ano de 2019: - Formação no Código dos Contratos Públicos	Regulação e Compliance	9	Moderado	Formação em Interoperabilidade	=
DEM	Incumprimento da regulamentação de segurança, saúde e ambiente, interna e externa pelos prestadores de serviços/ empreiteiros/ terceiros	- Falta de conhecimento de normativos internos, nacionais e europeus - Falta de formação específica - Desadequada qualificação de empreiteiros ou prestadores de serviços	IP	- Incumprimento legal - Impacto reputacional negativo - Coimas/ multas	Ano de 2016: - Processo de qualificação mandatório quanto ao conhecimento da Legislação/ Regulamentos/ Normas  Ano de 2017: - Ações de sensibilização e formação a terceiros das normas e regulamentos internos (processo contínuo)	Regulação e Compliance	12	Elevado		=





UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
DEM	Condições climáticas adversas	Fatores externos à IP	IP	Desvios na qualidade, custo e prazo da obra	Ano de 2018: - Plano de recuperação para resposta a situações imponderáveis (processo contínuo)	Operacional	6	Moderado		=
DEM	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		=
DEM	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		=
DEM	Falta/ atraso na emissão de parecer(es) técnico(s), por parte de entidades externas	Fatores externos à IP	IP	Desvios no prazo e/ou custo da empreitada		Regulação e Compliance	8	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)	☑ (+2)



## 9.14 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	6,8

UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. 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 - Cessões de créditos/penhoras	Todas	- Impacto reputacional negativo - Prazo médio de pagamentos superior ao estabelecido - Pagamento de juros de mora	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 cações  Ano de 2018: - Formação sobre contas a pagar (processo contínuo) - Indicador partilhado relacionado com atrasos no pagamento de faturas (processo contínuo) - Melhoraria da qualidade da informação relacionada com o estado de registo das faturas (por exemplo, especificar o motivo do atraso) (processo contínuo)  Ano de 2019: - Grupo de trabalho para análise e resposta a penhoras e insolvências, com realização de reuniões semanais (processo contínuo)	Operacional	8	Moderado		⬇️ (+3)



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. 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 - Atrasos na concessão de moratórias e outras operações pelo acionista (consequência a nível de cross-default)	Todas	- Falta de verbas para assegurar o cumprimento de todas as obrigações e compromissos futuros - Impacto reputacional negativo - Restrições da atividade do Grupo IP - Default e Cross-Default da dívida IP (e Agência de Gestão da Tesouraria e da Dívida Pública) - Redução do rating da IP	Até 2015: - Elaboração de Plano Financeiro no âmbito do Plano de Atividades e Orçamentos - Monitorização mensal das necessidades de tesouraria (processo contínuo) - Reporte mensal de informação financeira à Direção-Geral do Tesouro e Finanças (processo contínuo) - Monitorização dos níveis de dívida de clientes (processo contínuo) - Sensibilização do acionista para o incumprimento dos compromissos assumidos pela IP (processo contínuo)  Ano de 2017: - Indicador relacionado com a Recuperação de crédito - Prospecção/ estudos de novas fontes de financiamento	Financeiro	12	Elevado		=
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	Todas	- 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  Ano de 2018: - Controlo prévio da idoneidade da entidade emitente da caução  Ano de 2019: - Elaboração de relatórios mensais de controlo de retenções - Reforço do controlo do processo de gestão de cauções	Regulação e Compliance	8	Moderado	Desenvolvimento do módulo Gestão de Contratos de Empreitada do Planeamento Global Integrado *	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
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	Todas	- 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)  Ano de 2018: - Regularização da contratação de serviços partilhados intra-grupo (processo contínuo) - Indicador sobre a fiabilidade da informação (controlo de divergências em sistema) (processo contínuo)	Operacional	8	Moderado		=
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	Todas	- 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)  Ano de 2018: - Regularização da contratação de serviços partilhados intra-grupo (processo contínuo)	Regulação e Compliance	4	Baixo		=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
DFM	Incorreta instrução das candidaturas a Fundos Comunitários	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ineficiências dos processos de Planeamento Estratégico e de Planeamento:</li> <li>- Valores de investimento incorretos</li> <li>- Estudos de viabilidade incorretos</li> <li>- Não apresentação dos documentos exigidos</li> <li>- Análise de Custo Benefício com pressupostos macroeconómicos incorretos</li> <li>- Tutela</li> </ul>	Todas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não aprovação da(s) candidatura(s)</li> <li>- Não maximização do potencial de financiamento comunitário com impacto negativo na concretização do plano de financiamento e eventuais decisões de investimento já tomadas</li> </ul>	<p>Até 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 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</li> <li>- Ações de formação genéricas e temáticas aos principais interlocutores</li> <li>- Assessorias para realização de análises de custo/ benefício (processo contínuo)</li> </ul> <p>Ano de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ações de sensibilização (processo contínuo)</li> <li>- Prestações de serviço para elaboração de Análise de Custo Benefício</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>- Prestações de serviço para elaboração de Análise de Custo Benefício</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> <p>Ano de 2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reforço de recursos humanos (1 técnico)</li> </ul>	Regulação e Compliance	9	Moderado	<p>Consultoria para realização de análises de custo/ benefício (renovação)</p> <p>Reforço/rejuvenescimento de recursos humanos</p>	=
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>	Todas	<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> <p>Ano de 2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reforço de recursos humanos (1 técnico)</li> </ul>	Regulação e Compliance	9	Moderado	Reforço/rejuvenescimento de recursos humanos	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
DFM	Registo de compromisso sem fundos disponíveis	- Assunção de responsabilidades incompatíveis com fundos disponíveis - Atraso na disponibilização de fundos	IP	- Incumprimento legal - Pagamentos não atempados - Pagamento de juros - Comprometimento da execução de atividades - Demora no processo de cabimentação	Até 2015: - Validação automática da existência de fundos disponíveis (processo contínuo)  Ano de 2017: - Sensibilização da entidade coordenadora (processo contínuo)	Regulação e Compliance	8	Moderado		=
DFM	Fraude/ Roubo	- Utilização fraudulenta dos dados bancários de acesso à realização de pagamentos nas plataformas de homebanking - Falsificação das assinaturas nas ordens de pagamento em suporte papel - Não depósito de valores e apropriação indevida dos mesmos	Todas	Apropriação indevida por terceiros de fundos	Até 2015: - Procedimento de validação/ autorização de ordens de pagamento em plataformas de homebanking - Procedimento de entrega de valores diretamente à DFM pelos clientes (sempre que não possam efetuar transferência bancária)/ unidades orgânicas no caso dos licenciamentos	Regulação e Compliance	3	Baixo		=
DFM	Não atualização de informação crítica nos sistemas de suporte	- Demora na criação dos dados dos fornecedores/ clientes em SAP - Incorreções nos dados dos fornecedores/ clientes em SAP - Atraso na atualização de códigos de movimentos - Atraso na atualização de certidões - Atraso na atualização de dados bancários - Falta de recursos humanos	Todas	- Atrasos no processamento de operações com impacto financeiro (pagamentos/ recebimentos) - Informação pouco fiável - Impacto reputacional negativo		Tecnológico	6	Moderado	Reforço/rejuvenescimento de recursos humanos	=
DFM	Incumprimento de normas internas aplicáveis à DFM	Negligência/ falta de zelo	Todas	Impactos negativos nos resultados ou capital	Até 2015: - Propostas de pagamento semanais (processo contínuo) - Registos diários de entradas e saídas (processo contínuo) - Acompanhamento sistemático das retenções (processo contínuo) - Acompanhamento sistemático das reconciliações bancárias (processo contínuo)	Regulação e Compliance	4	Baixo		=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
DFM	Divulgação de informação reservada/ confidencial/ sensível	- Negligência/ falta de zelo - Não atualização dos perfis de acesso dos colaboradores que alteram funções - Ação dolosa - Falhas na aplicação dos requisitos da legislação sobre proteção de dados pessoais	Todas	- Impacto reputacional negativo - Divulgação de dados confidenciais ou sensíveis - Favorecimento de terceiros - Incumprimento da legislação sobre proteção de dados pessoais	Até 2015: - Realização de ações de formação - 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)  Ano de 2017: - "Assessment" e "gap analysis" no âmbito do Regulamento Geral de Proteção de Dados  Ano de 2018: - Manual de Gestão da Privacidade - Best Practice sobre Clean Desk - Ações de sensibilização/formação sobre o Regulamento Geral de Proteção de Dados (processo contínuo) - Implementação de acessos restritos a ativos físicos - Implementação de controlos técnico em softwares/hardwares (365, Sharepoint, Workstations e Gesven) - Registo de atividades de tratamento e base de licitude  Ano de 2019: - Implementação de acessos restritos a ativos digitais com dados pessoais (Identity Management) - Implementação de controlos técnicos no Datacenter Pragal - Controlos de segurança física, ambientais, ataques maliciosos ou acidentes	Regulação e Compliance	3	Baixo	Plano de Ação no âmbito do Regulamento Geral de Proteção de Dados	=



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

Missão: Gerir e monitorizar o ciclo de planeamento, orçamento, controlo e reporte 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	4,6

UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. 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)  Ano de 2018: - Revisão anual do Plano de Negócios (processo contínuo)	Negócio	2	Baixo		☒ (-2)
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  Ano de 2018: - Parametrização de ficheiros de recolha da informação para evitar erros de preenchimento e incorporação de dados	Negócio	2	Baixo		☒ (-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	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 anos anteriores na definição das metas dos indicadores de gestão (processo contínuo)	Operacional	3	Baixo		=





UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. 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	3	Baixo		▾ (-2)
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 retificativo - 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  Ano de 2018: - Processo de atualização mensal do planeamento e projeções financeiras	Negócio	6	Moderado	Implementação do Planeamento Global Integrado  Monitorização do impacto da implementação do Planeamento Global Integrado	=
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	2	Baixo		=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. 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	2	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)  Ano de 2018: - Rotação dos Controllers por diferentes Unidades Orgânicas	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	Desenvolvimento de ferramentas informáticas de apoio à gestão Business Intelligence	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
DPC	Divulgação de informação reservada/confidencial/ sensível	- Negligência/ Falta de zelo - 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: - 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)  Ano de 2017: - "Assessment" e "gap analysis" no âmbito do Regulamento Geral de Proteção de Dados  Ano de 2018: - Manual de Gestão da Privacidade - Best Practice sobre Clean Desk - Ações de sensibilização/formação sobre o Regulamento Geral de Proteção de Dados (processo contínuo) - Implementação de acessos restritos a ativos físicos - Implementação de controlos técnico em softwares/hardwares (365, Sharepoint, Workstations e Gesven) - Registo de atividades de tratamento e base de licitude  Ano de 2019: - Implementação de acessos restritos a ativos digitais com dados pessoais (Identity Management) - Implementação de controlos técnicos no Datacenter Pragal - Controlos de segurança física, ambientais, ataques maliciosos ou acidentais	Regulação e Compliance	6	Moderado	Plano de Ação no âmbito do Regulamento Geral de Proteção de Dados	☐ (+2)
DPC	Insuficiente grau de execução do Plano de Atividades e Orçamento	- Restrições legais/orçamentais - Planeamento desajustado das necessidades - Atraso no processo de contratação - Atraso na execução - Aplicação de cativações	IP/IPE	- Restrições orçamentais (em exercícios futuros) - Incapacidade de antecipar a implementação de medidas corretivas na execução do plano - Desvíos de custos e/ou prazo - Menor eficiência na gestão da Rede Rodoferroviária	Até 2015: - Reuniões e interações no âmbito do controlo de performance (processo contínuo)  Ano de 2017: - Descentralização da cabimentação nos controller - Atuação dos controllers na gestão/ afetação das verbas disponíveis (processo contínuo) - Articulação com o acionista (processo contínuo)  Ano de 2018: - Ajustamento do Plano de Atividades 2018/ 2020 em função do orçamento aprovado em sede de Orçamento do Estado (processo contínuo) - Processo de atualização mensal do planeamento e projeções financeiras (processo contínuo)	Financeiro	12	Elevado	Implementação do Planeamento Global Integrado  Monitorização do impacto da implementação do Planeamento Global Integrado	=



## 9.16 DIREÇÃO DE PLANEAMENTO ESTRATÉGICO (DPE)

Missão: Desenvolver o planeamento estratégico do Grupo IP, no quadro de regulação e evolução do mercado, assegurando o planeamento integrado das intervenções na rede no âmbito da execução da estratégia.

Baixo	8
Moderado	12
Elevado	2
Muito elevado	0
Total de riscos	22
Valor Médio do Risco	5,9

Dono do Risco: Mário João Alves Fernandes

UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
DPE	Insuficiente controlo da execução física das atividades (empreitadas, projetos, etc.)	- Deficiente elaboração do plano de Intervenções na Rede - Falta de recursos humanos com competências específicas para acompanhar a execução do plano de investimentos - Ausência de ferramenta informática de suporte - Não identificação de ameaças	IP/IPE	- Incapacidade de antecipar a implementação de medidas corretivas na execução do plano - Desvios de custos e/ou prazo - Menor eficiência na gestão da Rede Rodoferroviária	Até 2015: - Plataforma comum com informação de planeamento de projetos, obras e condicionantes ambientais e expropriativas - Reuniões mensais com as partes interessadas (processo contínuo)  Ano de 2017: - Formação, nomeadamente a sensibilização para a identificação de potenciais desvios na aplicação (processo contínuo) - Reforço de recursos humanos - Clarificação das competências entre unidades orgânicas - Acompanhamento financeiro dos empreendimentos por parte da DPC (processo contínuo)	Operacional	6	Moderado	Implementação do Planeamento Global Integrado  Monitorização do impacto da implementação do Planeamento Global Integrado  Reforço/rejuvenescimento de recursos humanos**	=
DPE	Inadequação de critérios utilizados no Plano de Proximidade	- Elevado número de "microcritérios" - Alterações solicitadas ao modelo	IP	- Falta de rigor e qualidade na elaboração do Plano de Proximidade e prioridades incorretamente definidas - Impacto financeiro numa perspetiva global do Plano - Atraso no início das intervenções - Atraso na elaboração do Plano de Investimento	Até 2015: - Revisão da atualidade dos critérios  Ano de 2016: - Definição de critérios para a ferrovia - Revisão anual dos critérios com todos os intervenientes (processo contínuo)	Operacional	6	Moderado	Avaliação do modelo e contributos por entidades externas	=
DPE	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	Ano de 2019: - Análise criteriosa dos corredores reservados com eliminação parcial da faixa de reserva (processo contínuo)	Operacional	6	Moderado		☒ (-2)



