



COMBOIOS DE PORTUGAL

PLANO DE GESTÃO DE RISCOS (PGR) 2022/2023

setembro 2022





INDICE

I – Introdução.....	4
II – Enquadramento.....	4
III – Compromisso ético	5
IV – Caracterização da empresa.....	7
IV.1 Organograma.....	7
IV.2 Visão, Missão e Valores	8
IV.3 Objetivos Estratégicos.....	8
IV.4 Missão / Principais atribuições das Unidades Orgânicas	10
V Gestão do Risco	13
V.1 Princípios de gestão do risco	14
V.2 Estratégica da gestão de risco	15
V.3 As funções de auditoria e gestão do risco	15
V.4 O processo da gestão do risco	17
V.5 Tipificação do risco	20
VI Responsabilidades.....	20
VI.1 Responsáveis pela mitigação do risco.....	20
VII – RISCOS ESPECÍFICOS DE CADA UNIDADE ORGÂNICA, INERENTES A PROCESSOS/ATIVIDADES E PROJETOS.....	21
VII.1 SECRETARIA-GERAL	22
VII.2 PATRIMÓNIO E OBRAS.....	23
VII.3 COMUNICAÇÃO	25
VII.4 SEGURANÇA E PROTEÇÃO	26
VII.5 AUDITORIA INTERNA.....	29
VII.6 RELAÇÕES INTERNACIONAIS, INSTITUCIONAIS E SEGURANÇA	32
VII.7 PLANEAMENTO ESTRATÉGICO.....	35
VII.8 MARKETING.....	38
VII.9 MANUTENÇÃO E ENGENHARIA	39
VII.10 OPERAÇÕES E COMERCIAL	51
VII.11 COMPRAS E LOGÍSTICA.....	57
VII.12 PLANEAMENTO, CONTROLO E INFORMAÇÃO DE GESTÃO.....	59
VII.13 QUALIDADE, AMBIENTE E SEGURANÇA	60
VII.14 PESSOAL	62
VII.15 FINANCEIRA	65
VII.16 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	68
VII.17 JURÍDICO	76
VII.18 PROJETOS	77
VIII – Riscos-chave da CP.....	84
IX – Plano de ação de prevenção de riscos	86
X – Controlo e monitorização do plano.....	87
XI – Fontes	88



SIGLAS

ACE – Agrupamento Complementar de Empresas	MVA – Máquina de Venda Automática
AE - Acordo de Empresa	ROC – Revisor Oficial de Contas
AI – Auditoria Interna	NRBQ – Agentes Nucleares, Radiológicos, Biológicos e/ou Químicos
AMT - Autoridade da Mobilidade e dos Transportes	NS – Nível de Serviço
AP – Apoio ao Presidente	OC – Operações e Comercial
CA - Conselho de Administração da CP	OE – Orçamento de Exploração
CAC – Comité de Acompanhamento	OI – Orçamento de Investimentos
CCP - Código de Contratação Pública	ORT – Organização Representante dos Trabalhadores
CES – Comité Estratégico de Segurança	ORV – Operador de Revisão e Venda
CET - Comissão de Ética	PAC – Plano de Ações Corretivas
CF – Conselho Fiscal	PAO – Plano de Atividades e Orçamento
CI – Comissão de Inquérito	PC – Planeamento, Controlo e Informação de Gestão
CL – Compras e Logística	PCA - Presidente do Conselho de Administração da CP
CM - Comunicação	PE – Planeamento Estratégico
CP – CP Comboios de Portugal, E.P.E.	PGR - Plano de Gestão de Riscos
CPC - Conselho de Prevenção da Corrupção	PO – Património e Obras
CRM - Customer relationship management	POC – Produção
DGO - Direção Geral do Orçamento	PS - Pessoal
DGTF - Direção-Geral do Tesouro e Finanças	PSF – Prestador de Serviços de Formação
DW – Datawarehouse	PSM – Prestador de Serviços de Manutenção
EPD – Encarregado de Proteção de Dados	PSL – Prestador de Serviços de Limpeza
EPC - Equipamentos de Proteção Coletiva	PSST – Prestador de Serviços de Saúde e Segurança no Trabalho
EPE - Entidade Pública Empresarial	PSV – Prestador de Serviços de Vigilância
EPI - Equipamentos de Proteção Individual	QA – Qualidade, Ambiente e Segurança
ERTMS – European Rail Traffic Management System	RGPD – Regulamento Geral de Proteção de Dados
ETCS - European Train Control System	RLS – Responsável Local de Segurança
FFC – Fundo Fixo de Caixa	RS – Relações Institucionais, Internacionais e Segurança
FI – Financeira	SAP – Aplicação informática de gestão empresarial
GI – Gestor da Infraestrutura	SG – Secretaria-Geral
GPIAAF – Gabinete de Prevenção e Investigação de Acidentes com Aeronaves e Acidentes Ferroviários	SGPC – Sistema de Gestão de Pessoal Circulante
GR – Gestão do Risco	SGRS – Sistema de Gestão de Reclamações e Sugestões
HOTPLAN – Sistema de Planeamento de Horários	SGS – Sistema de Gestão de Segurança da Circulação
IGF – Inspeção-Geral de Finanças	SI – Sistemas de Informação
IIA – Institute of Internal Auditors	SIGO – Sistema Integrado de Gestão de Ocorrências
IMT - Instituto da Mobilidade e dos Transportes, I.P.	SLA – Acordo de nível de serviço
INE – Instituto Nacional de Estatística	SP – Segurança e Proteção
JR – Jurídico	SST – Saúde e Segurança no Trabalho
MC – Material Circulante	TC – Tribunal de Contas
ME – Manutenção e Engenharia	UMCRM – Unidade de Missão para o Projeto CRM da CP
MEF – Macroestrutura Funcional para a interoperabilidade semântica na Administração Pública	UO – Unidade Orgânica
MK – Marketing	
MO – Manual de organização	
MOPTC – Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações	



COMBOIOS DE PORTUGAL I – INTRODUÇÃO

O presente documento tem como objetivo, entre outros normativos, dar resposta às disposições do Código das Sociedades Comerciais, ao Estatuto do Gestor Público, aos Princípios do Bom Governo das Empresas do Sector Empresarial do Estado, e ao Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro, dando continuidade ao determinado na Ata n.º 1547 do Conselho de Gerência de 19 julho de 2007.

O Plano (PGR) está estruturado com os seguintes componentes:

- Compromisso ético;
- Organograma;
- Identificação da missão das Unidades Orgânicas;
- Identificação e avaliação dos riscos que afetam as atividades de cada processo. Esta avaliação inclui a qualificação da probabilidade e impacto desses riscos (necessárias para a determinação do nível de risco), os controlos relevantes e os responsáveis pelos riscos;
- Controlo e monitorização do Plano, sumarizando os riscos mais significativos e as medidas corretivas a tomar para a sua mitigação.

II – ENQUADRAMENTO

O Conselho de Administração da CP encontra-se abrangido pelas disposições do Estatuto do Gestor Público, exercendo poderes para assegurar a gestão e desenvolvimento da empresa e a gestão do seu património, sem prejuízo dos poderes da tutela.

O Conselho Fiscal e o Revisor Oficial de Contas, da CP, são responsáveis pelo controlo da legalidade, da regularidade e da boa gestão financeira e patrimonial da empresa.

As contas da CP são anualmente objeto de auditoria por entidade independente e estão sujeitas a certificação legal. Em 2021 foram realizadas respetivamente por Ribeiro, Rigueira, Marques, Roseiro & Associados, SROC, Lda e por Sociedade Alves da Cunha, A. Dias & Associados, Lda.

A supervisão e controlo externo da empresa são realizados por vários organismos: Autoridade da Mobilidade e dos Transportes (AMT); Instituto da Mobilidade e dos Transportes, I.P. (IMT) e organismos da tutela financeira: Inspeção-Geral de Finanças (IGF), Direção-Geral do Tesouro e Finanças (DGTF) e Direção Geral do Orçamento (DGO) e ainda pelo Tribunal de Contas (TC).

A tutela económica e financeira da CP é exercida pelos membros do Governo responsáveis pelas áreas das finanças e dos transportes (art.º 22º dos Estatutos da CP).



Para além das normas legais aplicáveis, os princípios e normas de comportamento que pautam a atuação do Grupo CP e dos seus trabalhadores, quer no âmbito da prossecução da sua missão, quer no exercício das atividades que lhe servem de suporte, e a que os trabalhadores se encontram sujeitos, na relação profissional que estabelecem entre si e com terceiros, estão inscritos no Código de Ética, aprovado na sessão nº 2225 de 16 de outubro de 2019 do Conselho de Administração, e que pode ser consultado em https://www.cp.pt/StaticFiles/Institucional/1_a_empresa/2_principios_bom_governo/codigo-etica.pdf

Os valores de referência são:

- Um elevado profissionalismo visando a promoção dos princípios suprarreferidos, assentes na segurança, no rigor, na transparência, na equidade, na honestidade, no civismo e na urbanidade;
- A satisfação dos seus clientes, prestando serviços de elevada qualidade, propugnado pela segurança da circulação ferroviária e pela segurança de pessoas e bens;
- A prática de valores éticos e de integridade pessoal quer a nível interno, quer no relacionamento com terceiros;
- A promoção e reconhecimento do mérito dos seus trabalhadores, bem como a valorização do trabalho conjunto e a partilha do conhecimento;
- O respeito pela qualidade de vida das comunidades onde se insere, contribuindo para a preservação do ambiente;
- A inovação, para fazer mais e melhor;
- A sustentabilidade do Grupo.

São princípios de ética do Grupo CP:

- **Princípio da Legalidade:** dentro dos limites dos poderes que lhe foram atribuídos e em conformidade com os fins para que os mesmos foram conferidos, os trabalhadores devem atuar de acordo com os princípios constitucionais e com a lei e o direito, bem como em harmonia com as normas e instruções internas, assim como em cumprimento das diretrizes legítimas dos superiores hierárquicos;
- **Princípio do Interesse Público:** os trabalhadores devem atuar sempre no respeito pelo interesse público, mantendo padrões elevados de ética profissional, respeitando os



direitos e interesses legalmente protegidos, em prejuízo dos interesses individuais ou de grupo;

- **Princípio da Igualdade:** os trabalhadores, na sua relação com terceiros, devem agir sem atender a favoritismos ou preconceitos que gerem discriminações de qualquer natureza, devendo assegurar que situações idênticas são alvo de tratamento igual, salvo fundamentação em contrário;
- **Princípio da Colaboração e Boa Fé:** os trabalhadores devem atuar com zelo e espírito de cooperação e responsabilidade, informando e esclarecendo de forma respeitosa, clara e simples, estimulando iniciativas e sugestões e preservando os valores da transparência e abertura no relacionamento pessoal, independentemente da posição hierárquica;
- **Princípio da Lealdade:** os trabalhadores devem desenvolver as tarefas e instruções que lhes forem atribuídas de forma cooperante, com total subordinação aos objetivos do Grupo e no interesse público, respeitando os canais hierárquicos definidos;
- **Princípio da Imparcialidade:** no âmbito da sua atividade profissional, os trabalhadores devem agir com imparcialidade e isenção, ficando impedidos de práticas ou decisões arbitrárias e comportamentos que resultem em prejuízos de terceiros ou benefícios ilegítimos;
- **Princípio da Integridade:** os trabalhadores devem agir segundo critérios de retidão e honestidade no respeito do interesse público que representam, abstendo-se de situações suscetíveis de originar conflitos de interesse, de modo a garantir a veracidade e confiança do trabalho realizado;
- **Princípio da Proporcionalidade:** na sua relação com colegas ou terceiros, os trabalhadores devem agir de modo que a sua conduta seja adequada e proporcional aos objetivos a alcançar e às tarefas a desenvolver;
- **Princípio da Prestação de Informação de Qualidade:** os trabalhadores devem manter um sentido de rigor, clareza e cortesia na prestação de informações ou esclarecimentos, os quais devem ser facultados prontamente e em tempo útil, suprimindo a prática de atos que dificultem a sua tramitação;
- **Princípio da Competência e Responsabilidade:** os trabalhadores devem agir de forma responsável, competente e dedicada, empenhando-se na valorização profissional e exercendo a sua atividade com um comportamento íntegro e de elevado profissionalismo.