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
DPE	Atraso/incapacidade de resposta	- Incumprimento do procedimento relativo à análise de Instrumentos de Gestão Territorial - Insuficiência de recursos humanos - Diversos registos de entrada do mesmo assunto em diferentes unidades orgânicas	IP	- Atraso na análise - Qualidade da informação transmitida - Informação para o exterior passível de erro ou incoerência - Deferimento de propostas não validadas pela DPE	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)  Ano de 2019: - Reforço de recursos humanos (1 estagiário)	Regulação e Compliance	10	Elevado	Reforço/rejuvenescimento de recursos humanos*	=
DPE	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)  Ano de 2018: - Articulação com DCO/ DRR/ DRF/ DAJ/ DSI sobre modelo de atuação (processo contínuo)	Negócio	4	Baixo		=
DPE	Falta de atualização da segmentação da rede rodoviária	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)  Ano de 2018: - Ações de articulação com a DRR e DAM tendo em vista a consideração dos modelos operacionais no processo de segmentação - Atualização do Projeto K Rede	Operacional	2	Baixo		=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
DPE	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 2017: - Reposição e colocação de novos contadores  Ano de 2018: - Reposição e colocação de novos contadores (continuação)  Ano de 2019: - Reposição e colocação de novos contadores (continuação)	Tecnológico	9	Moderado	Nova aquisição de contadores  Implementação do SILEGO	=
DPE	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	Ano de 2018: - Reforço de recursos humanos (1 colaborador a tempo parcial)	Operacional	6	Moderado	Reforço/rejuvenescimento de recursos humanos	=
DPE	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  Ano de 2018: - Reforço de recursos humanos (1 colaborador a tempo parcial) - Aquisição de software específico (Dynameq)	Operacional	6	Moderado	Reforço/rejuvenescimento de recursos humanos	=
DPE	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 (processo contínuo)  Ano de 2017: - Revisão interna das análises de custo/ benefício (processo contínuo)	Operacional	9	Moderado	Consultoria para realização de análises de custo/ benefício (renovação)  Reforço/rejuvenescimento de recursos humanos	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
DPE	Divulgação de informação reservada/ confidencial/ sensível	- Negligência - Ação dolosa	Todas	- Impacto reputacional negativo - Divulgação de dados confidenciais ou sensíveis	Até 2015: - Restrição do 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  Ano de 2018: - Implementação de disclaimer referindo que se trata de um documento de trabalho com informação reservada	Regulação e Compliance	6	Moderado		=
DPE	Saída não supriável de colaboradores	- Reforma - Baixas - Rescisões contratuais	IP	Comprometimento da execução de atividades previstas		Operacional	8	Moderado	Reforço/rejuvenescimento de recursos humanos	=
DPE	Erros de conceção nos estudos de exploração	Falta de recursos humanos	IP	- Deficiente capacidade da infraestrutura ferroviária face os objetivos pretendidos	Até 2015: - Formação  Ano de 2017: - Envolvimento formal da DEA, DAT, DPE nos estudos desenvolvidos pela DGC (processo contínuo)	Operacional	6	Moderado	Reforço/rejuvenescimento de recursos humanos	=
DPE	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 DCF 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		=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
DPE	Incumprimento do prazo legal de publicação do Diretório da Rede	- Atraso na receção de contributos/ pareceres - Atraso/ Demora na solicitação de contributos/ pareceres às Unidades Orgânicas - Atraso/ Demora na integração dos contributos/ pareceres	IP	- Coimas - Impacto reputacional negativo	Ano de 2016: - Coordenação, com restantes UO, do cumprimento de prazos internos para compilação da informação a integrar o Diretório da Rede (DR) (processo contínuo)	Regulação e Compliance	6	Moderado	Melhoria na articulação com a Autoridade da Mobilidade e dos Transportes	☑ (+4)
DPE	Incorreções no Relatório Trimestral de Desempenho	Imprecisão/ erro nos dados base da monitorização da circulação	IP	- Contestação por parte do Regulador e/ou Operadores - Não aplicação de melhorias	Ano de 2016: - Alertas à unidade orgânica responsável pela monitorização (processo contínuo) - Auditoria aos dados da monitorização (processo contínuo)	Operacional	4	Baixo		=
DPE	Reduções tarifárias	- Alteração do modelo tarifário por imposição legal - Introdução de medidas regulatórias específicas por imposição do regulador setorial	IP	Redução da remuneração da IP via prestação dos serviços ferroviários no domínio do Diretório de Rede	Ano de 2016: - Assinatura do Contrato programa - Sensibilização do Regulador e da Tutela para os impactos de alterações  Ano de 2017: - 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  Ano de 2018: - Consultoria para fundamentação económica da capacidade do mercado para suportar as tarifas - Revisão do modelo de custeio em parceria com a Autoridade da Mobilidade e dos Transportes  Ano 2019 - Estabilização com a Autoridade da Mobilidade e dos Transportes do novo modelo tarifário a implementar a partir do Horário Técnico de 2020 (1ª Adenda do Diretório de Rede 2020) - Negociação do novo Regime Tarifário com os Operadores e a Autoridade da Mobilidade e dos Transportes em 2019, tendo por base o estudo de consultoria realizado em 2018	Negócio	4	Baixo	Monitorização detalhada dos impactos do novo sistema tarifário.	=
DPE	Divergência na faturação dos serviços prestados	- Diferenças de interpretação dos Operadores face aos princípios e regras de valorização dos serviços ferroviários prestados pela IP - Falta de arbitragem	IP	- Redução da remuneração da IP via prestação dos serviços ferroviários no domínio do Diretório de Rede - Aumento de valor em dívida	Ano de 2016: - Isolamento dos efeitos das reclamações com valores em divergência, de forma a não contaminar os resultados globais (processo contínuo) - Acompanhamento dos processos de divergência (processo contínuo)  Ano de 2017: - Iniciativas direcionadas com vista à resolução de divergências e recuperação de crédito (processo contínuo) - Recurso para instâncias regulatórias e/ ou judiciais (processo contínuo)	Negócio	10	Elevado		=





UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
DPE	Incorreta valorização de serviços do 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	<p>Ano de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitorização e identificação de erros (processo contínuo)</li> <li>- Solicitação de correção aplicacional/base de dados, e reporte à DGC para erradicação do erro (processo contínuo)</li> </ul> <p>Ano de 2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Criação de grupo de trabalho (DME/DGC/DAT) para desenvolvimento de medidas identificadas em auditoria interna</li> </ul> <p>Ano de 2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Normalização de procedimentos, quer na realização dos pedidos pelos operadores, quer no registo dos serviços pela IP</li> <li>- Criação e monitorização de reportes de controlo</li> <li>- Revisão do circuito operacional do Sistema de Informação ao Público</li> </ul> <p>Ano de 2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Intervenção para correções e alterações às diferentes ferramentas de faturação: Portal dos CCO, eEstacionamentos, eServiços e eParagens (a par das alterações ao Modelo Tarifário a implementar no Horário Técnico de 2020)</li> <li>- Entrada em produção do portal dos CCO ajustado ao novo modelo tarifário inscrito em 1ª Adenda ao DR 2020.</li> </ul>	Operacional	4	Baixo	Desenvolvimento de uma nova ferramenta de billing (substitui Portal CCO, eEstacionamentos, eParagens e eServiços)	=
DPE	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	<p>Ano de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inclusão de cláusulas de compensação/ indemnização nos protocolos (processo contínuo)</li> <li>- Introdução de cláusulas de caução/ seguros nos protocolos (processo contínuo)</li> </ul>	Regulação e Compliance	2	Baixo		=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
DPE	Incumprimento das obrigações estabelecidas no 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) - Falta de fiabilidade da informação prestada pelas unidades orgânicas relativa à gestão do Contrato Programa Ferroviário - Falha no tratamento/ preparação da informação - Existência de desvios negativos nos indicadores do Contrato Programa	IP	- Coimas - Impacto reputacional negativo	Ano de 2016: - Controlo rígido do cumprimento por parte das Unidades Orgânicas da IP, através de alertas com periodicidade pré-estabelecida (processo contínuo) - Análise de discrepâncias e/ ou grandes variações face ao histórico de dados reportado (processo contínuo) - Controlo dos diversos indicadores, com base no respetivo cálculo trimestral (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) - 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)	Regulação e Compliance	3	Baixo		=
DPE	Insuficiente atualização da monitorização do progresso de Planos Estratégicos (F2020, PETI, PVAE, PNI)	- Indisponibilização da informação em tempo e com rigor - Desarticulação com várias Unidades Orgânicas - Alterações ao plano	IP/IPE	- Falta de qualidade na análise da realização dos Planos Estratégicos - Impossibilidade de definir medidas para mitigação ou recuperação dos Planos - Atraso no início das intervenções - Atraso na elaboração do Plano de Investimento - Perda de fundos comunitários	Ano de 2018: - Reuniões mensais com o acionista (processo contínuo) - Reforço da capacidade de centralizar, analisar, coordenar e disponibilizar a informação de progresso e reconhecimento dessa centralização (processo contínuo) - Sensibilização para a disponibilização de informação (processo contínuo) - Campanhas de preparação para as sessões mensais de monitorização (processo contínuo)	Operacional	9	Moderado	Implementação do Planeamento Global Integrado  Reforço/rejuvenescimento de recursos humanos	=



## 9.17 DIREÇÃO DE 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	3
Moderado	8
Elevado	14
Muito elevado	1
Total de riscos	26
Valor Médio do Risco	10,8

Dono do Risco: António Manuel Rodrigues Viana

UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. 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, eContratos, eMateriais, eAparelhos, outros)	Todas	- Intervenções na infraestrutura não adequadas - Impacto ao nível da fiabilidade e disponibilidade da infraestrutura, bem como aumento de custos	Até 2015: - Monitorização da atividade/ desempenho da infraestrutura (processo contínuo)  Ano de 2017: - Ações de melhoria decorrentes da revisão de planeamento  Ano de 2019: - Melhoria do tratamento da informação constante nos Sistemas de Informação da Manutenção (SIGMA)	Operacional	12	Elevado	Análise/ Desenvolvimento/ atualização de ferramenta informática adequada	=
DRF	Deficiente inspeção, execução e fiscalização	- Falta de colaboradores e competências para as atividades de manutenção (inspeção, execução, fiscalização) - Alteração legislativa que obriga à certificação para exercer as funções de Diretor de Fiscalização - Pedidos de outras unidades orgânicas não planeados	Todas	- Intervenções na infraestrutura não adequadas - Incumprimento dos Planos de Manutenção	Ano de 2016: - Outsourcing da execução na especialidade via  Ano de 2017: - Formação (processo contínuo) - Outsourcing (atividades de execução, via e catenária) (processo contínuo)  Ano de 2018: - Reforço de recursos humanos  Ano de 2019: - Revisão dos conteúdos formativos ajustando-os às exigências atuais - Substituição de recursos humanos (30 colaboradores para as áreas operacionais) * - Reforço de outsourcing (atividades de execução, via e catenária)	Operacional	16	Elevado	Reforço/rejuvenescimento de recursos humanos	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
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)	Todas	- Realização de atividades de manutenção inadequadas - Desvios na qualidade, custo e prazo	Até 2015: - Planos anuais de auditorias e monitorização (processo contínuo)  Ano de 2018: - Alteração nos pressupostos da programação das atividades de manutenção, privilegiando a recuperação do "backlog" (processo contínuo)	Regulação e Compliance	6	Moderado		=
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  Ano de 2018: - Substituição de equipamentos (por exemplo portáteis) (processo contínuo)	Operacional	8	Moderado	Renovação da frota para a fiscalização de empreitadas Service-Level Agreement nos contratos (manutenção de equipamentos) Aquisição de Veículo de Conservação de Catenária Adaptação de 2 dresines em Veículo de Conservação de Catenária **	=
DRF	Indisponibilidade de materiais para ações de manutenção e reabilitação	- Não fornecimento atempado de materiais - Cortes orçamentais - Deficiente planeamento	IP/IPP/IPT	- Desvios na qualidade, custo e prazo - Indisponibilidade da infraestrutura	Ano de 2017: - Antecipação da comunicação das necessidades dos materiais (as necessidades do ano n+1 devem ser apresentadas até maio do ano n) (processo contínuo)  Ano de 2018: - Inclusão do fornecimento de alguns materiais em contratos com o prestador de serviços (processo contínuo)	Operacional	15	Elevado	Incorporação em futuros contratos do prestador de serviços como responsável pelo fornecimento de alguns materiais Garantir stock de funcionamento 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	Implementação do Planeamento Global Integrado Monitorização do impacto da implementação do Planeamento Global Integrado Protocolo de Service-Level Agreement com a IPP Reforço/rejuvenescimento de recursos humanos	=
DRF	Não realização de ações de manutenção	- Indisponibilidade financeira - Atraso na cabimentação - Inadequação de tempo/canal para intervenção na rede (aprovação de Ordens Semanais de Trabalho)	IP/IPP/IPT	Desvios/ incumprimento dos planos de manutenção	Até 2015: - Ajustamento dos planos de manutenção aos planos financeiros (processo contínuo)  Ano de 2017: - Novo processo de cabimentação pelos controllers - Sensibilização da Tutela do impacto da não realização de ações de manutenção (processo contínuo)	Financeiro	12	Elevado		=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
DRF	Atraso na entrega do projeto	Desajustamento das prioridades dos intervenientes	Todas	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 DEA	Operacional	8	Moderado	Implementação do Planeamento Global Integrado Monitorização do impacto da implementação do Planeamento Global Integrado	=
DRF	Deficiente qualidade/ inadequação do projeto	- Incorreta definição de requisitos - Falha do projetista	Todas	- Desvios na qualidade, custo e prazo - Trabalhos/ serviços a mais (comprometimento do Plano de Proximidade)	Até 2015: - Acompanhamento da 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 DEA  Ano de 2018: - Reforço da revisão do projeto (processo contínuo)	Operacional	9	Moderado		=
DRF	Deficiências na instrução do processo contratual	Falta de competências para a elaboração das peças do processo contratual	Todas	- 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)  Ano de 2018: - Formação no novo Código dos Contratos Públicos	Operacional	6	Moderado	Formação técnica (contratação)	=
DRF	Definição fraudulenta das especificações técnicas do caderno de encargos	Ação dolosa	Todas	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)  Ano de 2018: - Auditorias internas a empreitadas (processo contínuo)	Regulação e Compliance	4	Baixo	Segregação de funções projeto - gestão do contrato - fiscalização  Revisão do Manual de Contratação	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
DRF	Atraso na contratação (aquisição de serviços ou bens ou empreitadas)	- Tempos no processo de contratação superiores ao estimado - Atrasos na contratação, da responsabilidade da DRF	IP/IPP/IPT	Atraso na realização das ações de manutenção e Plano de Proximidade	Ano de 2016: - Divulgação do Service-Level Agreement da DCL  Ano de 2019: - Estabelecimento da priorização de contratação em concertação com a DCL (reuniões periódicas - acompanhamento e monitorização) (processo contínuo)	Operacional	12	Elevado	Implementação do Planeamento Global Integrado  Monitorização do impacto da implementação do Planeamento Global Integrado	=
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 - Constrangimentos legais nas regras de formação do preço base	Todas	- Aumento do custo associado - Atraso nos processos de contratação - Concursos desertos e necessidade de lançamento de novo procedimento - Reescalonamento 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  Ano de 2018: - Reforço da revisão do projeto (processo contínuo)	Operacional	8	Moderado	Implementação do Planeamento Global Integrado  Monitorização do impacto da implementação do Planeamento Global Integrado	☒ (-2)
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	Alargamento do 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		=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
DRF	Inadequada gestão de contratos	- Falta de recursos humanos - Falta de competências específicas	IP/IPP/IPT	- Desvios na qualidade, custo e prazo - Não aplicação de penalidades - Não identificação de erros/omissões durante a execução dos trabalhos - Falhas nas aprovações de planos de trabalho, planos de recuperação de atrasos, planos parcelares de trabalho - Atraso no envio dos contratos adicionais ao Tribunal de Contas	Ano de 2016: - Formação (processo contínuo) - Código de Ética do Grupo IP - Ações de sensibilização (processo contínuo)  Ano de 2018: - Formação no novo Código dos Contratos Públicos (processo contínuo)	Operacional	12	Elevado	Implementação do Planeamento Global Integrado  Monitorização do impacto da implementação do Planeamento Global Integrado  Reforço/rejuvenescimento de recursos humanos	=
DRF	Inadequação do material circulante/carga transportada às condições da infraestrutura	- Incumprimento por parte dos clientes/ Operadores relativamente aos limites de carga fixados/ contratados (mercadorias) - Deficiente manutenção do equipamento/material circulante	IP	- Acidente/ descarrilamento - Deficiência estrutural na Infraestrutura/ obras de arte	Até 2015: - Implementação de sistema de pesagem dinâmica - projeto piloto com instalação de detetores de caixas quentes	Operacional	10	Elevado	Controlo com instalação de equipamentos de pesagem dinâmica em pontos chave da infraestrutura  Detetores de caixas quentes	=
DRF	Incumprimento da regulamentação/ sinalização e normas de segurança por Utilizador/ Cidadão	- Negligência - Desconhecimento	IP	Indisponibilidade da infraestrutura	Até 2015: - Ações de sensibilização (processo contínuo) - Vedação do canal (processo contínuo) - Reforço de sinalética (processo contínuo) - Desnívelamentos (processo contínuo) - Automatização de atravessamentos (processo contínuo)	Regulação e Compliance	15	Elevado	Reforço da vedação do canal  Reforço de sinalética  Desnívelamentos (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  Ano de 2018: - Limpeza das Bermas e Faixas de Gestão de Combustível da Rodovia e da Ferrovia (Resolução do Conselho de Ministros n.º 161/2017 de 31-10) (processo contínuo) - Estratégia Nacional para a Proteção Civil Preventiva	Operacional	20	Muito Elevado	Criação de 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	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
DRF	Saída não supriável de colaboradores	- Reforma - Baixas - Rescisões contratuais	IP	- Incumprimento do Plano de Proximidade - Não deteção atempada de falhas na infraestrutura - Realização de atividades de manutenção/ inspeção inadequadas - Deficiente fiscalização - Rotura na atividade operacional da DRF	Até 2015: - Plano de Ajustamento Operacional  Ano de 2016: - Externalização (somente na Via)  Ano de 2019: - Substituição de recursos humanos (30 colaboradores para as áreas operacionais) *	Operacional	16	Elevado	Reforço/rejuvenescimento de recursos humanos  Implementação do Plano de Ajustamento Operacional	☒ (-4)
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		=
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 (processo contínuo)	Regulação e Compliance	12	Elevado	Reforço dos sistemas de segurança em veículos ferroviários da IP*	=
DRF	Infraestruturas em fim de vida e descontinuadas	- Falta de investimento	IP	- Aumento dos custos de manutenção - Comprometimento/ indisponibilidade da infraestrutura - Redução do nível de serviço	Até 2015: - Ações complementares às atividades inspetivas  Ano de 2016: - Afetação/ reforço de verbas ao plano de longo prazo visando a otimização da infraestrutura - Ferrovia 2020 (processo contínuo) - Substituição de componentes da infraestrutura com base no Plano de Gestão de Ativos - Ferrovia 2020 (processo contínuo)  Ano de 2017: - Ferramenta de planeamento/ orçamental específica para investimentos de renovação/resolução do passivo de renovação ou backlog	Operacional	15	Elevado		=





UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
DRF	Furto de equipamentos em serviço	Fatores externos	IP/IPT	Impacto ao nível da fiabilidade, disponibilidade da infraestrutura e custos	Até 2015: - Substituição de materiais por outros menos valorizados - Articulação com forças policiais - Sistemas de Videovigilância (processo contínuo)  Ano de 2017: - Programa de substituição de materiais por outros menos valorizados (processo contínuo)	Regulação e Compliance	15	Elevado	Reforço de Videovigilância (continuação)	=
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		=
DRF	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)	Regulação e Compliance	4	Baixo		=



## 9.18 DIREÇÃO DE SERVIÇOS DE REDE E PARCERIAS (DRP)

**Missão:** Promover e desenvolver o relacionamento e a representação institucional do Grupo IP, a nível nacional, bem como a gestão do cliente e assegurar os serviços associados à rede de infraestruturas gerida pela empresa, na salvaguarda do património público rododiferroviário e privado da IP.