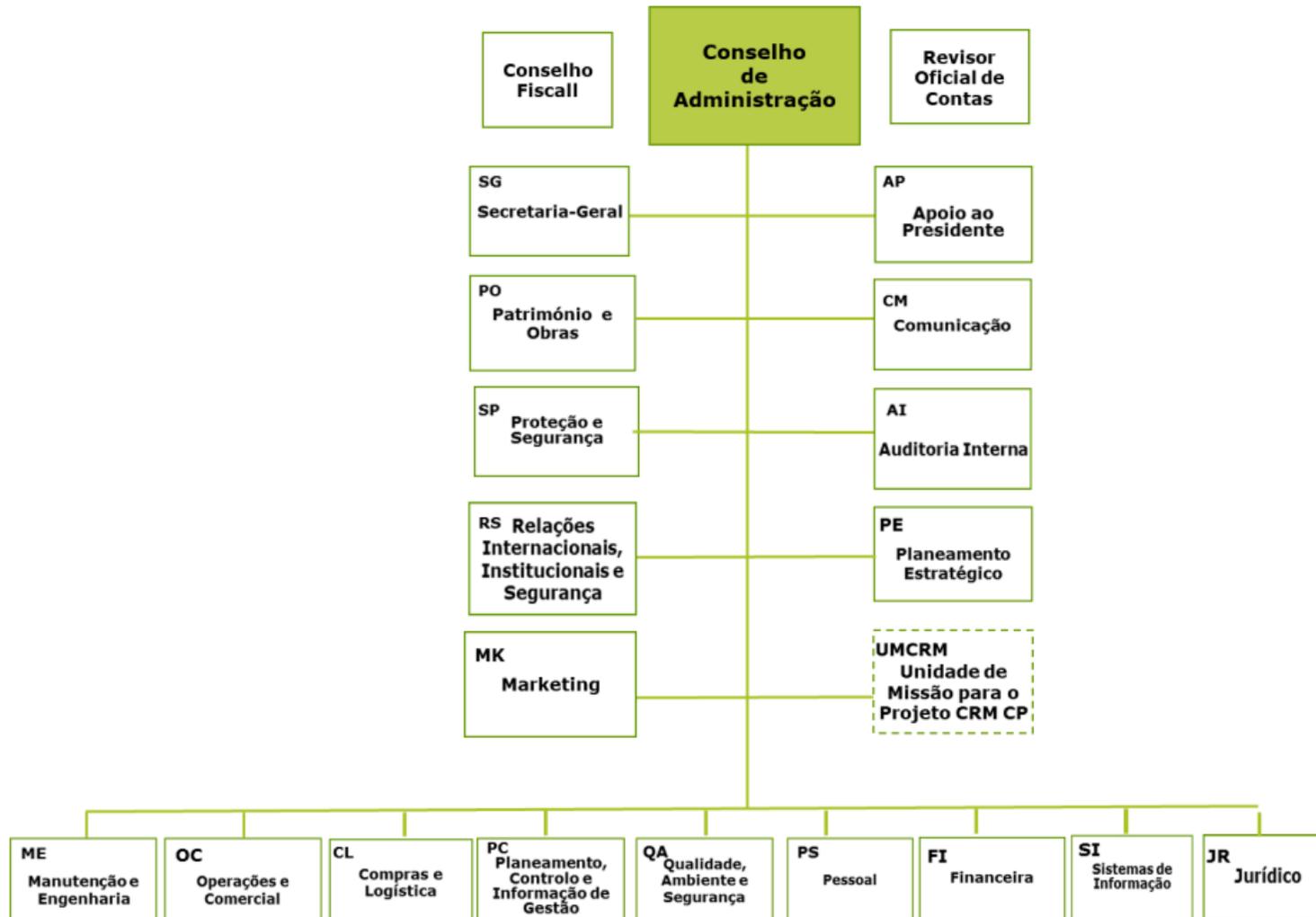
COMBOIOS DE PORTUGAL

IV – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

IV.1 ORGANOGRAMA

AI - AUDITORIA INTERNA

AI - AUDITORIA INTERNA



Fonte: Deliberação n.º 1/2020, de 17 de janeiro de 2020



IV.2 VISÃO, MISSÃO E VALORES

VISÃO

A CP como líder nacional de mobilidade integrada – simples, pessoal e sustentável.

MISSÃO

Ligar pessoas e comunidades, de forma sustentada e alicerçada no modo ferroviário.

VALORES

Cliente

Segurança - prestar o serviço ao Cliente com segurança.

Ambiente - contribuir para a preservação do ambiente.

Confiança – garantir a qualidade do serviço e a satisfação dos Clientes.

Equipa CP

Compromisso – trabalhar em equipa, com competência e partilha do conhecimento.

Ética – atuar com responsabilidade, norteando-nos pela integridade, honestidade e respeito por todos.

Resiliência - capacidade de adaptação à mudança e de encontrar soluções para as adversidades e desafios, superando-os mais fortalecidos.

Futuro

Inovação - inovar para garantir a competitividade da empresa, a qualidade dos serviços e a satisfação do Cliente.

Sustentabilidade – estar empenhados em obter a sustentabilidade económica, ambiental e social.

Liderança na mobilidade - ir mais longe, para moldar o futuro da mobilidade nacional, aumentando a coesão territorial.

IV.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Os dez objetivos estratégicos abaixo refletem as principais ambições e compromissos da CP para o horizonte temporal entre 2022 e 2030. Estes dependem de dois dos fatores críticos que condicionam a sua concretização: (i) o saneamento da dívida histórica e (ii) a saída do perímetro orçamental do Estado.

- **1. Preparar a CP para um novo contrato de obrigações de serviço público (CSP),** findo o atual, já com o período de cinco anos de extensão incluído, mobilizando, desde já, a empresa para garantir as exigências contratadas durante o período de vigência do mesmo.



- **2. Recuperar económica e financeiramente a CP e crescer,** recuperando, no curto prazo os valores da procura pré-pandemia e, no médio e longo prazo crescer, contribuindo para o incremento da quota modal do transporte ferroviário de passageiros para valores comparáveis com as dos melhores países europeus.
- **3. Antecipar e liderar a alta velocidade,** preparando a CP para ser competitiva num potencial contexto de concorrência, definindo um posicionamento para se perpetuar enquanto operador estruturante da mobilidade nacional.
- **4. Reformular e modernizar a oferta,** tirando partido da nova geografia ferroviária, melhorando a qualidade do serviço oferecido ao cliente, em especial no que respeita aos tempos de viagem e ao conforto a bordo, tirando partido das novas condições de operação que resultarão das intervenções em curso na infraestrutura, para melhor servir todo o país e garantir o aumento da quota de mercado.
- **5. Melhorar a experiência do cliente num novo contexto de mobilidade,** aumentando os níveis de conhecimento sobre os clientes e a personalização da oferta e das comunicações, evoluindo para modelos de cooperação abrangente com outros atores de mobilidade (MaaS).
- **6. Aumentar a eficiência, segurança e sustentabilidade dos processos,** procedendo à sua reengenharia e respetiva transformação digital, aumentando a eficiência operacional e a otimização funcional, bem como garantindo benefícios e financiamento nos projetos a implementar.
- **7. Mobilizar, qualificar e rejuvenescer as equipas,** evoluindo no sistema de gestão, reestruturando a CP e dando resposta aos desafios emergentes relacionados com as pessoas e as suas competências.
- **8. Evoluir os sistemas e transformar digitalmente a CP,** com recurso à modernização digital nas áreas mais críticas da sua operação, nomeadamente na produção de comboios, oficinas, material circulante e comercial, garantindo as infraestruturas tecnológicas necessárias à agregação e tratamento inteligente dos dados com segurança.
- **9. Inovar para modernizar a CP,** implementando sistemas de gestão da inovação e de colaboração efetiva com o seu ecossistema para desenvolver ideias e projetos diferenciadores.
- **10. Liderar a mobilidade verde e reforçar os compromissos sociais da CP,** comprometendo-se com a descarbonização do setor dos transportes e promovendo a empresa enquanto um ator central na coesão social e territorial portuguesa.