**Dono do Risco:** João Carlos Gonçalves Morgado

Baixo	1
Moderado	9
Elevado	4
Muito elevado	0
Total de riscos	14
Valor Médio do Risco	8,6

UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
DRP	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  Ano de 2018: - Upgrade da aplicação "Gestão de licenciamentos" (de acordo com a nova legislação)  Ano de 2019: - Alteração da ferramenta "gestão de licenciamento"	Regulação e Compliance	4	Baixo	Supervisão anual dos processos da DRP (licenciamento)	☐ (-2)
DRP	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)  Ano de 2018: - Upgrade da aplicação "Gestão de licenciamentos" (de acordo com a nova legislação) - Formação dos colaboradores da DRP (na aplicação)  Ano de 2019: - Adaptação da aplicação "Gestão de Licenciamentos" à nova microestrutura - Formação dos colaboradores da DRP (RP-SR e RP-GR) (na aplicação)	Tecnológico	8	Moderado	Supervisão anual dos processos da DRP (licenciamento)	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
DRP	Deficiente capacidade de resposta das Gestões Regionais	- Insuficiência/ inadequada competência dos recursos humanos - Falta de recursos humanos - Complexidade dos processos - Acréscimo do volume de trabalho	IP	- Quebras de receita - Litigância - Falhas nas respostas - Atrasos nas respostas - Impacto reputacional negativo - Incumprimento de normativos internos - Incumprimento de prazos nos processos de licenciamento relativos ao setor rodoferroviário	Até 2015: - Recrutamento interno  Ano de 2016: - Formação  Ano de 2017: - Reforço de recursos e competências adequadas	Operacional	12	Elevado	Reforço/rejuvenescimento de recursos humanos  Reforço da Formação de equipas nas Gestão Regionais	=
DRP	Incumprimento do prazo dos processos no âmbito da Gestão do Cliente	- Falta de recursos - Atividade acessória para a maior parte das Unidades Orgânicas - Aumento do número de processos - Alterações legislativa que obrigam a diminuição de prazos (Livro de Reclamação Eletrónico - SLA15 dias) - Fator humano - Erro de registo de processos na plataforma "Gestão do Cliente"	IP/IPP	- Impacto reputacional negativo - Impacto na satisfação do cliente - Perda de oportunidade de resposta - Falhas nas respostas	Até 2015: - Sistema de alertas e ações de sensibilização na organização - Formação  Ano de 2016: - Elaboração de relatório geral da atividade desenvolvida pelas unidades orgânicas no "Gestor de Cliente" com publicação na Intranet (processo contínuo) - Elaboração de relatórios específicos por unidade orgânica e envio para o diretor da área (processo contínuo) - Indicador partilhado com a IPP  Ano de 2017: - Reforço das ações de sensibilização (processo contínuo) - Auditoria de qualidade - Reforço de Formação (processo contínuo) - Reclassificação da tipologia de processos  Ano de 2018: - Segmentação dos prazos de resposta - Danos a Terceiros - pelas Unidades Orgânicas participantes  Ano de 2019: - Instrução "GR.IT.044 - "Tratamento de Reclamações por Danos a Terceiros"	Reputacional	6	Moderado		=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
DRP	Incumprimentos dos procedimentos que regulam a atividade no âmbito da gestão do cliente	- Deficiente prestação de informação no âmbito do setor rodoferrviário, devido à existência de vários canais a tratar de um mesmo assunto - Falhas de interação entre as Unidades Orgânicas que intervêm no processo - Desconhecimento dos normativos	IP/IPP	- Repostas desarticuladas/duplicadas - Impacto reputacional negativo - Impacto na satisfação do cliente	Até 2015: - Implementação do registo único  Ano de 2016: - Publicação de ficha Best Practice, Reclamações, Eventos, Informações e Sugestões - Dinamização de reuniões com as unidades orgânicas (processo contínuo)  Ano de 2017: - Revisão do procedimento "Tratamento de Reclamações, Eventos, Pedidos de Informação e Sugestões"  Ano de 2018: - Realização de sessões de "Cross Training Negócio" - Manual de Cliente e das instruções de trabalho: atendimento digital, telefónico e presencial	Reputacional	8	Moderado	Revisão do procedimento "Tratamento de Reclamações, Eventos, Pedidos de Informação e Sugestões".	=
DRP	Inadequada prestação da informação	- Deficiente perceção das intenções subjacentes às solicitações dos clientes - Fraca avaliação das consequências de determinadas respostas - Falta de qualidade na informação prestada pelas unidades orgânicas	IP/IPP	- Impacto reputacional negativo - Impacto na satisfação do cliente	Até 2015: - Reforço da interlocução com as unidades orgânicas que propõem respostas (processo contínuo)  Ano de 2018: - Ação de formação Eficácia Pessoal e Profissional  Ano de 2019: - Formação em escrita (interpretação e redação orientadas ao cliente)	Reputacional	6	Moderado		=
DRP	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	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  Ano de 2018: - Manual de Gestão da Privacidade - Best Practice sobre Clean Desk - Ações de sensibilização/formação sobre o Regulamento Geral de Proteção de Dados (processo contínuo) - Implementação de acessos restritos a ativos físicos - Implementação de controlos técnico em softwares/hardwares (365, Sharepoint, Workstations e Gesven) - Registo de atividades de tratamento e base de licitude  Ano de 2019: - Implementação de acessos restritos a ativos digitais com dados pessoais (Identity Management) - Implementação de controlos técnicos no Datacenter Pragal - Controlos de segurança física, ambientais, ataques maliciosos ou acidentes	Regulação e Compliance	9	Moderado	Plano de Ação no âmbito do Regulamento Geral de Proteção de Dados*	=

Relatório de Execução do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, do Grupo IP – 2019-2020



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
DRP	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  Ano de 2018: - Formação em atendimento	Operacional	6	Moderado	Implementação de auditorias monitorização de qualidade ao atendimento telefónico Definição do modelo de monitorização da qualidade do atendimento telefónico  Upgrade InConcert	=
DRP	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)  Ano de 2018: - Manual de Cliente e das instruções de trabalho: atendimento digital, telefónico e presencial  Ano de 2019: - Diagnóstico por amostragem de situações de não atendimento pelas UO	Operacional	10	Elevado	Sensibilização das UO pertinentes, no âmbito do diagnóstico efetuado	=
DRP	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	6	Moderado	Revisão do Processo Gestão da Relação com Stakeholders	☒ (-2)
DRP	Falhas na gestão de parcerias - Fase de formação	- Dispersão da informação - Desarticulação entre intervenientes - Desarticulação/ não uniformização de procedimentos/ regras de atuação relativas a Protocolos - Deficiente definição dos pressupostos das Parcerias	IP/IPP	- 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 DPE (rodovia e ferrovia)  Ano de 2019: - Manual de atuação no domínio rodoviário	Operacional	6	Moderado	Processos de Negócio nos domínios rodoviário e ferroviário Manual de atuação no domínio ferroviário Minutas-tipo no domínio ferroviário	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
DRP	Falhas na gestão de parcerias - Fase de execução/acompanhamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desconhecimento do histórico dos acordos e seus intervenientes</li> <li>- Dispersão da informação</li> <li>- Desarticulação entre intervenientes</li> <li>- Desarticulação/ não uniformização de procedimentos/ regras de atuação relativas a Protocolos</li> <li>- Deficiente interpretação dos pressupostos das Parcerias</li> </ul>	IP/IPP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Danos financeiros</li> <li>- Impacto reputacional negativo</li> </ul>	<p>Ano de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definição de estratégia de atuação no domínio rodoviário</li> <li>- Definição de minutas tipo para o domínio rodoviário</li> <li>- Coordenação dos processos pela DPE (rodovia e ferrovia)</li> </ul> <p>Ano de 2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manual de atuação no domínio rodoviário</li> </ul>	Operacional	16	Elevado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processos de Negócio nos domínios rodoviário e ferroviário</li> <li>Manual de atuação no domínio ferroviário</li> <li>Aplicação informática de Gestão das Parcerias</li> </ul>	=
DRP	Deficiente acompanhamento dos processos especiais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desconhecimento da atividade</li> <li>- Inexistência de regras/procedimentos</li> <li>- Incerteza nos recursos a afetar à atividade (nº e competências)</li> </ul>	IP	Efeito reputacional negativo		Regulação e Compliance	8	Moderado	Clarificação do conceito e do que é pretendido com a identificação de Processos Especiais	=
DRP	Constrangimentos decorrentes da aplicação da Legislação da descentralização	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indisponibilidade de informação</li> <li>- Fiabilidade da informação prestada</li> <li>- Elevado volume de informação necessária compilar relativamente à Rede Rodoviária</li> <li>- Falta de clarificação no que respeita aos poderes de gestão das autarquias</li> </ul>	IP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Efeito reputacional negativo</li> <li>- Incumprimento da legislação</li> <li>- Conflitos de competências com as autarquias</li> <li>- Litigiosidade</li> <li>- Disrupção na homogenia do traçado da Rede</li> <li>- Perda financeira</li> </ul>	<p>Ano de 2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ações de sensibilização da Tutela no âmbito dos impactos decorrentes da alteração legislativa</li> </ul> <p>Ano de 2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparação do "Projeto" a apresentar ao Governo de acordo com o definido na lei Quadro de transferência de domínio para as autarquias (DL 100/2018)</li> <li>- Elaboração e envio da documentação prevista no referido diploma, dentro dos prazos estipulados</li> <li>- Proposta de Delegação na IP para acompanhamento do processo de descentralização junto das autarquias, para a fase de negociação</li> </ul>	Regulação e Compliance	15	Elevado		☒ (-5)



## 9.19 DIREÇÃO DA REDE RODOVIÁRIA (DRR)

**Missão:** Assegurar a gestão integrada de toda a 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.

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

Baixo	7
Moderado	19
Elevado	10
Muito elevado	0
Total de riscos	36
Valor Médio do Risco	8,3

UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. 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> <li>- Reestruturação do modelo organizacional da DRR em 2018 (aumento de área de abrangência e consequente número de obras atribuídas à Unidade de Conservação Periódica e Obras;</li> <li>- Transferência de atividade de gestão contratual para uma área de competências de gestão operacional - Unidade de Conservação Corrente</li> </ul>	IP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desvios na qualidade, custo e prazo</li> <li>- Incumprimento legal</li> <li>- Não aplicação de penalidades</li> </ul>	<p>Ano de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhorias no processo de autorregulação e normalização (inclui check list)</li> <li>- Ações de formação interna (processo contínuo)</li> </ul> <p>Ano de 2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formação no novo Código dos Contratos Públicos (processo contínuo)</li> </ul>	Regulação e Compliance	15	Elevado	Reforço/rejuvenescimento de recursos humanos	=
DRR	Incumprimento do prazo de envio dos contratos adicionais de empreitadas para Tribunal de Contas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alterações aos projetos</li> <li>- Complexidade dos pedidos de Alteração dos empreiteiros</li> <li>- Incumprimento de prazos por parte dos empreiteiros</li> <li>- Falhas de projeto</li> <li>- Falhas de colaboradores</li> <li>- Atrasos na atribuição de compromissos</li> <li>- Falta de recursos humanos</li> </ul>	IP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicação de multas</li> <li>- Impacto reputacional negativo</li> </ul>	<p>Ano de 2016:</p> <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	6	Moderado		=

Relatório de Execução do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, do Grupo IP – 2019-2020



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. 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 - Incumprimento dos parâmetros/objetivos do Contrato de Concessão com o Estado - Incumprimento das obrigações estabelecidas no Contrato de Concessão Rodoviária da IP	Ano de 2016: - Acompanhamento do Planeamento Rodoviário dos projetos pela área operacional (DPE, DRR, DSS, DEA, DCS e DCL) (processo contínuo)  Ano de 2017: - Procedimento para acompanhamento do projeto	Regulação e Compliance	8	Moderado	Implementação do Planeamento Global Integrado  Monitorização do impacto da implementação do Planeamento Global Integrado	=
DRR	Atraso e lapsos no lançamento ou desenvolvimento dos procedimentos contratuais	- Atrasos na obtenção de autorização dos plurianuais - Períodos de tempo elevados no processo de contratação - Restrições orçamentais - 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) - Aumento dos processos de contratação, em função da reestruturação do modelo organizacional da DRR em 2018	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 - Incumprimento dos parâmetros/ objetivos do Contrato de Concessão com o Estado	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  Ano de 2018: - Revisão das minutas tipo	Operacional	16	Elevado	Implementação do Planeamento Global Integrado  Monitorização do impacto da implementação do Planeamento Global Integrado  Nova ferramenta de contratação  Revisão do Manual de Contratação	=





UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
DRR	Deficiente gestão do inventário de 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 - Inclusão da Rede de Alta Prestação (falta de atualização do inventário)	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 - Incapacidade de resposta a solicitações de órgãos judiciais/polícia	Ano de 2017: - Aplicação de gestão da conservação das componentes da via associada ao Sistema de Informação Geográfica  Ano de 2018: - Formação dos técnicos na ferramenta implementada	Tecnológico	8	Moderado	Integração da atividade de atualização de inventário nos contratos de segurança rodoviária	=
DRR	Insuficiente e/ou ineficiente investimento na conservação periódica da rede	Restrições orçamentais, decorrentes das leis de execução orçamental (LEO) e dos compromissos e pagamentos em atraso (LCPA), que condicionam a realização de investimentos, nomeadamente, com a limitação para a assunção de encargos plurianuais e a limitação de despesas por tipologia de fundos	IP/IPT	- Acentuada evolução da Degradação do estado de conservação - Aumento dos custos de reabilitação - Aumento da sinistralidade - Incumprimento dos parâmetros/objetivos do Contrato de Concessão com o Estado - Incumprimento das obrigações estabelecidas no Contrato de Concessão Rodoviária da IP	Ano de 2016: - Priorização dos investimentos (processo contínuo)	Operacional	12	Elevado		=
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 - Incumprimento dos parâmetros/objetivos do Contrato de Concessão com o Estado - Incumprimento das obrigações estabelecidas no Contrato de Concessão Rodoviária da IP		Operacional	12	Elevado	Implementação do Planeamento Global Integrado  Monitorização do impacto da implementação do Planeamento Global Integrado	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
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 (envelhecimento / reforma / rescisões)	IP/IPT	- Deficiente capacidade de intervenção face às necessidades operacionais - Agravamento das condições de segurança rodoviária e de conservação e manutenção da infraestrutura - Incumprimento dos objetivos no terreno	Até 2015: - Integração nos atuais contratos da Brigada de Emergência como forma de compensar a falta de recursos próprios (Brigada de Intervenção)  Ano de 2018: - Modelo de gestão dos Contratos de Conservação Corrente, recorrendo a segmentação da Rede e introdução de Brigadas de Intervenção nos Contratos de Conservação Corrente 2017-2020	Operacional	12	Elevado	Alargamento da estrutura de apoio à conservação corrente nos Centros Operacionais  Reafetação de Recursos Humanos internos devido ao outsourcing para operação na Rede de Alta Prestação Sul	=
DRR	Saída não supriável de colaboradores	- Reforma - Baixas médicas - Rescisões contratuais	IP/IPT	- Deficiente regulação interna - Incumprimento do Plano de Proximidade (PP) - Não deteção atempada de falhas na infraestrutura (agravamento das condições de Segurança Rodoviária e de conservação/manutenção) - Realização de atividades de manutenção/Inspeção inadequadas - Deficiente fiscalização - Impossibilidade de cumprimento da monitorização de tráfego		Operacional	12	Elevado	Reforço/rejuvenescimento de recursos humanos	=
DRR	Falhas na aquisição de material	- Falhas na gestão de stocks dos armazéns dos centros operacionais - Limitações do CCP no âmbito dos procedimentos por ajuste direto	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  Ano de 2019: - Reformulação do modelo de contratação para aquisição dos materiais (concursos por Lotes)	Regulação e Compliance	8	Moderado		=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. 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 - Inoperacionalidade dos sistemas informáticos de suporte	IP	- Agravamento das condições de segurança rodoviária e de conservação/ manutenção da infraestrutura - Incumprimento das obrigações de fiscalização - Incumprimento dos parâmetros/objetivos do Contrato de Concessão com o Estado	Até 2015: - Formação em áreas de competências específicas (processo contínuo) Ano 2107: - Reforço da formação em áreas de competências específicas Ano de 2018: - Revisão e atualização do cumprimento dos roteiros de patrulhamento de acordo com o Manual de Fiscalização de Rede Ano de 2019: - Revisão dos SLA sobre a disponibilidade dos sistemas de suporte à atividade (XTRAN)	Operacional	8	Moderado	Reforço/rejuvenescimento de recursos humanos  Otimização dos roteiros através da revisão da frequência de patrulhamento na rede a incorporar (subconcessões)	=
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	Desvios qualidade, custo e prazo		Operacional	12	Elevado	Reforço/rejuvenescimento de recursos humanos	=
DRR	Inadequação do projeto no âmbito da conservação periódica	- 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 - Desvios 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 (DPE, DRR, DSS, DEA, DCS e DCL) Ano de 2017: - Procedimento para acompanhamento do projeto	Operacional	4	Baixo		=
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/rejuvenescimento de recursos humanos  Implementação da ferramenta "Gestão integrada da conservação"	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
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)  Ano de 2018: - Alteração na aplicação de Gestão do Cliente  Ano de 2019: - Alteração da ferramenta "gestão de licenciamento"	Regulação e Compliance	8	Moderado		=
DRR	Falhas e atrasos na gestão técnico administrativa dos contratos	- Inadequação das ferramentas de suporte à gestão contratual - Incumprimento legal da tramitação do processo de fiscalização e liquidação das empreitadas	IP	- Incumprimento de obrigações contratuais e legais - Desvios na qualidade, custo e prazo	Ano de 2017: - Compatibilização do template de relatório final existente na IP e o do Portal do Governo onde deverá ser preenchido o relatório - Controlo e reporte periódico da situação administrativa das empreitadas até à sua receção definitiva (processo contínuo)	Regulação e Compliance	4	Baixo		=
DRR	Fraude na gestão de contratos	- Quebra do dever de sigilo/ confidencialidade, independência, integridade, responsabilidade, transparência e imparcialidade - Definição fraudulenta das especificações técnicas do caderno de encargos	IP	- Impacto reputacional negativo - Danos financeiros - Não aplicação de penalidades	Ano de 2016: - Código de Ética do Grupo IP - Ações de sensibilização (processo contínuo) - Júris de concursos/ comissões de análise de propostas compostas por elementos de pelo menos duas unidades orgânicas (processo contínuo)  Ano de 2017: - Segregação de funções (processo contínuo)	Regulação e Compliance	4	Baixo		=
DRR	Inadequação/ deficiente desempenho dos empreiteiros	- Critérios de avaliação pouco robustos e inadequados ao procedimento - Falhas de mercado - Prazos no processo de contratação superiores ao planeado - Adjudicatários com falta de capacidade técnica e/ou financeira	IP/IPT	- Deficiente execução da obra - Desvios na qualidade, custo e prazo da obra - Trabalhos a mais - Impacto reputacional negativo - Desvios/ incumprimento do Plano de Proximidade	Até 2015: - Inclusão de penalidades em caderno de encargos (processo contínuo) - Homogeneização e especialização dos Cadernos de Encargos (processo contínuo)  Ano de 2017: - Opção por concursos públicos com prévia qualificação (financeira e técnica), nas contratações estratégicas para a empresa (processo contínuo)  Ano de 2018: - Metodologia de qualificação e avaliação de fornecedores/ prestadores de serviços/ empreiteiros	Operacional	8	Moderado		=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
DRR	Incumprimento da legislação/ regulamentação de segurança por parte de colaboradores da IP	- Negligência e/ou desconhecimento - Subdimensionamento das equipas operacionais	IP/IPT	- Acidente/ incidente na execução das intervenções - Incumprimento legal - Coimas - Impacto reputacional negativo	Ano de 2016: - Planos de emergência/ simulacros  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/rejuvenescimento de recursos humanos	=
DRR	Incumprimento do Plano de Intervenções referente a Conservação Corrente	- Não execução do orçamento correspondente aos respetivos contratos plurianuais (contratos de Conservação Corrente) - Atrasos dos empreiteiros - Restrições orçamentais - Enquadramento legal - Deficiente preparação do processo de planeamento da obra	IP	- Agravamento das condições de Segurança rodoviária e da qualidade da infraestrutura - Coimas - Impacto reputacional negativo - Acréscimo de custos	Até 2015: - Ferramenta - MR - SIG - Manutenção Rodoviária com suporte em Sistema de Informação Geográfica, em articulação entre a DRR e o DPE, para suporte a atividade dos Gestores de Contrato dos Contratos de Conservação Corrente, permitindo o registo de necessidades de intervenção, a capacidade orçamental do contrato, as ordens dadas, as necessidades de reforço em mapa adicional e a atividade já executada  Ano de 2019: - Revisão do modelo contratual para ciclo trianual para Lisboa	Operacional	12	Elevado	Implementação da ferramenta "Gestão integrada da conservação"  Aumento da dotação orçamental  Aplicação do modelo contratual para ciclo trianual	=
DRR	Catástrofes/ calamidades com impacto na infraestrutura	- Condições climáticas adversas - Ação humana - Outros fatores externos	IP	- Ocorrência de falhas na infraestrutura - Indisponibilidade da infraestrutura - Acréscimo nos custos de manutenção - Impacto reputacional negativo	Até 2015: - Reforço das atividades inspetivas da infraestrutura em períodos para os quais se prevê a existência de fenómenos naturais extremos  Ano de 2017: - Ação de formação sobre Serviço de Informações de Segurança  Ano de 2018: - Plano de Atuação para Limpeza das Bermas e Faixas de Gestão de Combustível da Rodovia e da Ferrovia (Resolução do Conselho de Ministros n.º 161/2017 de 31-10) - Estratégia de proatividade no acompanhamento de elaboração de Planos de Defesa da Floresta contra Incêndio, que assegure uma efetiva coerência das faixas de gestão de combustível com a ocupação e uso do solo - Estratégia Nacional para a Proteção Civil Preventiva  Ano de 2019: - PRIVADOS - Gestão de obrigações nas Faixas de Gestão de Combustível fora do domínio público - PROTEGEVIA - Gestão de obrigações nas Faixas de Gestão de Combustível (podas e abates)	Operacional	16	Elevado	Desenvolvimento do Plano de Atuação para Limpeza das Bermas e Faixas de Gestão de Combustível da Rodovia e da Ferrovia  Implementação de sistema de gestão de informação sobre atuação nas Faixas de Gestão de Combustível, com base nos Planos Municipais de Defesa da Floresta contra Incêndio, com desenvolvimento de ferramenta com base Sistema de Informação Geográfica	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
DRR	Inadequação do projeto no âmbito da conservação corrente	Restrições orçamentais com impacto na definição do âmbito e abrangência dos projetos	IP	- Agravamento das condições de Segurança rodoviária e da qualidade da infraestrutura - Coimas - Impacto reputacional negativo		Operacional	9	Moderado	Aumento da dotação orçamental	=
DRR	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 2018: - Revisão das minutas tipo	Operacional	4	Baixo		=
DRR	Incumprimento das disposições legais em matéria de gestão de túneis	Operação e manutenção de túneis de grande extensão e fortemente equipados com sistemas de segurança ativa, sem apoio de um sistema de gestão adequado às exigências técnico/ legais que se colocam	IP	- Deficiente 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  Ano de 2018: - Alargamento da verificação sistemática dos procedimentos de segurança - Túnel do Grilo *	Regulação e Compliance	8	Moderado	Obras de requalificação no Túnel do Grilo para cumprimento da Diretiva Comunitária *	☐ (-4)
DRR	Incumprimento da legislação/ regulamentação de segurança por terceiros	- Falhas no Plano de Segurança e Saúde no trabalho - Deficiente preparação de obra - Intervenções não autorizadas realizadas por terceiros	IP	- Acidente/ incidente na execução das intervenções - Incumprimento legal - Coimas - Impacto reputacional negativo	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)  Ano de 2018: - Reforço da formação em segurança (processo contínuo)	Regulação e Compliance	9	Moderado		=

Relatório de Execução do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, do Grupo IP – 2019-2020



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
DRR	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)  Ano de 2018: - Acompanhamento de todas as fases dos processos pela DRR, incluindo a elaboração do orçamento	Operacional	4	Baixo	Novos desenvolvimentos de alarmística de prazos	☒ (-4)
DRR	Infrações de cariz ambiental/ salubridade/ saúde pública	Falta de manutenção periódica/ limpeza da área do domínio rodoviário e parcelas sobranes contiguas 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 de 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 sobranes (processo contínuo)	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)	=
DRR	Incumprimento dos objetivos traçados no Programa Anual de Segurança da Ponte 25 de Abril	- Restrições orçamentais - Dificuldade no lançamento de procedimentos contratuais - Insuficiência de recursos humanos - Dependência de terceiros para execução do Plano - Monitorização e avaliação de desempenho dos colaboradores	IP	Degradação da infraestrutura da ponte	Até 2015: - Presença e apoio no Conselho de Segurança (processo contínuo)  Ano de 2016: - Inscrição de verbas no orçamento (processo contínuo) - Elaboração do relatório semestral de acompanhamento semestral (processo contínuo) - Atualização da programação de atividades com desvio de prazo (processo contínuo) - Monitorização e avaliação de desempenho dos colaboradores (processo contínuo)  Ano de 2017: - Reforço de recursos humanos	Operacional	8	Moderado		☒ (+4)



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
DRR	Resposta ineficaz a uma situação de emergência na Ponte 25 de Abril	Incumprimento do Plano de emergência	IP	- Impacto reputacional negativo - Danos financeiros	<p>Ano de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plano de Emergência Integrado e restantes documentos do Sistema de Gestão Integrada da Segurança da Ponte 25 de Abril (processo contínuo)</li> <li>- Articulação com as unidades orgânicas da IP responsáveis pela exploração ferroviária, com a LUSOPONTE, forças de segurança e forças de emergência (processo contínuo)</li> <li>- Reuniões do Conselho de Segurança da Ponte 25 de Abril (processo contínuo)</li> <li>- Realização de exercícios de gabinete (processo contínuo)</li> </ul> <p>Ano de 2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realização de simulacros</li> </ul> <p>Ano de 2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisão do Plano de Emergência Integrado</li> <li>- Realização de exercícios reais simulacros (LIVEX)</li> </ul> <p>Ano de 2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realização de simulacro</li> </ul>	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	=
DRR	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	<p>Ano de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 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</li> <li>- Implementação pelo Laboratório Nacional de Engenharia Civil de um sistema de monitorização estrutural (processo contínuo)</li> <li>- Assegurar a inspeção, a manutenção e reparação dos elementos constituintes da Ponte 25 de Abril e dos equipamentos nela instalados (processo contínuo)</li> <li>- Apresentação de propostas de melhoria das características dos equipamentos instalados na Ponte 25 de Abril</li> <li>- Gestão contínua de stocks de peças/ consumíveis (processo contínuo)</li> </ul>	Operacional	5	Moderado	<p>Solicitação de definição da tipologia e carga no âmbito dos processos de licenciamento</p> <p>Solicitação de 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)</p>	=





UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
DRR	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		=
DRR	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		=
DRR	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 - Não acionamento atempado dos planos de emergência internos dos 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  Ano de 2018: - Aquisição de simulador para o Túnel do Marão (Horus) - Formação (processo contínuo)	Regulação e Compliance	9	Moderado	Aquisição de simulador para Túnel do Grilo	=
DRR	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)  Ano de 2018: - Melhoria dos sistemas instalados de acordo com levantamento de anomalias e responsabilidades de atuação (processo contínuo)	Operacional	9	Moderado	Reforço/rejuvenescimento de recursos humanos  Implementação de plataforma de supervisão e revisão dos contratos de manutenção com a implementação/ revisão das disponibilidades e tempos de resposta	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
DRR	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  Ano de 2018: - Manual de Gestão da Privacidade - Best Practice sobre Clean Desk - Ações de sensibilização/formação sobre o Regulamento Geral de Proteção de Dados (processo contínuo) - Implementação de acessos restritos a ativos físicos - Implementação de controlos técnico em softwares/hardwares (365, Sharepoint, Workstations e Gesven) - Registo de atividades de tratamento e base de licitude  Ano de 2019: - Implementação de acessos restritos a ativos digitais com dados pessoais (Identity Management) - Implementação de controlos técnicos no Datacenter Pragal - Controlos de segurança física, ambientais, ataques maliciosos ou acidentais	Regulação e Compliance	9	Moderado	Plano de Ação no âmbito do Regulamento Geral de Proteção de Dados	N
DRR	Atraso na elaboração dos relatórios de análise de propostas em concursos de obra	- Sobrecarga de tarefas não operacionais em colaboradores dos Centros Operacionais - Insuficiente capacidade de resposta dos Centros Operacionais, por falta de recursos que estão alocados a atividades core de gestão contratual - Atrasos no desenvolvimento do processo de concurso (imputação de responsabilidade à DRR) - Aumento dos processos de contratação, em função da reestruturação do modelo organizacional da DRR em 2018 - Suscetibilidade a conflitos de interesses face à simultaneidade da seleção dos concorrentes e posterior gestão de contrato	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 e fiscalização de obras - Incumprimento dos parâmetros/ objetivos do Contrato de Concessão com o Estado - aumento de litígio em fase de contratação por disparidade de critérios na análise de propostas		Operacional	12	Elevado	Implementação do Planeamento Global Integrado  Monitorização do impacto da implementação do Planeamento Global Integrado  Reforço/rejuvenescimento de recursos humanos  Revisão do Manual de Contratação	N

Relatório de Execução do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, do Grupo IP – 2019-2020



## 9.20 DIREÇÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO (DSI)

**Missão:** Gerir os sistemas de informação e as infraestruturas de comunicação do Grupo IP, promovendo o alinhamento das TIC com a evolução do negócio, a boa utilização dos recursos informáticos e a disponibilização de soluções que promovam a eficácia, eficiência e inovação dos processos do Grupo.