IV.4 MISSÃO / PRINCIPAIS ATRIBUIÇÕES DAS UNIDADES ORGÂNICAS

Órgão	Missão
CET (não orgânico)	Zelar pela adequada inventariação dos valores a respeitar pelos Colaboradores da Empresa e contribuir para a prevenção de condutas e comportamentos contrários a esses valores.
SG	Assegurar o apoio direto ao Conselho de Administração e demais Órgãos Sociais (Conselho Fiscal, Revisor Oficial de Contas e Conselho Consultivo, Assessores do Conselho de Administração e Comissão de Ética), no exercício das competências próprias ou que lhe sejam confiadas e na interlocução com a estrutura organizativa da Empresa; Garantir a atempada e eficaz divulgação das deliberações e despachos do Conselho de Administração; 19 PESSOAL Assegurar as atividades relativas a marcação de viagens internacionais de deslocação em serviço e viagens nacionais de deslocação em serviço dos Trabalhadores não operacionais; Gerir as atividades do Centro de Correspondência e Expediente de Lisboa-Rossio e da respetiva pool de Contínuos
AP	Apoiar o Presidente do Conselho de Administração no planeamento e desempenho da sua atividade.
PO	Zelar pelo património da Empresa, propondo soluções que viabilizem a adequada conservação e rentabilização dos seus imóveis; Elaborar estudos, realizar projetos e acompanhar obras; Gerir as instalações fixas a cargo da CP, colaborando com os outros Órgãos da Empresa, Empresas Participadas e concessionários, para a identificação das necessidades de intervenção no edificado e infraestruturas e consequentes modos de atuação, promovendo o eficaz planeamento e execução das atividades.
CM	Gerir as relações com os media sob a coordenação do Conselho de Administração; Promover a imagem externa da Empresa, em alinhamento com os seus objetivos estratégicos, através da definição, organização, realização e coordenação de ações de comunicação e de eventos públicos.
SP	Garantir a adequada segurança e proteção (security) das pessoas e bens nas instalações fixas e a bordo dos comboios da Empresa; Garantir a adequada articulação entre entidades externas, nacionais e internacionais, no domínio da security (com as Forças e Serviços de Segurança) e proteção civil (com a Autoridade Nacional de Emergência e Proteção Civil e Serviços Municipais de Proteção Civil); Gerir o abastecimento de combustível, efetuar a articulação com o IMT- Instituto da Mobilidade e dos Transportes, I.P., no caso de autorizações especiais, e, em situação de crise, garantir a articulação com a Autoridade Nacional de Emergência e Proteção Civil para que o abastecimento seja assegurado.
AI	Prestar, de forma independente e objetiva, serviços de avaliação e de consultoria, visando acrescentar valor e melhorar a operacionalidade do Grupo CP; Preparar o plano anual de ações de auditoria, suportado em adequada metodologia de avaliação de risco e executá-lo; Acompanhar, de forma coordenada, as auditorias externas; Promover a adoção generalizada de políticas de gestão de risco.
RS	Representar internacionalmente a Empresa, promovendo a sua identidade corporativa, e disponibilizar e tratar a informação de âmbito internacional para a organização; Coordenar e assegurar a ligação da Empresa com instituições nacionais em assuntos estratégicos para a Empresa; Promover e coordenar a obtenção e manutenção da certificação de responsabilidade social - ISO 26000 -, assim como assegurar a responsabilidade social da Empresa, quer interna, quer externa, e elaborar o relatório anual; Transmitir e partilhar as informações relevantes a todos os Trabalhadores, garantindo o seu alinhamento com a estratégia e objetivos da Empresa; Gerir o Sistema de Gestão de Segurança e coordenar, difundir e garantir o cumprimento de todas as regras de segurança ligadas à circulação ferroviária.
PE	Apoiar o Conselho de Administração na persecução da visão, missão e estratégia da Empresa; Promover a realização de estudos prospetivos que contribuam para a definição e estruturação das estratégias, políticas, prioridades e objetivos da CP-Comboios de Portugal, E.P.E. (CP); Analisar oportunidades de financiamento nacionais e internacionais, comparticipados ou a fundo perdido; Realização de estudos de benchmarking e acompanhamento de novas tendências e iniciativas nacionais e internacionais na área da mobilidade;



Desenvolver e implementar uma cultura de Inovação ao nível dos processos, produtos e serviços, aspetos organizacionais e de marketing;
Promover uma gestão eficiente e eficaz dos ativos da Empresa, visando o equilíbrio entre custos, riscos e sustentabilidade, por forma a alcançar os objetivos estratégicos definidos;
Propor e desenvolver a estratégia de gestão e do acesso à informação da Empresa, designadamente na definição da política, standards e recomendações de boas práticas de gestão documental (SARP).

ME Assegurar, com eficiência e eficácia, os processos de manutenção e reparação do material circulante, garantindo elevados níveis de desempenho operacional ao nível da fiabilidade, disponibilidade, limpeza e conforto;
Garantir que as atividades de manutenção e reparação do material circulante são realizadas em conformidade com o estabelecido nos ciclos de manutenção e planos de qualidade de cada série e como definido nas políticas de qualidade, ambiente e segurança, promovendo uma cultura de melhoria contínua nos processos e métodos de trabalho;
Assegurar, em cumprimento dos procedimentos definidos pelas Compras e Logística, a contratação e aquisição de bens e serviços, necessários à execução das atividades de manutenção e reparação de material circulante, garantir o adequado armazenamento dos bens e a correta gestão dos respetivos stocks.

OC Conceber, produzir, comercializar e promover de forma sustentável, serviços de transporte ferroviário de passageiros com preocupação pelo meio ambiente, definindo objetivos de regularidade, pontualidade e qualidade para os vários tipos de serviço;
Alcançar objetivos operacionais numa lógica empresarial e de obrigações de serviço público e em alinhamento com o Plano Estratégico e os objetivos estratégicos da Empresa;
Fortalecer a quota de mercado de forma a permitir alcançar o crescimento das receitas e a valorização da Empresa e dos seus Trabalhadores;
Assegurar um modelo de oferta competitivo, promovendo o incremento da mobilidade e contribuindo para uma maior coesão social e territorial;
Conceber e garantir o cumprimento das exigências e especificidades da regulamentação técnica e operacional para o setor, bem como os associados aos sistemas de registo e de segurança no material circulante;
Supervisionar a circulação ferroviária, dando suporte de forma imediata às atividades no âmbito da segurança da circulação e no que respeita à utilização da infraestrutura ferroviária, bem como do desempenho dos serviços;
Monitorizar, em conjunto com o Planeamento, Controlo e Informação de Gestão, o Contrato de Serviço Público.

CL Assegurar e gerir as aquisições de serviços, fornecimentos de materiais, bens e empreitadas transversais à Empresa, bem como de material circulante, visando o cumprimento das obrigações da Empresa;
Controlar e gerir o nível de stocks de bens existentes em armazém, automatizando os processos que melhor respondam às necessidades e exigências da Empresa, garantindo sempre a disponibilidade dos artigos numa lógica de racionalidade técnico-económica;
Elaborar o plano de prioridades para as aquisições dos Órgãos;
Assegurar e gerir a frota automóvel da Empresa e os respetivos contratos, garantindo o cumprimento do Regulamento Automóvel.

PC Garantir o processo de planeamento da CP em termos individuais e consolidados;
Promover os processos de controlo de gestão e de controlo orçamental, bem como assegurar o reporting atempado e a qualidade da informação de gestão recolhida;
Acompanhar o desempenho das Empresas Participadas;
Acompanhar a execução do Contrato de Serviço Público - revisão, monitorização e normalização dos critérios de imputação;
Gerir a elaboração dos planos operacionais (individual e consolidado) e orçamentos (atividades e investimentos) - planeamento, monitorização e gestão orçamental;
Gerir o sistema de informação de gestão e reporting - normalização, consolidação e disponibilização (interna e externa);
Gerir a relação institucional decorrente da integração da Empresa no perímetro de elaboração do Orçamento de Estado em articulação com as relações institucionais.



QA	Desenvolver e garantir o cumprimento das políticas de Qualidade, de Ambiente, de Higiene e Segurança no Trabalho definidas pelo Conselho de Administração e pela legislação aplicável; Promover a melhoria contínua em todos os processos da Empresa; Diligenciar a obtenção e manutenção das certificações de qualidade -ISO 9001- ambiente – ISO 14001 - e promover todas as demais certificações que se venha a entender serem adequadas e/ou necessárias ao Grupo CP.
PS	Apoiar o Conselho de Administração na definição da Política de Gestão de Pessoal e assegurar a sua implementação; Garantir a aplicação de boas práticas, visando a satisfação e o desenvolvimento das pessoas e dos processos; Assegurar a gestão do quadro de efetivos, nomeadamente os processos de contratação de pessoal; Apoiar a gestão das relações laborais, nomeadamente no que respeita aos processos de negociação e à relação com as Organizações Representativas dos Trabalhadores.
FI	Apoiar o Conselho de Administração na definição da Política Financeira do Grupo CP, dotando-o dos meios financeiros necessários à sua atividade e garantindo a gestão otimizada dos recursos financeiros disponíveis; Garantir todas as operações contabilísticas da CP e das Empresas do Grupo que lhe confiarem essa missão, assegurando o cumprimento das obrigações fiscais, do processo de auditoria e de certificação legal das contas, exigidos nos termos da lei; Garantir a manutenção de um sistema de controlo de gestão, assegurando a adequada manutenção das estruturas analíticas e a gestão contabilística dos ativos fixos tangíveis, intangíveis e ativos em regime de locação; Garantir a gestão da carteira de seguros da CP e das Empresas do Grupo que lhe confiarem essa missão.
SI	Gerir as infraestruturas e tecnologias da informação e de comunicações fixas e móveis, com o objetivo de alinhar as tecnologias com a estratégia e as necessidades do negócio.
JR	Assegurar a assessoria jurídica a toda a atividade da CP, diretamente ao Conselho de Administração e a todos os Órgãos da Empresa, bem como assegurar a representação da Empresa no exercício das funções inerentes ao Órgão e o patrocínio judiciário da mesma, bem como dos seus trabalhadores, quando acionados em virtude do exercício das suas funções; Assegurar a gestão das relações laborais da Empresa.
MK	Apoiar o Conselho de Administração na definição dos objetivos de marketing; Definir e conceber produtos e serviços ajustados às necessidades dos seus públicos alvo; Colaborar na conceção de parcerias comerciais; Apoiar o Conselho de Administração na definição do posicionamento da marca e comunicar e gerir todos os momentos de contacto com o cliente ou potencial cliente; Monitorizar a notoriedade e o valor da marca;
UMCRM	Identificar, promover e assegurar todos os trabalhos e atividades necessários ao desenvolvimento do Projeto CRM CP, tendo como objetivo a implementação de um Sistema de Gestão da Relação com o Cliente, nomeadamente: a. Assegurar que os objetivos estratégicos definidos para o Projeto CRM CP, que visam proporcionar ao cliente uma experiência de interação com altos níveis de performance, são atingidos, percebidos, reconhecidos e que maximizam o valor para a CP; b. Articular, gerir, implementar e controlar os subprojectos o Projeto CRM CP; c. Gerir as equipas multidisciplinares do Projeto e a articulação com os vários órgãos da Empresa envolvidos; identificar as ações que seja necessário desencadear para otimizar os processos e procedimentos existentes, colocando-os no patamar estabelecido na visão futura e aptos a serem parametrizados em CRM.



V GESTÃO DO RISCO

Podemos definir o risco como a possibilidade de determinado evento poder ocorrer, impactando na execução do plano estratégico e conseqüentemente na concretização dos objetivos. A probabilidade de acontecer uma situação adversa, um problema ou um dano, e o nível da importância que esses acontecimentos têm nos resultados de determinada atividade, determina o grau de risco.

Os riscos podem ser graduados em função da probabilidade da sua ocorrência e da gravidade das suas conseqüências, devendo estabelecer-se, para cada tipo de risco, a respetiva quantificação.

São vários os fatores que levam a que uma atividade tenha um maior ou um menor risco. No entanto, os mais importantes são inegavelmente:

- A definição clara dos processos e competências atribuídas às unidades orgânicas e a adequação do organograma da empresa à gestão responsabilizante desses mesmos processos;
- A competência da gestão, uma vez que uma menor competência da atividade gestonária envolve, necessariamente, um maior risco;
- A idoneidade dos gestores e decisores, com um comprometimento ético e um comportamento rigoroso, que levará a um menor risco;
- A qualidade dos sistemas de gestão, especialmente o de controlo interno e a sua eficácia. Quanto menor a eficácia, maior o risco.

A gestão do risco é uma atividade que assume um caráter transversal, constituindo uma das grandes preocupações das organizações. É um requisito essencial nas relações que se estabelecem entre os cidadãos e o Estado, no desenvolvimento das economias e no normal funcionamento das instituições.