Baixo	4
Moderado	9
Elevado	7
Muito elevado	0
Total de riscos	20
Valor Médio do Risco	8,5

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

UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo 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: - Definição do workflow entre a DCH e a DSI (Identity management manual) quando existe mudança de colaboradores - gestão de identidade de acessos  Ano de 2017: - "Assessment" e "gap analysis" no âmbito do Regulamento Geral de Proteção de Dados  Ano de 2018: - Nomeação Data Protection Officer - Política e Manual da Privacidade dos Dados Pessoais - Elaboração da Base de Dados do Registo das Atividades de Tratamento de Dados Pessoais (1ª fase) - Ações de sensibilização/formação sobre o Regulamento Geral de Proteção de Dados - Implementação de acessos restritos a ativos físicos - Eliminação de dados pessoais redundantes em suporte digital - Implementação de controlos técnico em softwares/hardwares (365, Sharepoint, Workstations, Gesven e Gestor do Cliente) - Política de Sistema de Informação (com a definição do perfil de acessos aos sistemas) - Contratação para aquisição do Identity Management e controlo de acessos - Implementação de controlos sobre as interfaces entre as bases de dados e as aplicações  Ano de 2019: - Implementação de ferramenta de Gestão de Perfis (Identity Management)	Tecnológico	15	Elevado	Implementação de Processo de controlo de perfis  Redesenho de perfis de acesso (exemplo SAP)  Plano de Ação no âmbito do Regulamento Geral de Proteção de Dados	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
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  Ano de 2018: - Nomeação Data Protection Officer - Política e Manual da Privacidade dos Dados Pessoais - Elaboração da Base de Dados do Registo das Atividades de Tratamento de Dados Pessoais (1ª fase) - Instrução sobre Clean Desk - Ações de sensibilização/formação sobre o Regulamento Geral de Proteção de Dados - Eliminação de dados pessoais redundantes em suporte digital - Implementação de controlos técnico em softwares/hardwares (365, Sharepoint, Workstations, Gesven e Gestor do Cliente) - Política de Sistema de Informação (com a definição do perfil de acessos aos sistemas) - Contratação para aquisição do Identity Management e controlo de acessos - Implementação de controlos sobre as interfaces entre as bases de dados e as aplicações	Tecnológico	9	Moderado	Implementação de Processo de controlo de perfis  Plano de Ação no âmbito do Regulamento Geral de Proteção de Dados	=
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  Ano de 2018: - Manual de Gestão da Privacidade - Best Practice sobre Clean Desk - Ações de sensibilização/formação sobre o Regulamento Geral de Proteção de Dados (processo contínuo) - Implementação de acessos restritos a ativos físicos - Implementação de controlos técnico em softwares/hardwares (365, Sharepoint, Workstations e Gesven) - Registo de atividades de tratamento e base de licitude  Ano de 2019: - Implementação de acessos restritos a ativos digitais com dados pessoais (Identity Management) - Implementação de controlos técnicos no Datacenter Pragal - Controlos de segurança física, ambientais, ataques maliciosos ou acidentes	Regulação e Compliance	12	Elevado	Implementação de Processo de controlo de perfis  Plano de Ação no âmbito do Regulamento Geral de Proteção de Dados  Classificação e encriptação da informação	=

Relatório de Execução do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, do Grupo IP – 2019-2020



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
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  Ano de 2018: - Política de Sistema de Informação (com a definição do perfil de acessos aos sistemas) - Elaboração do Plano de Continuidade do Negócio no âmbito das Tecnologias de Informação  Ano de 2019: - Criação do Grupo de Cibersegurança	Regulação e Compliance	6	Moderado	Implementação das medidas do Plano de Continuidade do Negócio  Plano Estratégico de cibersegurança  Implementação do plano de ação decorrente do plano estratégico de cibersegurança	=
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 - Falhas na disponibilização da informação	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  Ano de 2018: - Elaboração do Plano de Continuidade do Negócio no âmbito das Tecnologias de Informação	Tecnológico	15	Elevado	Revisão do sistema de monitorização/ alarmística  Implementação das medidas do Plano de Continuidade do Negócio	=
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*	=
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	Revisão do sistema de monitorização/ alarmística Revisão de metodologia de testes pré-produção para desenvolvimento interno* Nova ferramenta de gestão documental Nova ferramenta de contratação	=
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  Ano de 2018: - Ação de Formação "Design Thinking"  Ano de 2019: - Ação de Formação "Design Thinking"	Operacional	8	Moderado	Formação para "interlocutores chave"	☒ (-2)



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
DSI	Redundância da informação e de aplicações	- Várias aplicações para o mesmo fim, ou informação dispersa entre várias aplicações - Não atualização da informação do Enterprise Architecture Management System	Todas	- Duplicação de informação (por vezes incoerente) - informação inconsistente - Duplicação de recursos/ineficiência na utilização de recursos	Ano de 2018: - Enterprise Architecture Management System  Ano de 2019: - Reforço de recursos humanos	Tecnológico	3	Baixo	Reforço/rejuvenescimento de recursos humanos	=
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)  Ano de 2018: - Formação Código dos Contratos Públicos (processo contínuo)	Operacional	8	Moderado	Nova ferramenta de contratação	=
DSI	Definição fraudulenta das especificações técnicas do caderno de encargos	Ação dolosa	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	Ano de 2018: - Plano Estratégico de Sistemas de Informação (aprovação)  Ano de 2019: - Reavaliar produtos (processo contínuo) - Identificar alternativas em Tecnologias/sistemas críticos (processo contínuo)	Tecnológico	8	Moderado		=
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  Ano de 2019: - Reforço de equipa (Outsourcing) - apoio SIGMA (1) e Admin Sistemas (2)	Operacional	10	Elevado	Reforço de equipa (Outsourcing)	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
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	Ano de 2018: - Elaboração do Plano de Continuidade do Negócio no âmbito das Tecnologias de Informação	Negócio	12	Elevado	Implementação das medidas do Plano de Continuidade do Negócio	=
DSI	Ciberataque	Fatores internos/ externos	Todas	- Acesso indevido a informação confidencial/ sensível - Alteração de dados/ informação do Grupo IP - Impacto reputacional negativo - Danos financeiros para o Grupo IP	Ano de 2016: - 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  Ano de 2018: - Política de Sistema de Informação (com a definição do perfil de acessos aos sistemas) - Manual de Gestão da Privacidade - Elaboração da Base de Dados do Registo das Atividades de Tratamento de Dados Pessoais (1ª fase) - Ações de sensibilização/formação sobre o Regulamento Geral de Proteção de Dados (processo contínuo) - Eliminação de dados pessoais redundantes em suporte digital - Implementação de controlos técnico em softwares/hardwares (365, Sharepoint, Workstations, Gesven e Gestor do Cliente) - Elaboração do Plano de Continuidade do Negócio no âmbito das Tecnologias de Informação  Ano de 2019: - Criação do Grupo de Cibersegurança - Implementação de acessos restritos a ativos digitais com dados pessoais (Identity Management)	Tecnológico	15	Elevado	Implementação das medidas do Plano de Continuidade do Negócio  Plano de Ação no âmbito do Regulamento Geral de Proteção de Dados  Plano Estratégico de cibersegurança  Implementação do plano de ação decorrente do plano estratégico de cibersegurança	=
DSI	Erros/ falhas de backups	- Falhas de sistemas/ equipamentos - Falhas na metodologia	Todas	Perda de informação	Ano de 2016: - Contrato de prestação de serviços da IPT à IP  Ano de 2017: - Implementação da metodologia de testes de backups (reposição)	Tecnológico	8	Moderado	Revisão do sistema de monitorização/ alarmística	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
DSI	Incumprimento da legislação em vigor	- Não cumprimento das especificações técnicas e dos formatos digitais a serem adotados pela Administração Pública - Desconhecimento/ falhas na aplicação dos requisitos da legislação	Todas	- Incumprimento da legislação - Coimas/ multas - Impacto reputacional negativo	Até 2015: - Instalação de software que permite garantir o cumprimento do Regulamento Nacional de Interoperabilidade Digital nas novas aplicações (criação de documentos opensource)  Ano de 2017: - "Assessment" e "gap analysis" no âmbito do Regulamento Geral de Proteção de Dados  Ano de 2018: - Manual de Gestão da Privacidade - Best Practice sobre Clean Desk - Ações de sensibilização/formação sobre o Regulamento Geral de Proteção de Dados (processo contínuo) - Implementação de acessos restritos a ativos físicos - Implementação de controlos técnico em softwares/hardwares (365, Sharepoint, Workstations e Gesven) - Registo de atividades de tratamento e base de licitude  Ano de 2019: - Implementação de acessos restritos a ativos digitais com dados pessoais (Identity Management) - Implementação de controlos técnicos no Datacenter Pragal - Controlos de segurança física, ambientais, ataques maliciosos ou acidentes	Regulação e Compliance	9	Moderado	Plano de Ação no âmbito do Regulamento Geral de Proteção de Dados	▾ (-3)
DSI	Obsolescência/ inadequação de equipamentos	- Erros/falhas no planeamento de substituição de equipamentos obsoletos - Restrições orçamentais	Todas	- Insatisfação dos utilizadores - Dificuldade/morosidade na concretização de atividades - Vulnerabilidade dos equipamentos	Até 2015: - Definição de Plano de substituição dos equipamentos  Ano de 2017: - Garantir o Plano de Substituição de Equipamentos (processo contínuo)  Ano de 2018: - Plano Estratégico de Sistemas de Informação (aprovação) (engloba o Plano de Substituição de Equipamentos) (processo contínuo)  Ano de 2019: - Plano de Substituição de equipamentos	Operacional	2	Baixo	Garantir o Plano de Substituição de Equipamentos	▾ (-1)





UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
DSI	Incapacidade de garantir Serviço 24 horas/7 dias	- Falhas dos fornecedores de serviços da DSI (suporte técnico 24 horas/ 7 dias) - Restrições orçamentais (impossibilidade de recrutar ou aumentar fornecimento e serviços externos) - Restrições nos recursos humanos disponíveis	Todas	- Disrupção da atividade - Impacto na segurança da circulação - Quebra de receita	Até 2015: - Colaboradores de prevenção ao fim-de-semana (processo contínuo)  Ano de 2017: - Procedimento para capitalizar o Network Operation Center da IPT  Ano de 2019: - Acesso ao contacto telefónico Network Operation Center para áreas críticas.	Operacional	6	Moderado		▢ (-2)
DSI	Incumprimento de prazos de resposta	Recursos humanos insuficientes	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 - Resposta tardia - Má qualidade da informação	Ano de 2016: - Outsourcing de serviços (contratos de Suporte/ Helpdesk e de Administração de BD e SAP)  Ano de 2017: - Recrutamento Externo Ano de 2017:	Operacional	8	Moderado	Reforço de equipa (Outsourcing)	▢ (-2)



## 9.21 DIREÇÃO DE SEGURANÇA (DSS)

Missão: Assegurar o desenvolvimento, verificar e promover a aplicação das políticas no domínio da Segurança Rodoviária, do Trabalho e Emergência (Safety), de Pessoas e Bens (Security).

Baixo	14
Moderado	9
Elevado	5
Muito elevado	1
Total de riscos	29
Valor Médio do Risco	7,2

Dono do Risco: Maria Luísa Ribeiro Garcia

UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
DSS	Incumprimento dos procedimentos previstos no Sistema de Gestão de Segurança	Negligência e/ou desconhecimento por parte de terceiros (Prestadores de Serviços/ Empreiteiros no âmbito do Sistema de Gestão de Segurança (manutenção/ exploração) - Negligência e/ou desconhecimento por parte de colaboradores da IP	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)  Ano de 2019: - Prestação de serviços para reforço de segurança ferroviária - Realização de ações de sensibilização no âmbito das visitas/inspeções realizadas âmbito da manutenção	Regulação e Compliance	8	Moderado	Reforço do controlo através de inspeções de segurança ferroviária (recrutamento interno/externo de recursos humanos) *  Reforço do controlo através de prestação de serviços para inspeções de segurança ferroviária **  Elaboração de roteiros para ações de formação de sensibilização	☐ (+2)
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		=
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		=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
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	Implementação do 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		=
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		=
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		=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
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/rejuvenescimento de recursos humanos Implementação do Sistema de Gestão de Ocorrências - integração de sistemas de apoio à exploração e segurança	=
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 (Polícia 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	=
DSS	Não implementação das medidas de mitigação propostas pelas ações inspetivas de segurança rodoviária	- Atraso na execução de projetos - Deficitário acompanhamento das medidas - Restrições orçamentais	IP	- Incumprimento das obrigações estabelecidas no Contrato de Concessão Rodoviária da IP - Agravamento das condições de circulação e de segurança rodoviária e da qualidade da infraestrutura - Reincidência dos mesmos problemas - Impacto reputacional negativo	Até 2015: - Controlo da calendarização das medidas propostas através de área partilhada com a DRR (processo contínuo)	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	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. 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) Ano de 2018: - Desenvolvimento/ reforço de Competências (processo contínuo) - Reforço de 1 colaborador na área de segurança rodoviária Ano de 2019: - Reforço de 1 colaborador na área de segurança rodoviária - Contratação de estudos de segurança rodoviária para troço específico N118	Operacional	12	Elevado	Reforço/rejuvenescimento de recursos humanos  Contratação de estudos de segurança rodoviária para troços específicos - IC1 e A20  Outsourcing (inspeção rodoviária)	=
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	Todas	- Ocorrência de acidentes, quase acidentes e incidentes - Probabilidade de exposição ao risco de doenças profissionais - Coimas - Sobre carga 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 (processo contínuo)	Operacional	8	Moderado	Contratação 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 – 2019-2020



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
DSS	Deficiente implementação das medidas de segurança e saúde no trabalho	- Inadequabilidade das medidas preventivas/ proteção para a atividade - Incumprimento das medidas de segurança - Inexistência/ deficiente resposta a Não Conformidades levantadas - Falhas na verificação e acompanhamento dos requisitos dos critérios de segurança no trabalho (aplicável à IP e ao empreiteiro)	Todas	- Ocorrência de acidentes, quase acidentes e incidentes - Interrupção da circulação - Coimas - Atraso/ interrupção da obra - Acidentes de trabalho/ baixa médica	Até 2015: - Elaboração/ atualização de documentos normativos e regulamentares (processo contínuo) - Avaliação de riscos profissionais (processo contínuo) - Análise de acidentes, incidentes e quase acidentes (processo contínuo) - Realização de ações de informação e formação aos trabalhadores (processo contínuo) - Realização de ações de avaliação (inspeções e auditorias) para verificação do planeamento e da implementação das medidas de segurança (processo contínuo) - Definição do Equipamentos de Proteção Individual e Equipamento de Proteção Coletiva em função das atividades desenvolvidas (processo contínuo) - Promoção da vigilância da segurança e saúde dos trabalhadores (processo contínuo)	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	- Monitorização externalizada - Falta de controlo dos Equipamentos de Segurança Contra Incêndios em Edifícios	Todas	- Dificuldade na gestão de sistemas de segurança contra incêndios - Falhas dos equipamentos de Segurança Contra Incêndios em Edifícios - Prazos de validade expirados - Coimas	Até 2015: - Inspeções/ auditorias internas no âmbito da Segurança Contra Incêndios em Edifícios  Ano de 2017: - Reforço de inspeções/ auditorias de Segurança Contra Incêndios em Edifícios (processo contínuo) - Consulta do relatório de registo das inspeções aos equipamentos disponibilizado pelo prestador de serviços (processo contínuo)	Operacional	4	Baixo		=
DSS	Falhas nos serviços de vigilância humana	Falhas do prestador de serviço (Incapacidade de cumprimento do contrato pelo adjudicatário)	Todas	- Dificuldade na gestão operacional da segurança - Indisponibilidade de serviço de vigilância	Até 2015: - Revisão do modelo de contratação	Operacional	4	Baixo		=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. 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 Ano de 2018: - Manual de Gestão da Privacidade - Best Practice sobre Clean Desk - Ações de sensibilização/formação sobre o Regulamento Geral de Proteção de Dados (processo contínuo) - Implementação de acessos restritos a ativos físicos - Implementação de controlos técnico em softwares/hardwares (365, Sharepoint, Workstations e Gesven) - Registo de atividades de tratamento e base de licitude Ano de 2019: - Implementação de acessos restritos a ativos digitais com dados pessoais (Identity Management) - Implementação de controlos técnicos no Datacenter Pragal - Controlos de segurança física, ambientais, ataques maliciosos ou acidentes	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	Até 2015: - Procedimento interno (GR.IT.SEG.001) para comunicação de ocorrência - Comunicações às autoridades policiais (processo contínuo) - Articulação com as 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 (processo contínuo)	Regulação e Compliance	15	Elevado	Reforço de Videovigilância (continuação)	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
DSS	Desrespeito pelas regras de atravessamento no canal ferroviário	- Atravessamento nas Passagens de Nível sem cumprimento das normas de segurança/ sinalização e atravessamento/ circulação em locais não autorizados - Atraso na implementação de soluções	IP	- Danos materiais - Danos na vida humana	Até 2015: - Ações de sensibilização - Instalação de barreiras/ vedações - Supressão de Passagens de Nível - Análise de fatores de risco nas Passagens de Nível (processo contínuo) - Implementação das medidas de mitigação decorrentes de fatores de risco nas Passagens de Nível (processo contínuo) Ano de 2016: - Supressão de Passagens de Nível Ano de 2017: - Reforço das ações de sensibilização/ dissuasão (processo contínuo) Ano de 2019: - Análise de fatores de risco nas Passagens de Nível (ano n-1)	Regulação e Compliance	20	Muito Elevado	Continuação da supressão e reclassificação de Passagens de Nível Implementação das medidas de mitigação decorrentes de fatores de risco nas Passagens de Nível Reforço das ações de sensibilização/ dissuasão Contratação da 2ª Fase da prestação de serviços de desenvolvimento da aplicação da análise de risco em Passagens de Nível - Procedimento automático de cálculo com histórico e Análises Custo Benefício	=
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 (processo contínuo)	Operacional	4	Baixo		☒ (-2)
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 rodoferrviária (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) Ano de 2018: - Protocolo de transporte de mercadorias perigosas na ferrovia - Integração da informação do Instituto Português do Mar e da Atmosfera no Sistema de Informação Geográfica Ano de 2019: - Integração da rede de comunicações em emergência SIRESP (processo contínuo) - Elaboração de Planos Prévios de Intervenção à nossa infraestrutura (processo contínuo)	Operacional	8	Moderado	Estratégia Nacional para a Proteção Civil Preventiva	=





UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
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 Passagens de Nível - 1ª Fase (recalibração)  Ano de 2018: - Atualização do Manual de Caracterização, uniformizando e normalizando processos	Operacional	4	Baixo	Reforço/rejuvenescimento de recursos humanos  Aplicação para caracterização de Passagens de Nível - 2ª Fase - interligação com outras aplicações da IP, produção de relatórios	▾ (-2)
DSS	Avaria nos sistemas de segurança nas Passagens de Nível	Avaria dos sistemas impedindo o normal funcionamento da Passagem de Nível	IP	- Ocorrência de acidentes, quase acidentes e incidentes - Diminuição dos níveis de segurança - Impacto reputacional negativo - Restrições do tráfego	Até 2015: - Restrições nas condições de circulação de comboios (processo contínuo)  Ano de 2017: - Inspeções/ auditorias internas aos trabalhos previstos no Manual de Manutenção de Passagens de Nível (processo contínuo)  Ano de 2019: - Criação de meios complementares de auxílio na verificação periódica da visibilidade das Passagens de Nível prevista no Manual de Manutenção de Passagens de Nível	Operacional	15	Elevado	Implementação de meios complementares de auxílio na verificação periódica da visibilidade das Passagens de Nível prevista no Manual de Manutenção de Passagens de Nível  Assegurar a resposta imediata para a reparação dos sistemas ou meios humanos para guarnecimento e comando manual da Passagem de Nível	=
DSS	Incumprimento do Programa de Auditorias	- Falta de recursos humanos qualificados - Falhas de planeamento de atividades (sobreposição de atividades)	Todas	- Incorreto acompanhamento/monitorização - Dificuldade na deteção de não conformidades - Falhas na deteção de incumprimento de requisitos específicos do Sistema de Gestão de Segurança (conceção, manutenção e operação da infraestrutura)	Ano de 2016: - Reafetação de recursos humanos  Ano de 2017: - Adoção de medidas complementares para detetar falhas (análise de acidentes/ incidentes/ quase acidentes e dos respetivos percursos, etc.) (processo contínuo)	Regulação e Compliance	3	Baixo		=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
DSS	Inadequação das condições de trabalho	- Locais de trabalho desadequados - Pragas/ epidemias - Falta de recursos/ equipamentos	Todas	- Indisponibilidade do posto de trabalho - Perda de produtividade - Acidentes de trabalho/ baixa médica	Até 2015: - Desinfestações periódicas e ocasionais (processo contínuo) - Limpeza dos postos de trabalho (processo contínuo) - Avaliação das condições de trabalho (processo contínuo) - Construção manutenção/ organização dos postos de trabalho de acordo com os requisitos definidos legalmente (IPP/ DRF) (processo contínuo) - Adequação dos recursos/ equipamentos ao utilizador (DS/ Unidade Orgânica) (processo contínuo)  Ano de 2017: - Reforço e adequação da limpeza aos postos de trabalho (processo contínuo)	Operacional	9	Moderado		=
DSS	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  Ano de 2018: - Revisão do Plano de Emergência para introdução das melhorias operacionais, decorrente da análise às situações de emergência ocorridas em 2017 (processo contínuo)	Operacional	4	Baixo		=
DSS	Falta de articulação interna	Informação não reportada/ desconhecimento de falha	IP	Orientação ou normativo não elaborado		Operacional	3	Baixo		=



## 9.22 GABINETE DE ESTUDOS E INOVAÇÃO (EIN)

**Missão:** Desenvolver estudos e coordenar projetos de inovação que contribuam para a reflexão estratégica do posicionamento do Grupo IP no setor da mobilidade e transportes e apoiar na coordenação da resposta a solicitações externas dirigidas à Administração.

**Dono do Risco:** Eduardo da Silva Borges Pires

Baixo	3
Moderado	1
Elevado	0
Muito elevado	0
Total de riscos	4
Valor Médio do Risco	3,5

UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
EIN	Falta de parceiro tecnológico no âmbito do setor Rodoferroviário	Negócio não atrativo	Todas	- 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)  Ano de 2019: - Lançamento e divulgação do programa "50 Desafios da Inovação"	Negócio	2	Baixo		=
EIN	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	Todas	- Não desenvolvimento de projetos inovadores - Quebra de receita - Falta de retorno dos projetos - Impacto reputacional negativo	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)  Ano de 2018: - Levantamento de desafios de inovação junto das Unidades Orgânicas  Ano de 2019: - Integração dos indicadores de projetos de inovação nos indicadores de gestão das Direções da IP e nos objetivos individuais	Negócio	6	Moderado		☒ (-2)



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
EIN	Incumprimento dos procedimentos previstos para as candidaturas (documentação, prazos)	- Atraso na resposta das Unidades Orgânicas e parceiros - Falha/ falta de informação/ documentação	Todas	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		=
EIN	Falta de fiabilidade da informação nos outputs da Direção	- Informação errada/desatualizada - Falta de informação - Interpretação incorreta dos pressupostos da informação	IP	- Decisões estratégicas erradas - Impacto reputacional negativo	Ano de 2016: - Reavaliação periódica (semestral ou anualmente) dos dados que serviram de base ao estudo e readaptá-lo em casos de grande alteração face aos dados iniciais (processo contínuo)	Negócio	4	Baixo		=



## 9.23 ORGANISMO DE AVALIAÇÃO INDEPENDENTE (OAI)

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

Dono do Risco: António dos Santos Fernandes

UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
OAI	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 - Dificuldade no Sistema de Gestão de segurança - Perda de fundos comunitários	<p>Ano de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 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)</li> </ul> <p>Ano de 2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formação no âmbito da ISO 17020</li> <li>- Procedimento "Risco à Imparcialidade do Organismo de Avaliação" (IP.PR.005)</li> <li>- Procedimento "Gestão da Equipa de Avaliação" (IP.PR.007)</li> <li>- Procedimento "Realização da Avaliação Independente" (IP.PR.008)</li> <li>- Procedimento "Controlo dos Registos do Sistema de Gestão do Organismo de Avaliação" (IP.PR.009)</li> <li>- Procedimento "Revisão Pelo Sistema de Gestão do Organismo de Avaliação" (IP.PR.010)</li> <li>- Manual de Gestão do Organismo de Avaliação</li> </ul> <p>Ano de 2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Auditoria interna, resolução das constatações e revisão da documentação do Sistema de Gestão do Organismo de Avaliação</li> <li>- Submissão do pedido de acreditação junto do Instituto Português de Acreditação</li> </ul>	Operacional	6	Moderado	<p>Acompanhamento da auditoria de concessão e coordenação e gestão das eventuais ações corretivas referentes às não conformidades identificadas pelo Instituto Português de Acreditação, desenvolvimento das ações necessárias à obtenção da acreditação</p> <p>Prestação de serviços por entidade acreditada para a realização de avaliações independentes</p>	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
OAI	Falta de meios para a atividade do Organismo de Avaliação	- Não disponibilização de recursos humanos afetos a outras Unidades Orgânicas/ Empresas - Perfis não adequados à função	IP	- Atraso/Não realização na emissão dos relatórios de avaliação de segurança - 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 - Procedimento "Gestão da Equipa de Avaliação" (IP.PR.007)  Ano de 2018: - Formação específica (processo contínuo) - Constituição da bolsa de avaliadores - Reforço da bolsa de avaliadores (processo contínuo)	Operacional	4	Baixo	Prestação de serviços por entidade acreditada para a realização de avaliações independentes	=



## 9.24 GABINETE 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.

**Dono do Risco:** Francisco José Cardoso dos Reis

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

UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
RIT	Falta ou deficiente coordenação nos processos internacionais do sector envolvendo o Grupo IP	Dispersão de recursos e informação	Todas	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		=



## 9.25 DIREÇÃO DE 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	1
Moderado	4
Elevado	0
Muito elevado	0
Total de riscos	5
Valor Médio do Risco	7,2

Dono do Risco: Maria Toioko Ramos

UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. 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 de 2016: - Elaboração e aprovação do Plano de Classificação - Tabela de Avaliação e Seleção Documental	Operacional	8	Moderado	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 monitorização da classificação de documentos (DSI em articulação com a SGR)	☒ (-2)





UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
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 legais tais como Regulamento arquivístico, 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)	Operacional	9	Moderado	Elaboração e implementação de instrução/ norma interna de arquivo	☒ (-3)
					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.				Tratamento documental de arquivos**	
					Ano de 2018: - Implementação de acessos restritos a ativos físicos - Tratamento documental de arquivos (processo contínuo)				Plano de Ação no âmbito do Regulamento Geral de Proteção de Dados (14.2)	
					Ano de 2019: - GR.IT.046 - Entrega de Arquivo Definitivo - GR.IT.047 - Arquivo e Registo de Títulos Contratuais - Redução do volume e da dispersão de arquivo por UO - Disponibilização da informação tratada por UO com descrição e localização da documentação				Base de dados/ Biblioteca e arquivo	
SGR	Inadequada conservação de documentos em arquivo	- Instalações sem condições de conservação para determinada tipologia de documentos - Falhas na aplicação dos requisitos legais tais como Regulamento arquivístico, legislação sobre proteção de dados pessoais	Todas	- Deterioração de documentos - Perda de informação - Incumprimento legal	Até 2015: - Limpeza/ Desinfestação de arquivos (processo contínuo)  Ano de 2017: - "Assessment" e "gap analysis" no âmbito do Regulamento Geral de Proteção de Dados  Ano de 2018: - Implementação de acessos restritos a ativos físicos  Ano de 2019: - Guias BP # 14 - Parte 1 e Parte 2 - Substituição de unidades de acondicionamento do arquivo - Intervenções em locais de acondicionamento - Redução do volume e da dispersão de arquivo por UO - Estudo de viabilidade e análise de espaços adequados para arquivo	Operacional	9	Moderado	Plano de Ação no âmbito do Regulamento Geral de Proteção de Dados	☒ (-3)



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
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  Ano de 2018: - Manual de Gestão da Privacidade - Best Practice sobre Clean Desk - Ações de sensibilização/formação sobre o Regulamento Geral de Proteção de Dados (processo contínuo) - Implementação de acessos restritos a ativos físicos - Implementação de controlos técnico em softwares/hardwares (365, Sharepoint, Workstations e Gesven) - Registo de atividades de tratamento e base de licitude  Ano de 2019: - Implementação de acessos restritos a ativos digitais com dados pessoais (Identity Management) - Implementação de controlos técnicos no Datacenter Pragal - Controlos de segurança física, ambientais, ataques maliciosos ou acidentes	Regulação e Compliance	6	Moderado	Plano de Ação no âmbito do Regulamento Geral de Proteção de Dados	=



## 9.26 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	15
Moderado	9
Elevado	2
Muito elevado	0
Total de riscos	26
Valor Médio do Risco	5,8

Dono do Risco: José de Castro Cunha Alves Monteiro

UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
IPE - EDPR	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 DEA/ IPE atividades 2017/ 2018) (processo contínuo)	Operacional	6	Moderado		=
IPE - EDPR	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)  Ano de 2018: - Articulação prévia com a DSI quando existirem alterações/ atualizações de Hardware ou Software (processo contínuo)	Operacional	4	Baixo	Revisão do Acordo / Protocolo de Serviços Partilhados	=
IPE - EDPR	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	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
IPE - EDPR	Saída não supriável de colaboradores	- Saída da empresa - Reforma - Mobilidade interna no Grupo IP - Inexistência de mecanismos de renovação dos quadros técnicos - Fatores Externos	IPE	- Incumprimento das atribuições da Empresa - Perda de competências técnicas em especialidades e subdomínios de Engenharia Ferroviária e Rodoviária	Até 2015: - Recurso a programas de estagiários - Recrutamento nas especialidades técnicas ferroviárias e rodoviárias com escassez de recursos  Ano de 2017: - Recurso a programas de estagiários (2 estagiários) (via férrea, drenagem) - Suprimento de lacunas identificadas através de mobilização interna temporária e de ações de formação (processo contínuo)	Operacional	12	Elevado	Plano de estágios (via férrea, catenária, drenagem, geotecnia)	☑ (+3)
IPE - EDPR	Deficiente qualidade das prestações de serviços	- Inadequada definição de âmbito do projeto - Acompanhamento insuficiente da execução do projeto	Todas	- 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		=
IPE - EDPR	Fraude na gestão de contratos	Ação dolosa	Todas	- 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 - EDCF	Alterações/ desvios do planeamento da produção	- Alterações/ desvios do planeamento dos Investimentos (cliente IP) - Restrições orçamentais (autorizações legais plurianuais) - 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	8	Moderado		=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
IPE - EDCF	Atraso na resposta dos serviços partilhados	- Falta de capacidade dos serviços partilhados - Não solicitação atempada pela IPE	IP/IPE	- Incumprimento de prazos - Aumento de custos	Até 2015: - Relatórios e Sessões do Sistema de Gestão Integrado (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  Ano de 2019: - Adequação/Antecipação dos prazos contratuais (processo contínuo)	Operacional	4	Baixo	Revisão do Acordo / Protocolo de Serviços Partilhados	=
IPE - EDCF	Inadequação dos adjudicatários selecionados	- Desajuste do procedimento e/ou dos critérios de avaliação das propostas	Todas	Desvios na qualidade, custo e prazo	Ano de 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)  Ano de 2019: - Adequação/Antecipação dos prazos contratuais (processo contínuo)	Operacional	4	Baixo		=
IPE - EDCF	Dificuldades na prestação do serviço de Gestão, Coordenação, Fiscalização e Coordenação de Segurança em Obra	Deficiente desempenho dos empreiteiros	Todas	- 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		=
IPE - EDCF	Obsolescência do conhecimento técnico (metodologias e ferramentas)	- Dispersão da informação - Não utilização frequente das metodologias e ferramentas - Equipas abaixo da massa crítica (pouca troca de experiências e confronto de ideias)	IP/IPE	- Deficiente execução da obra (desvios de qualidade e/ou custo e/ou prazo); - Trabalhos a mais; - Impacto negativo no ciclo de vida da infraestrutura projetada e executada	Ano de 2019: - Assegurar a carteira de atividade diversificada nas áreas core - elaboração de projeto e revisão de projeto (processo contínuo)	Operacional	9	Moderado	Reuniões periódicas por especialidade com a EIN, DEA e a ACD  Formação técnica específica (eventos, visitas técnicas a outras empresas, entre outras)	N



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
IPE - EDCF	Informação insuficiente sobre o comportamento das infraestruturas físicas das prestações de serviço realizadas pela IPE	Ausência de retorno da informação proveniente da IP sobre o comportamento das infraestruturas físicas referente às prestações de serviço realizadas pela IPE	IP/IPE	- Deficiente execução da obra (desvios de qualidade e/ou custo e/ou prazo); - Trabalhos a mais; - Impacto negativo no ciclo de vida da infraestrutura projetada e executada		Operacional	15	Elevado	Reuniões anuais com a DAM, DRF, DRR, DEM, DEA, entre outras Recolha e análise de informação estruturada sobre o comportamento das infraestruturas físicas relativas às prestações de serviço realizadas pela IPE	N
IPE - GPC	Atraso na formalização de acordos/protocolos internacionais	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  Ano de 2018: - Reforço da atuação direta do Negócio Internacional junto da Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa, da Associação Empresarial de Portugal e das Embaixadas dos países alvo (processo contínuo) - Alavancagem do financiamento do projeto junto de entidades externas	Negócio	8	Moderado		☑ (+2)
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 contactos preliminares com os clientes internacionais (processo contínuo) - Participar nas visitas técnicas promovidas no âmbito dos concursos (processo contínuo) - Participação nos atos públicos de abertura das propostas (processo contínuo) - Aumento da 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) - Incorporação do 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		=

Relatório de Execução do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, do Grupo IP – 2019-2020