Trata-se, assim, de uma atividade que tem por objetivo salvaguardar aspetos indispensáveis na tomada de decisões, para que estas se revelem conformes com a legislação e os procedimentos em vigor e com as obrigações contratuais a que as organizações estão vinculadas.

A gestão do risco é um processo de análise metódica dos riscos inerentes às atividades de prossecução das atribuições e competências das organizações, tendo por objetivo a defesa e proteção de cada interveniente nos diversos processos, salvaguardando-se, assim, o interesse coletivo. É uma atividade que envolve a gestão, *stricto sensu*, a identificação de riscos



iminentes a qualquer atividade, a sua classificação, e por fim, a propositura de medidas que possam prevenir eventuais comportamentos desviantes.

A gestão do risco é uma responsabilidade de todos os trabalhadores das organizações, independentemente do cargo ou função exercidas.

O controlo interno é uma componente essencial da gestão do risco, funcionando como salvaguarda da retidão da tomada de decisões, uma vez que previne e deteta situações anormais.

No que respeita às entidades públicas empresariais (EPE) exige-se que procurem a realização harmónica dos interesses envolvidos, tomando as decisões mais adequadas e eficientes, de uma forma clara e transparente, para que tais decisões possam ser inspecionáveis.

V.1 PRINCÍPIOS DE GESTÃO DO RISCO

A gestão do risco empresarial abrange um conjunto de práticas para identificar, medir, tratar e reportar os principais riscos a que cada unidade orgânica está exposta, de acordo com as boas práticas internacionais de governação e em conformidade com os requisitos legais e regulamentares. Esta prática integra a postura de gestão que a CP espera de todos, no sentido de corresponder às necessidades e expectativas dos diversos interessados na empresa, de forma a permitir o seu crescimento e a proteção dos seus trabalhadores e outros *stakeholders*, bens, resultados e reputação.

Princípios orientadores da gestão do risco empresarial da CP:

- A gestão do risco empresarial é um processo abrangente e sistematizado, no qual os riscos são continuamente identificados, analisados e conscientemente aceites, aumentados ou mitigados dentro das tolerâncias ao risco aprovadas. Deve tomar em consideração os riscos estratégicos, operacionais, de segurança, financeiros, de conformidade, bem como todos os outros riscos que, em face da situação concreta da CP, se possam materializar. O esforço na sua prevenção deve ser proporcional à dimensão, natureza e complexidade da atividade tomando em consideração a natureza e magnitude dos riscos assumidos;
- A gestão do risco deve fazer parte das atividades correntes diárias da CP e ser partilhado pelos trabalhadores e outros *stakeholders*, os quais devem conhecer os riscos na sua área de atuação e geri-los de acordo com as políticas, regulamentos e tolerâncias ao risco aprovadas;



- A gestão do risco está intimamente ligada à estratégia, missão e visão da CP, incidindo particularmente sobre os riscos que as possam pôr em causa. Os riscos significativos devem ser geridos numa perspetiva de portfólio integrado, transversalmente a todos os seus negócios, de forma a maximizar os benefícios desse conhecimento e permitir que a exposição a riscos locais esteja suportada pelos objetivos globais da empresa;
- A gestão do risco suporta os sistemas de gestão da empresa, nomeadamente o referencial da NP EN ISO 9001, devendo estar integrada nos processos de negócio da CP, abrangendo atividades, sistemas e equipamentos de suporte, estando presente na tomada de decisão e investimentos;
- A gestão do risco deve ser planeada, revista e documentada. A comunicação interna e externa dos riscos constitui, por si só, um fator de sucesso da gestão do risco global da empresa. As políticas e procedimentos locais de gestão do risco deverão ser consistentes com estes princípios, devendo facilitar a agregação, consolidação e revisão a nível corporativo de todos os riscos significativos.

V.2 ESTRATÉGICA DA GESTÃO DE RISCO

Fazendo parte da atividade de cada gestor, a gestão de risco empresarial, no quadro das responsabilidades que lhe estão atribuídas, consiste num processo de autoavaliação dos riscos, visando:

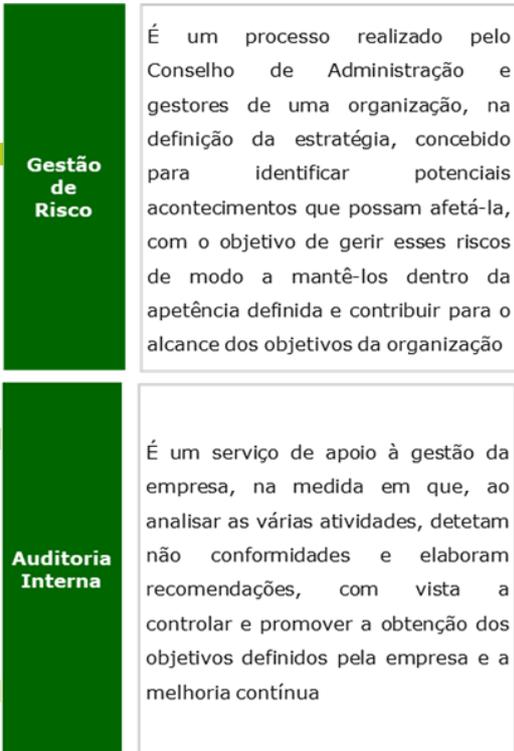
- Produzir uma avaliação, estruturada e de conjunto, sobre o ambiente de gestão de risco existente na empresa;
- Incrementar a confiança de toda a estrutura hierárquica, e em particular do Conselho de Administração e de todos os interessados, demonstrando que a gestão na empresa está a ser efetuada conhecendo os ambientes, interno e externo, em que a atividade da empresa se desenvolve, e que os gestores estão preparados para enfrentar as ocorrências, de forma a minimizar o impacto dos riscos e a maximizar o aproveitamento das oportunidades.

V.3 AS FUNÇÕES DE AUDITORIA E GESTÃO DO RISCO

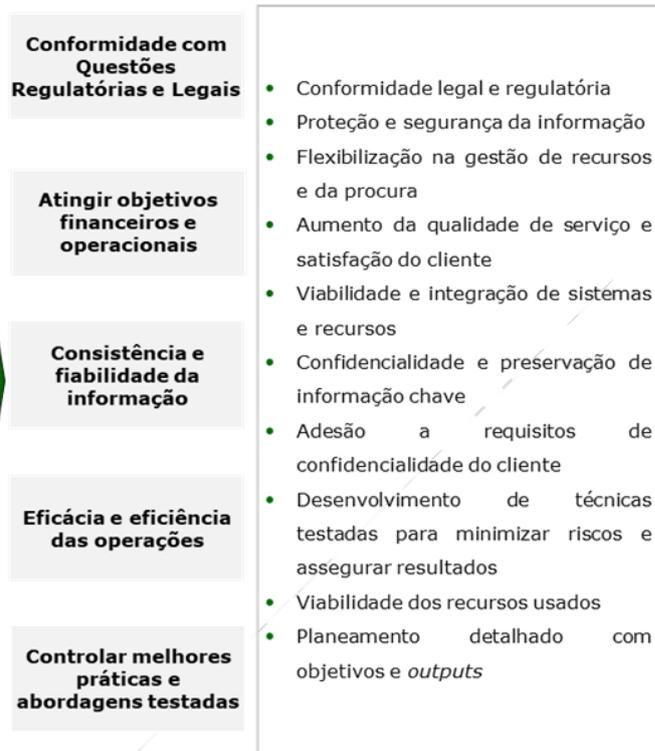
As funções de gestão de risco e de auditoria interna são complementares na forma como abordam o tema do risco e a forma como concorrem para os objetivos das organizações.



Processos Âmbito de Atuação

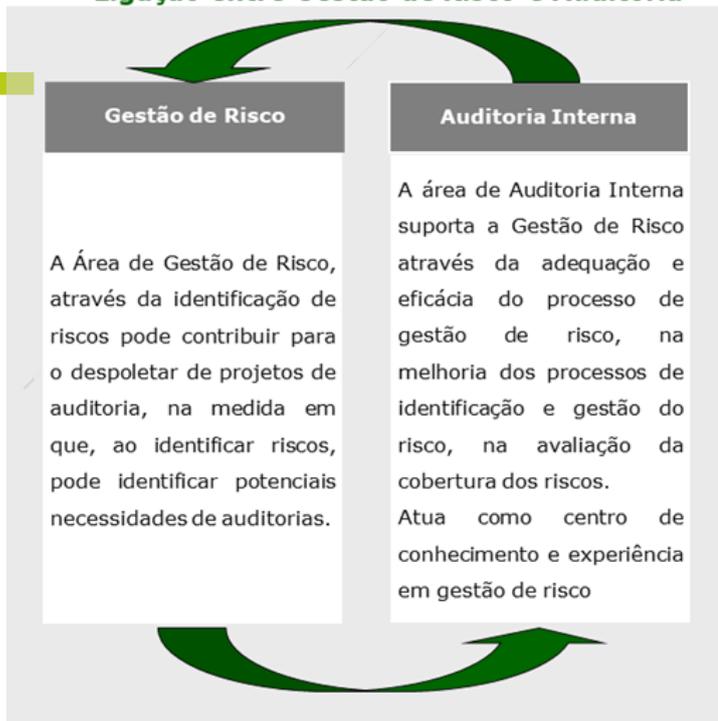


Objetivos da empresa



As funções de auditoria interna e gestão de risco desenvolvem a sua atividade com o foco no risco, embora sob âmbitos de atuação distintos. A abordagem integrada a estas funções apresenta diversas vantagens para a organização.

Ligação entre Gestão de Risco e Auditoria



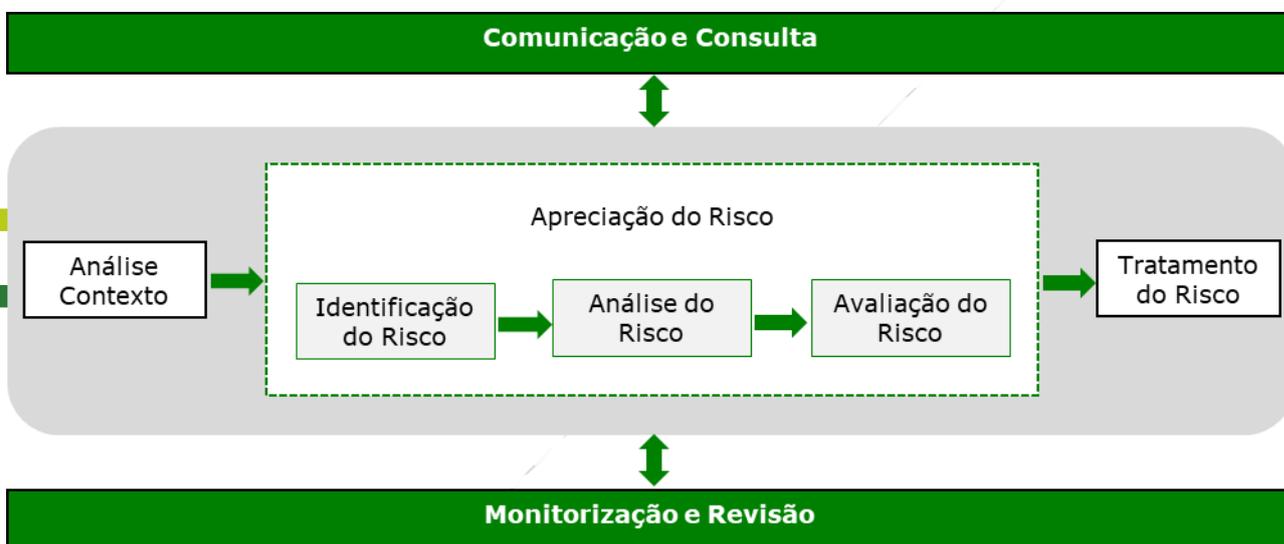
Vantagens

- Garante a ligação da monitorização do risco ao processo de auditoria interna;
- Auditoria baseada no risco – prevenção em vez de cura;
- Evita duplicação desnecessária;
- Facilita o recrutamento e retenção de pessoal qualificado
- Não compromete a objetividade

Enquanto a função de auditoria interna presta um serviço de apoio, colaboração e acompanhamento do processo de gestão de risco, a função de gestão de risco identifica necessidades de controlo dos riscos, despoletando o processo de auditoria interna.

V.4 O PROCESSO DA GESTÃO DO RISCO

A CP desenvolve o seu processo de gestão do risco tendo como principal orientação a metodologia definida na norma de referência NP ISO 31000:2018 - Gestão do risco - Linhas de orientação. Segundo este referencial o processo de gestão do risco deve contemplar um conjunto de atividades, que incluem a comunicação e consulta, estabelecimento do contexto e a apreciação, tratamento, monitorização e revisão, registo e reporte do risco.