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
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		=
IPE - GPC	Não recebimento de clientes/parceiros	- 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	4	Baixo		☒ (-2)
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	4	Baixo		☒ (-2)
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, Ativos e Ambiente - 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  Ano de 2019: - Revisão do Manual do Sistema de Gestão Empresarial com integração da Gestão de Ativos e Gestão Ambiental	Negócio	4	Baixo	Revisão do Acordo / Protocolo de Serviços Partilhados	☒ (-2)
IPE - GMS	Monitorização ineficiente 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	4	Baixo	Implementação da 2ª e 3ª fase do Projeto de Controlo de Gestão (ferramenta informática para recolha de dados)	☒ (-1)
IPE - GMS	Envolvimento insuficiente dos intervenientes do Sistema	- Cultural organizacional adversa - Indisponibilidade	IPE	- Ineficiência - Atrasos na transmissão de informação - Atrasos nas respostas - Perda da certificação no âmbito da Qualidade	Ano de 2018: - Reforço da afetação ao Sistema (processo contínuo)	Operacional	2	Baixo		=
IPE - GMS	Incumprimento de prazos-chave para o Sistema	Não planeamento atempado	IPE	Perda de certificações	Ano de 2018: - Planeamento atempado e respetiva monitorização (processo contínuo)	Operacional	4	Baixo		=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
IPE - GMS	Atraso na implementação de melhorias ao Sistema	- Contingências orçamentais - Falta de recursos - Interface com outras Unidades Orgânicas	IPE	- Ineficiência - Perda de produtividade - Perda de certificações	Ano de 2018: - Orçamentação atempada das ações de melhoria (processo contínuo)	Operacional	6	Moderado	Revisão do Acordo / Protocolo de Serviços Partilhados	=
IPE - GMS	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	Todas	- 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 - 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  Ano de 2018: - Manual de Gestão da Privacidade - Best Practice sobre Clean Desk - Ações de sensibilização/formação sobre o Regulamento Geral de Proteção de Dados (processo contínuo) - Implementação de acessos restritos a ativos físicos - Implementação de controlos técnico em softwares/hardwares (365, Sharepoint, Workstations e Gesven) - Registo de atividades de tratamento e base de licitude  Ano de 2019: - Cláusula de Confidencialidade nos Contratos de Estágio - Alargamento da Cláusula de Confidencialidade - Fase 1: posições chave no software próprio da IPE - Implementação de acessos restritos a ativos digitais com dados pessoais (Identity Management) - Implementação de controlos técnicos no Datacenter Pragal - Controlos de segurança física, ambientais, ataques maliciosos ou acidentes	Regulação e Compliance	9	Moderado	Plano de Ação no âmbito do Regulamento Geral de Proteção de Dados (continuação).	N
IPE - GMS	Não concessão do registo da patente	Fatores externos	IP	- Não retorno dos custos incorridos; - Perda de oportunidades de negócio; - Perda de notoriedade		Negócio	1	Baixo		N
IPE - GMS	Não transferência do conhecimento	- Dispersão da informação - Falta de sistematização da recolha da informação - Substituição não atempada de recursos	IP/IPE	- Incumprimento das atribuições da Empresa - Perda de competências técnicas em especialidades e subdomínios de Engenharia Ferroviária e Rodoviária	Ano de 2019: - Realização de reuniões das lições aprendidas	Operacional	9	Moderado	Programa de transferência de conhecimento (preparar programa de formação em colaboração com a ACD)  Manual das ferramentas / aplicações informáticas	N





## 9.27 IP PATRIMÓNIO (IPP)

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

Baixo	4
Moderado	22
Elevado	5
Muito elevado	0
Total de riscos	31
Valor Médio do Risco	8,0

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

UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
IPP	Cadastro incompleto	Inexistência/ incorreção de títulos aquisitivos	IP/IPE/IPP	- Impossibilidade desafetação do domínio público - Impossibilidade de valorização/ rentabilização dos Ativos - Atraso na outorga das escrituras - Ineficiência na gestão do 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	Ocupação indevida 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)  Ano de 2018: - 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 (processo contínuo) - "Novas" concessões de ecopistas (processo contínuo)	Operacional	8	Moderado	Reforço do emparedamento de vãos dos edifícios para dificultar a intrusão (processo contínuo)  Reforço da demolição de edificado (processo contínuo)  Atualização de Procedimentos de desocupação adequados às diferentes situações	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. 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 DEA (processo contínuo)</li> <li>- Formação aos Projetistas em fase prévia à elaboração do projeto, em cada uma das especialidades</li> </ul> <p>Ano de 2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Metodologia de qualificação e avaliação de fornecedores/ prestadores de serviços/ empreiteiros</li> </ul>	Operacional	12	Elevado	Qualificação e avaliação de fornecedores/ prestadores de serviços/ empreiteiros (realizada na Nova ferramenta de contratação)	=
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	=
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		=
IPP	Avaliação inadequada de ativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falhas no processo interno de avaliação (erro humano)</li> <li>- Estabilização de uma matriz de avaliação</li> <li>- Hiato temporal entre avaliação e colocação no mercado</li> </ul>	IP/IPP	Colocação no mercado por valor desajustado	<p>Ano de 2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adenda ao Regulamento das Alienações</li> </ul>	Operacional	9	Moderado	<p>Criação do Regulamento de Subconcessões</p> <p>Atualização do Regulamento das Alienações</p>	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
IPP	Atraso na resposta em tempo ao cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dificuldade em interpretar as necessidades do cliente</li> <li>- Dificuldade no acesso à informação necessária à resposta em tempo oportuno</li> <li>- Falta de recursos humanos</li> </ul>	IP/IPP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perda de negócio</li> <li>- Impacto reputacional negativo</li> <li>- Insatisfação dos clientes</li> </ul>	Ano de 2016: <ul style="list-style-type: none"> <li>- 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</li> <li>- Reorganização interna da IPP</li> </ul>	Negócio	12	Elevado	Contratação e implementação da ferramenta informática (Real Estate)	=
					Ano de 2018: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Metodologia de análise e resposta a clientes (Gestor do Cliente) (processo contínuo)</li> <li>- Preparação do Programa de Concurso e Caderno de Encargos para aquisição da ferramenta "Real Estate"</li> </ul>				Carregamento de informação na ferramenta informática (Real Estate)	
					Ano de 2019: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reforço de recursos humanos (1 recurso)</li> </ul>				Reforço/rejuvenescimento de recursos humanos *	
IPP	Perda de clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dependência de um Grupo reduzido de clientes com elevado peso nas receitas</li> <li>- Inadequação dos recursos humanos</li> <li>- Produtos imobiliários desajustados às solicitações do mercado</li> <li>- Não concessão da exploração do Terminal Rodoviário pela Câmara Municipal de Lisboa</li> </ul>	IPP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perda de negócio</li> <li>- Danos financeiros</li> <li>- Impacto reputacional negativo</li> </ul>	Até 2015: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diminuição dos custos de manutenção</li> <li>- Diligências junto da Câmara Municipal de Lisboa para obtenção de licenciamento (terminal rodoviário GIL)</li> </ul>	Negócio	9	Moderado	Formação em técnicas de negociação específica para a IPP	=
					Ano de 2016: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar a base de clientes (processo contínuo)</li> <li>- Aumentar a disponibilização dos bens (processo contínuo)</li> </ul>				Contratação e implementação da ferramenta informática (Real Estate)	
					Ano de 2017: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reforço da equipa (1 colaborador por mobilidade interna e 2 estagiários)</li> <li>- Ações de manutenção/ melhoria nas instalações (processo contínuo)</li> </ul>				Carregamento de informação na ferramenta informática (Real Estate)	
					Ano de 2018: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formação em técnicas de negociação específica para a IPP</li> </ul>					



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
IPP	Não recebimento de clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Insolvência de clientes</li> <li>- Abandono do negócio por parte de clientes</li> <li>- Atrasos na contratualização</li> <li>- Falta de meios humanos</li> <li>- Falhas no processo de cobrança</li> <li>- Incumprimento contratual do cliente</li> </ul>	IPP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perda de receita</li> <li>- Aumento de litígios</li> </ul>	Até 2015: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Controlo de pagamentos (processo contínuo)</li> <li>- Medidas de recuperação de crédito (processo contínuo)</li> <li>- Exigência de caução nos contratos GIL (processo contínuo)</li> </ul>	Negócio	8	Moderado	Reforço da formação em recuperação de crédito	=
					Ano de 2016: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reforço da equipa</li> <li>- Formação em recuperação de crédito</li> <li>- Medidas preventivas (análise de capacidade financeira do potencial cliente) (processo contínuo)</li> <li>- Desenvolvimento de ferramentas de suporte (relatórios conta corrente de clientes)</li> <li>- Monitorização das cobranças (processo contínuo)</li> </ul>				Reforço/rejuvenescimento de recursos humanos	
					Ano de 2017: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementação do pagamento por referência multibanco</li> <li>- Implementação do débito direto para recebimentos</li> <li>- Reforço de meios humanos da área comercial</li> <li>- Monitorização dos períodos de vigência dos contratos (processo contínuo)</li> <li>- "Assessment" externo de análise das contas correntes da IPP</li> </ul>				Contratação e implementação da ferramenta informática (Real Estate)	
					Ano de 2018: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboração de procedimento no âmbito do processo de cobrança</li> </ul>				Carregamento de informação na ferramenta informática (Real Estate)	
IPP	Morosidade no processo de contratação	Gestão de prioridades da contratação	IP/IPP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ineficiência na gestão dos ativos</li> <li>- Resposta não atempada</li> </ul>	Ano de 2016: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementação de procedimento interno de gestão contratual</li> <li>- Divulgação do Service-Level Agreement da DCL</li> </ul>	Operacional	8	Moderado	Ateração da Delegação de Poderes (Diretor Comercial, atribuição de competências para contratualização direta IPP/Operacionais e...	=
					Ano de 2018: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisão das minutas tipo</li> </ul>				Nova ferramenta de contratação	
									Revisão do Manual de Contratação	



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
IPP	Inadequada gestão da execução de contratos de fornecedores ou prestadores de serviços	- Falta de recursos humanos - Constrangimentos orçamentais	IP/IPP	- Desvios na qualidade, custo e prazo - Impacto reputacional negativo	Até 2015: - Definição de relatórios de execução nos contratos - Monitorização da faturação (processo contínuo)  Ano de 2016: - Implementação de metodologia de fiscalização aos serviços/ fornecimentos prestados  Ano de 2017: - Monitorização dos períodos de vigência dos contratos (processo contínuo)  Ano de 2019: - Reforço da avaliação permanente das estimativas dos custos associados os contratos, com vista à melhor definição do preço-base de novos contratos (processo contínuo)	Operacional	9	Moderado	Contratação e implementação da ferramenta informática (Real Estate)  Carregamento de informação na ferramenta informática (Real Estate)	=
IPP	Práticas ilícitas	- Comportamentos passíveis de responsabilidade disciplinar, civil, ou criminal - Negligência - Ação dolosa - Conluio	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		IPP	- Absentismo - Diminuição da produtividade - Impacto reputacional negativo	Até 2015: - Articulação com forças policiais (processo contínuo)  Ano de 2018: - Formação em técnicas de negociação específica para a IPP	Negócio	4	Baixo		=
IPP	Deficiente manutenção do património	- Falhas no processo de monitorização do património - Morosidade de resposta da DRR/ DRF - Redução orçamental para manutenção - Ausência de imóveis no Objeto dos contratos de prestação de serviços / empreitadas	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 de 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		=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
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		=
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 de 2017: - Revisão do Manual de Caracterização de estações - Kit SOS  Ano de 2018: - Ações de formação no tratamento do património azulejar e de sensibilização para o seu valor (processo contínuo) - Aprovação da utilização dos Kit SOS Azulejo	Operacional	8	Moderado	Início da utilização dos Kit SOS Azulejo	=
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 - Impacto reputacional negativo	Até 2015: - Protocolo com a SOS Azulejo - Instalação de placas dissuasoras de atos de furto e vandalismo (processo contínuo) - Sistemas de Videovigilância - Protocolo com a Fundação Museu Nacional Ferroviário  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 Subconcessão - Reforço de Videovigilância (processo contínuo)  Ano de 2018: - Contratação específica para recuperação e/ou guarda de bens móveis e património (processo contínuo)	Operacional	6	Moderado	Reforço de Videovigilância (CCTV) (continuação)  Atribuição de espaço específico para recolha e guarda de património móvel.	☒ (-2)
IPP	Atraso na regularização matricial e predial	Insuficiente capacidade financeira para proceder às regularizações matriciais e registais - Falta de recursos humanos	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 (em função da disponibilidade financeira e de recursos) (processo contínuo)	Financeiro	8	Moderado	Regularização do histórico (em função da disponibilidade financeira e de recursos)	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
IPP	Incumprimento de prazos	- Não adequação de recursos - Falta de informação base que permita responder de forma adequada - Falta de articulação interna - Desconhecimento - Lapso - Perda de dados/informação na migração entre sistemas documentais (SAP e nova ferramenta)	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	6	Moderado		☑ (+2)
IPP	Extravio de documentos	- Arquivo - Lapso - Perda de dados/informação na migração entre sistemas documentais (SAP e nova ferramenta)	IPP	Fragilidades na instrução dos processos, contenciosos ou graciosos, com potencial perda de direitos	Até 2015: - Reforço da segurança do arquivo documental, por via da organização sistematizada dos processos e adoção de suporte duplicado (dossier físico e ficheiro informático)  Ano de 2019: - Projeto Arquivo 2020 do Grupo IP em curso - Estratégia de centralização do arquivo IPP (ferroviário Oriente)	Regulação e Compliance	9	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)  Estratégia de centralização do arquivo IPP (Rodoviário Alcântara-Terra)	☑ (+3)
IPP	Prova desadequada ou frágil (Processos Contenciosos/ Graciosos)	- Meios probatórios desadequados ou insuficientes para fazer valer os direitos da empresa - Perda de dados/informação na migração entre sistemas documentais (SAP e nova ferramenta)	IPP	Perda de direitos	Até 2015: - Sensibilização das Unidades Orgânicas (processo contínuo)	Regulação e Compliance	9	Moderado	Contratação e implementação da ferramenta informática (Real Estate)  Carregamento de informação na ferramenta informática (Real Estate)	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
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 - Impacto reputacional negativo	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  Ano de 2018: - Manual de Gestão da Privacidade - Best Practice sobre Clean Desk - Ações de sensibilização/formação sobre o Regulamento Geral de Proteção de Dados (processo contínuo) - Implementação de acessos restritos a ativos físicos - Implementação de controlos técnico em softwares/hardwares (365, Sharepoint, Workstations e Gesven) - Registo de atividades de tratamento e base de licitude  Ano de 2019: - Implementação de acessos restritos a ativos digitais com dados pessoais (Identity Management) - Implementação de controlos técnicos no Datacenter Pragal - Controlos de segurança física, ambientais, ataques maliciosos ou acidentais	Regulação e Compliance	6	Moderado	Plano de Ação no âmbito do Regulamento Geral de Proteção de Dados	=
IPP	Incumprimento da legislação em vigor	- Dispersão legislativa - Incumprimento da legislação referente a branqueamento de capitais e combate ao terrorismo (Lei 83/2017 de 18 e agosto)	IPP	- Perda de direitos relacionados com os diversos regimes legais que impendem sobre a atividade da empresa, seja na ótica constitutiva, seja na ótica de defesa - Coimas/ multas	Até 2015: - Ações de formação  Ano de 2019: - Procedimento de Comunicação de transações ao Departamento Central de Investigação e Ação Penal, à Unidade de Informação Financeira e ao Instituto dos Mercados Públicos, do Imobiliário e da Construção	Regulação e Compliance	4	Baixo	Formação sobre Prevenção e Combate ao Branqueamento de capitais	=





UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
IPP	Incumprimento dos níveis de serviço das Estações/ Edifícios	- Desadequação dos espaços às necessidades atuais - 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 - Impacto reputacional negativo	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) - Estudos de opinião aos utentes atento ao nível de serviços de prestação de serviços (limpeza, segurança) e layout das estações  Ano de 2018: - Metodologia de qualificação e avaliação de fornecedores/ prestadores de serviços/ empreiteiros  Ano de 2019: - Estudos de opinião aos utentes atento ao nível de serviços de prestação de serviços (limpeza, segurança) e layout das estações	Operacional	8	Moderado	Plano de ação tendo por base estudos de opinião aos colaboradores do grupo IP, atento às instalações de Grupo *  Alterações aos requisitos dos contratos de serviços de limpeza	=
IPP	Ocupação indevida de imóveis (parcelas)	- Dispersão do património	IP/IPP	- Dificuldade de rentabilização dos ativos - Danos ao património - Dificuldade de realização de intervenções de manutenção	Até 2015: - Delimitação do Domínio Público Ferroviário efetuada com a colocação de marcos de propriedade do estado - Vistorias ao património sob gestão da IP (processo contínuo) - Articulação com as forças policiais (processo contínuo) - Colocação de marcos (ferrovia) - Concessão de ecopistas (processo contínuo)  Ano de 2017: - Elaboração e Execução do Plano de vistorias/ verificações, em articulação com a IP, para melhoria da fiscalização (1º ciclo - identificaram-se imóveis que foram cadastrados)  Ano de 2018: - Reforço da colocação de marcos de propriedade (continuação ferrovia e alargar rodovia) (processo contínuo)	Operacional	12	Elevado	Reforço da colocação de marcos de propriedade (continuação ferrovia e alargar rodovia)  Fomentar a contratualização da ocupação por terceiros  Atualização de Procedimentos de desocupação adequados às diferentes situações	=
IPP	Falta de fiabilidade da informação prestada no site oficial	Informação não atualizada/ incorreta na ferramenta eEstações 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	Contratação e implementação da ferramenta informática (Real Estate)  Carregamento de informação na ferramenta informática (Real Estate)  Atualização da aplicação eEstações	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
IPP	Dívida da Câmara Municipal de Lisboa	Não pagamento pela Câmara Municipal de Lisboa no âmbito de protocolo que já terminou pela prestação de serviço no Terminal Rodoviário	IPP	Perda de receita		Negócio	8	Moderado	Conclusão da negociação global dos processos com a Câmara Municipal de Lisboa	=
IPP	Falhas nas infraestruturas/ equipamentos da Gare Intermodal de Lisboa (GIL)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deficiente acompanhamento/ gestão dos contratos</li> <li>- Desadequação dos recursos humanos</li> <li>- Condições climatéricas</li> <li>- Falhas no processo de monitorização/ manutenção do espaço afeto à estação</li> <li>- Interrupção ou deficiente prestação de serviços (vigilância humana; limpeza; serviços de manutenção)</li> <li>- Constrangimentos da Infraestrutura/ Arquitetura</li> <li>- Restrições orçamentais</li> </ul>	IPP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perda de clientes/ receita</li> <li>- Sistemas inoperacionais</li> </ul>	<p>Ano de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Articulação com os vários Stakeholders (processo contínuo)</li> <li>- Reforço da equipa</li> <li>- Reforço/ reajuste de monitorização de áreas críticas (processo contínuo)</li> <li>- Sistemas de alertas de clientes</li> </ul> <p>Ano de 2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reajustes na monitorização do cumprimento dos contratos (reajustes nas fichas dos trabalhos de manutenção preventiva dos equipamentos de maior risco)</li> </ul>	Operacional	8	Moderado	Obrigatoriedade de formação das entidades prestadoras de serviços	=
IPP	Furto e vandalismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fatores externos: falta de segurança pública</li> <li>- Fatores internos: desguarnecimento e/ou encerramento das estações</li> </ul>	IP/IPP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perdas patrimoniais</li> <li>- Impacto reputacional negativo</li> </ul>	<p>Até 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vigilância Humana (processo contínuo)</li> <li>- Instalação de placas dissuasoras de atos de furto e vandalismo (processo contínuo)</li> <li>- Sistemas de Videovigilância</li> </ul> <p>Ano de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilização de materiais mais resistentes (processo contínuo)</li> <li>- Sensibilização/ articulação com parceiros (Órgãos de polícia)</li> </ul> <p>Ano de 2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Avaliação de alternativas legais de acesso às casas de banho</li> <li>- Reforço de Videovigilância (processo contínuo)</li> </ul> <p>Ano de 2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Subconcessão de instalações sanitárias nas estações</li> <li>- Acordos com autarquias</li> <li>- Programa DRF de combate aos graffitis</li> <li>- Ações de arte urbana em ligação com a Câmara Municipal de Lisboa</li> </ul>	Operacional	10	Elevado	Reforço do investimento na utilização de materiais mais resistentes nas casa de banho	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
IPP	Falhas na implementação de Plano de Emergência Interno	- Falta de Formação - Desconhecimento dos procedimentos previstos no Plano de Emergência Interno	IPP	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	9	Moderado		=
IPP	Inadequada gestão da execução de contratos de subconcessão	- Falta de recursos humanos - Ausência de título contratual	IP/IPP	- Desvios no cumprimento do clausulado - Impacto reputacional negativo	Até 2015: - Definição de relatórios de execução nos contratos - Monitorização da faturação (processo contínuo)  Ano de 2017: - Monitorização dos períodos de vigência dos contratos (processo contínuo)	Operacional	9	Moderado	Regulamento das subconcessões Minutas de Contratos celebrados pela IPP para valorização comercial dos imóveis Contratação e implementação da ferramenta informática (Real Estate) Carregamento de informação na ferramenta informática (Real Estate)	N



## 9.28 IP TELECOM (IPT)

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

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

Baixo	4
Moderado	13
Elevado	2
Muito elevado	0
Total de riscos	19
Valor Médio do Risco	6,8

UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
IPT	Indisponibilidade da infraestrutura/ equipamento de rede de fibra ótica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Destruição da infraestrutura (exemplos: vandalismo, sabotagem, intempéries, as empreitadas/ prestações de serviços de manutenção do Grupo IP)</li> <li>- Obsolescência de equipamentos</li> <li>- Interrupção da infraestrutura de fibra ótica e de suporte</li> <li>- Falta de recursos para repor serviços</li> </ul>	Todas	<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>	Ano de 2016: - Revisão de estratégias tecnológicas futuras (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	=
					Ano de 2017: - Estudo de alternativas via Rede rodoviária (processo contínuo)				Plano de investimento de infraestrutura de rede	
					Ano de 2018: - Passagem de fibra ótica para subsolo de canal técnico ferroviário (80 kms em falta - Régua-Tua) - Desenvolvimento do plano de continuidade de negócio (assessment -1ª fase)				Passagem de fibra ótica para subsolo de canal técnico ferroviário entre Marco - Régua	
					Ano de 2019: - Plano de investimento de infraestrutura de rede (Instalação ESPAP) - Definição do Plano de Continuidade do Negócio				Revisão de estratégias tecnológicas futuras, de acordo com plano de formação	
									Implementação do Plano de Continuidade do Negócio	



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
IPT	Indisponibilidade da infraestrutura/equipamento de datacenters	- Obsolescência dos equipamentos e sistemas - Não acompanhamento tecnológico das soluções disponibilizadas - Não renovação dos equipamentos - Ciberataque - Falhas de fornecedores (exemplo: energia) - Infraestruturas de aquecimento, ventilação e ar condicionado e energia próximo do limite da sua capacidade - Falhas na gestão/sistema de alarmística	Todas	- 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	Até 2015: - Renovação tecnológica de equipamentos: Comunicações e Cloud	Tecnológico	6	Moderado	Revisão de estratégias tecnológicas futuras	=
					Ano de 2016: - Participação em conferências para revisão de estratégias tecnológicas futuras (processo contínuo) - Verificação de salas técnicas				Criação de projetos piloto constante de inovações e adequação tecnológica, direta e indiretamente com parceiros (testes)	
					Ano de 2017: - 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) - Aumento da capacidade de processamento e memória de acordo com gestão de capacidade e necessidades dos clientes (processo contínuo)				Substituição de equipamentos (de convergência de redes Ethernet nos Centros de Processamento de Dados)	
					- Aumento da capacidade dos sistemas de alimentação e aquecimento, ventilação e ar condicionado nos datacenters - Auditorias externas aos datacenters - Criação de equipa com valências técnicas no domínio da energia (recursos internos)				Implementação das recomendações decorrentes dos Projetos de Melhorias Datacenter	
					Ano de 2018: - Desenvolvimento do plano de continuidade de negócio (assessment -1ª fase)				Implementação do Plano de Continuidade do Negócio	
					Ano de 2019: - Definição do Plano de Continuidade do Negócio				Implementação da gestão do Datacenter do Pragal	
IPT	Insolvência de prestadores de serviços/fornecedores estratégicos	Causas externas	IPT	- Indisponibilidade da Rede/serviço - Perda de negócio - Incapacidade de solicitar serviços de manutenção/assistência técnica/substituição de equipamentos	Até 2015: - Estudo de novas soluções para renovação dos sistemas (processo contínuo) - Estratégias de minimização de dependências de um único fornecedor (processo contínuo)	Operacional	4	Baixo		=
									Passagem do modelo de aquisição de hardware para o modelo "as a service"	



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
IPT	Incapacidade ou demora na deteção de falhas	Inexistência de meios para a deteção de falhas nos vários sistemas da arquitetura da empresa	IPT	- Atraso na identificação e recuperação de falhas na rede - Indisponibilidade da rede/serviço - Quebra de service-level agreement - Perda de clientes - Impacto reputacional negativo	Até 2015: - Revisão de ferramentas de monitorização e identificação  Ano de 2017: - Ferramenta de correlação de eventos sobre ativos de Rede (DataSonar) - Ferramenta de monitorização e ferramenta de consolidação e correlação de Logs das Tecnologias da Informação e da Comunicação (Elastic Search, Logstash e Kibana) - Ferramenta de monitorização de rede fibra ótica  Ano de 2018: - Implementado Data Center Infrastructure Management (DCIM): Solução de gestão e monitorização das infraestruturas de suporte de Datacenter (com possibilidade de integração com as infraestruturas das Tecnologias de Informação)  Ano de 2019: - Desenvolvimento de procedimentos de monitorização - Extensão do Security Operations Center	Tecnológico	9	Moderado	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 (Sensores)	=
IPT	Propostas não concorrenciais	- Preço da proposta ou solução técnica desajustados - Tempos de implementação da solução demorados - Falta de disponibilidade financeira para investimentos em soluções	IPT	- Perda de competitividade - Perda de negócio - Impacto reputacional negativo	Até 2015: - Análise competitiva de concorrência - Capacidade de coordenação com equipas técnicas - Criação de equipa de pré-venda  Ano de 2016: - Definição estratégica de tipologia de clientes (foco) - Consolidação de portfólio  Ano de 2017: - Enquadramento com a concorrência: Ações levadas a cabo por meios internos e de benchmarking - Processo de análise da solução apresentada e dos custos (processo contínuo)  Ano de 2018: - Análise de Profit & Loss de produtos (Plataforma Business Performance Analytics) - Monitorização das áreas de negocio na Plataforma Business Performance Analytics	Negócio	4	Baixo		=
IPT	Falta de capacidade para colocação em serviço	- Falta de recursos técnicos internos em contexto de elevado número de adjudicações - Elevado tempo de contratação	IPT	- Perda de negócio - Impacto reputacional negativo	Ano de 2017: - Gestão de portfólio de projetos (processo contínuo)  Ano de 2019: - Reforço da equipa em modelo de Outsourcing nas áreas de TIC, Field Service e NOC	Operacional	6	Moderado	Melhoria de portfolio de projetos  Reforço/rejuvenescimento de recursos humanos e desenvolvimento de parcerias estratégicas*	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. 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)  Ano de 2018: - Revisão, atualização e adequação do portfólio considerando capacidade da resposta da empresa nas dimensões cotação (técnica), implementação (operacional) e venda (comercial) (processo contínuo)	Negócio	6	Moderado	Otimizações no aplicativo de Customer Relationship Management*  Reforço/rejuvenescimento de recursos humanos e desenvolvimento de parcerias estratégicas**	=
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  Ano de 2018: - Plano de comunicação e marketing 2018  Ano de 2019: - Plano de comunicação e marketing 2019 - Reforço de equipa interna com recurso a outsourcing	Negócio	6	Moderado	Reforço/rejuvenescimento de recursos humanos e desenvolvimento de parcerias estratégicas  Implementação do plano de comunicação e marketing 2020	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
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  Ano de 2018: - Manual de Gestão da Privacidade - Best Practice sobre Clean Desk - Ações de sensibilização/formação sobre o Regulamento Geral de Proteção de Dados (processo contínuo) - Implementação de acessos restritos a ativos físicos - Implementação de controlos técnico em softwares/hardwares (365, Sharepoint, Workstations e Gesven) - Registo de atividades de tratamento e base de licitude  Ano de 2019: - Implementação de acessos restritos a ativos digitais com dados pessoais (Identity Management) - Implementação de controlos técnicos no Datacenter Pragal - Controlos de segurança física, ambientais, ataques maliciosos ou acidentes	Regulação e Compliance	9	Moderado	Integração de solução de gestão de identidades  Plano de Ação no âmbito do Regulamento Geral de Proteção de Dados  Implementação de solução de gestão e monitorização de documentos  Implementação do Plano de Ação no âmbito do Regulamento Geral de Proteção de Dados específico IPT	=





UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. 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  Ano de 2018: - Manual de Gestão da Privacidade - Best Practice sobre Clean Desk - Ações de sensibilização/formação sobre o Regulamento Geral de Proteção de Dados (processo contínuo) - Implementação de acessos restritos a ativos físicos - Implementação de controlos técnico em softwares/hardwares (365, Sharepoint, Workstations e Gesven) - Registo de atividades de tratamento e base de licitude  Ano de 2019: - Assessment" e plano de ação após transposição da Diretiva Network and information Security - Protocolo de colaboração com CNCS	Regulação e Compliance	6	Moderado	Plano de Ação no âmbito do Regulamento Geral de Proteção de Dados  Definição do plano de ação para o cumprimento segurança e integridade da rede e serviços de comunicações eletrónicas  Implementação do plano de ação para a segurança e integridade da rede e serviços de comunicações eletrónicas  Implementação do plano de ação da Diretiva Network and information Security	▢ (-2)
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  Ano de 2018: - Formação para quadros internos em recuperação de crédito	Negócio	3	Baixo		=
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	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. Anual
IPT	Perda de Certificações / Credenciação	- Não cumprimento dos requisitos das ISO - Falta de recursos para implementação das recomendações - Monitorização ineficaz do SGE IPT	IPT	- Perda de negócio - Impacto reputacional negativo - Constringimentos na exploração da Telemática	Até 2015: - Cumprimento da compliance ISO 27001  Ano de 2016: - Implementação das recomendações das auditorias  Ano de 2017: - Implementação de recomendações (processo contínuo)  Ano de 2018: - Certificação na ISO 90001 (abr./2018) - Implementação de recomendações (processo contínuo)  Ano de 2019: - Implementação de recomendações (processo contínuo)	Regulação e Compliance	6	Moderado	Implementação de recomendações  Reforço/rejuvenescimento de recursos humanos e desenvolvimento de parcerias estratégicas*  Reforço da monitorização da implementação das medidas recomendadas **  Reforço da monitorização do indicadores (PPIs)	=
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)  Ano de 2018: - Revisão das minutas tipo da IPT	Operacional	6	Moderado	Reforço de análise de Service-Level Agreement com Serviços Partilhados do Grupo IP*  Módulo específico da ferramenta de contratação para o Direito Privado	=
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  Ano de 2018: - Reforço da atividade comercial	Negócio	8	Moderado		=
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		=
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  Ano de 2018: - Execução de planos de risco ISO 27 001 (em todos os serviços com impacto na ISO 27 001 - em todos os departamentos) (processo contínuo). - Plano de investimento de infraestrutura de rede (Rede de transporte e acesso TX - zona Sul)  Ano 2019: - Realizada interligação entre Data Centers a 100G	Tecnológico	8	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 (Rede de transporte e acesso TX- zona Norte)	=



UO	Designação do Risco	Fonte do Risco	Empresas do Grupo impactadas	Consequências	Controlo(s) implementado(s)	Categoria do Risco	RI P x I	Nível do Risco Inerente	Controlo a implementar	Var. 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> <p>Ano de 2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvimento do plano de continuidade de negócio (assessment -1ª fase)</li> </ul> <p>Ano de 2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Criação do Grupo de Cibersegurança</li> <li>- Procedimento de comunicação (IPT.04)</li> <li>- Formação</li> </ul>	Tecnológico	12	Elevado	<p>Extensão do Security Operations Center (Reforço do Projeto Security Operations Center)</p> <p>Implementação do Plano de Continuidade do Negócio</p> <p>Plano Estratégico de cibersegurança</p> <p>Implementação do plano de ação decorrente do plano estratégico de cibersegurança</p>	=
IPT	Perda de competitividade do portfolio no mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incapacidade de acompanhar a inovação tecnológica do mercado</li> <li>- limitações de investimento</li> </ul>	IPT	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perda de negócio</li> <li>- Impacto reputacional negativo</li> </ul>	<p>Ano de 2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise de mercado e tendências (processo contínuo)</li> </ul>	Tecnológico	6	Moderado	<p>Plano de formação e presença de eventos</p> <p>Participação em projetos de inovação</p>	=



**Infraestruturas  
de Portugal**

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

Tel. +(351) 212 879 000  
e-mail [ip@infraestruturasdeportugal.pt](mailto:ip@infraestruturasdeportugal.pt)  
Capital Social 6 756 5 10 000,00 €  
NIF 503 933 813

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



**IP Engenharia**

**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**

**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**

**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)