São realizadas um conjunto de práticas, enquadradas em cada uma dessas atividades, nomeadamente:

- **Comunicação e consulta** – Esta atividade, transversal a todas as atividades de gestão do risco, destina-se a promover a compreensão do risco na CP. São realizadas ações de sensibilização e formação, podendo as unidades orgânicas solicitar apoio à estrutura de Gestão do Risco (estrutura central e representantes locais) para questões e auxílio no desenvolvimento de metodologias específicas nesse âmbito. Os relatórios da gestão do risco são publicados na Intranet, no site institucional e são enviados às entidades reguladoras e de controlo do Estado, no cumprimento de obrigações legais e desenvolvimento de boas práticas, no sentido de abranger as partes interessadas internas e externas. As unidades orgânicas da CP são consultadas sobre aspetos de gestão do risco nomeadamente no âmbito de ações específicas programadas (ex. auditorias e ações/projetos programados) e não programadas (ex. auditorias emergentes), sendo



anualmente envolvidas numa ação geral de gestão dos riscos corporativos da CP. São também responsáveis por comunicar as ações e resultados que desenvolvem no âmbito dos subsistemas de gestão do risco que representam (ex. segurança da circulação, segurança de pessoas e bens, cibersegurança). A CP dispõe também de um Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas (PPR), com metodologia compatível com o PGR e que o complementa, cujo desenvolvimento e promoção do reporte cabe ao Responsável pelo Cumprimento Normativo, encontrando-se igualmente publicado na intranet e internet. O PPR da CP tem como objetivo dar resposta à Recomendação 3/2015 e ao Decreto-Lei n.º 109-E/2021 que cria o Mecanismo Nacional Anticorrupção e estabelece o regime geral de prevenção da corrupção, em particular o Anexo, Secção I, Capítulo III, Artigo 6.º, que determina que *“As entidades abrangidas adotam e implementam um plano de prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas (PPR) que abranja toda a sua organização e atividade, incluindo áreas de administração, de direção, operacionais ou de suporte”*.

A finalidade da comunicação e da consulta é auxiliar as partes interessadas relevantes a compreender o risco, sendo a base das decisões tomadas e das razões da necessidade de definir e implementar ações específicas. Ao desenvolver esta atividade procura-se envolver as unidades orgânicas da empresa, de forma que participem nas várias etapas do processo de gestão do risco, obtendo assim o ponto de vista de diferentes interessados;

- **Análise do Contexto** – Esta atividade visa definir o âmbito do processo e a compreensão dos contextos externo e interno. Relativamente ao contexto interno e externo, a CP dispõe nomeadamente de análise de forças e fraquezas, ameaças e oportunidades na forma de análise SWOT e no âmbito do Plano Estratégico e do seu Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ). Este exercício, envolvendo representantes dos diferentes Órgãos, visa apoiar a tomada de decisão e o processo de gestão do risco.
- **Apreciação do risco** – Esse conjunto de atividades abrange:
 - **Identificação do risco** – É através de reuniões interativas que se identificam e classificam os riscos que possam impedir a organização de atingir os seus objetivos. É tido em conta diferentes fatores de risco (ex. atividades, recursos, pessoas) procurando-se compreender as restrições do contexto, incluindo riscos que possam não estar sob o controlo da Empresa. No processo de identificação é descrito o risco, a atividade associada, a sua tipologia (ex. operacional, económico, reputação), o impacto, as causas do risco, os controlos que permitem o acompanhamento do risco e os responsáveis pela sua implementação;



- **Análise do risco** – Com esta atividade, que sucede à identificação do risco, pretende-se compreender, para o período em análise, as incertezas, o comportamento das fontes do risco, as consequências da materialização do risco, verosimilhança, e natureza dos controlos, definindo especificamente o grau de impacto e a probabilidade de cada risco. Para riscos gerais da CP é utilizada uma escala qualitativa. Para riscos de subsistemas específicos (ex. segurança) são também previstas escalas quantitativas. Na definição de riscos gerais da empresa efetua-se a sua ampla divulgação em documento de trabalho de forma a obter eventuais contributos/contraditório nas diferentes perspetivas;
- **Avaliação do risco** – esta atividade é desenvolvida sistematicamente por cada responsável da organização que, relativamente aos riscos que afetam a sua atividade, deve estabelecer critérios de decisão que lhe permitam em tempo útil abordar essas incertezas, nomeadamente através da reformulação de objetivos, do ajuste dos fluxos de trabalho e da melhoria dos controlos existentes. Sendo a CP uma empresa com atividade muito regulamentada e sistemática, requer que sejam desenvolvidas ações de mitigação/melhoria em regime permanente;
- **Tratamento do risco** – Em simultâneo com as atividades de apreciação do risco, é definido o seu tratamento, distinguindo-se normalmente as medidas já em vigor (em curso), das a implementar para endereçar os riscos identificados. Na definição dessas medidas é tida em conta a sua eficácia para diminuir o impacto do risco e/ou a sua probabilidade. Desta ação pode resultar uma reanálise do risco que poderá definir um risco residual inferior ao inicialmente estabelecido, associado às medidas já em vigor. Este risco residual é o que é considerado para fins de reporte. O tratamento do risco é um pressuposto da elaboração do Plano de Atividades e Orçamento, submetido à aprovação da tutela setorial, que, entre outros objetivos, visa melhorar o perfil de risco da CP.
- **Monitorização e revisão** – Esta atividade pretende assegurar a revisão e melhoria da qualidade e eficácia do design, implementação e resultados do processo de gestão do risco. De forma geral, na CP os resultados da gestão do risco são revistos com a periodicidade necessária, de acordo com os respetivos normativos que enquadram as atividades e subsistemas de gestão do risco. O documento é enviado para revisão por todas as unidades orgânicas e depois submetido ao CA antes da sua publicação. Cabe às unidades orgânicas da CP incorporar os resultados nomeadamente aquando da preparação dos seus planos de atividade. Ao nível do controlo interno, a Auditoria Interna da CP, utiliza os resultados do PGR e da gestão do risco em geral como inputs para a preparação do Plano Anual de Auditorias, visando verificar a eficácia dos controlos de

atividades de maior risco. No âmbito do PGR da CP é também definido um plano de ação específico, incidindo sobre a melhoria das metodologias aplicadas na própria gestão do risco.

V.5 TIPIFICAÇÃO DO RISCO

O risco encontra-se tipificado em termos de probabilidade e impacto, sendo o respetivo nível de risco obtido pelo seu cruzamento na matriz.

		Improvável (1)	Possível (2)	Provável (3)
Impacto (I)	Alto (3)	3	6	9
	Médio (2)	2	4	6
	Baixo (1)	1	2	3
		Probabilidade (P)		

Risco não aceitável, requerendo o desenvolvimento de novos mecanismos de controlo ou aperfeiçoamento dos existentes;

Risco aceitável após monitorização da aplicação e do desempenho dos mecanismos de controlo existentes. Se o nível de risco não for reduzido na próxima avaliação é necessário aperfeiçoar os controlos existentes;

Aceitação do risco com manutenção dos controlos existentes.

O nível de risco (NR) inicial é o resultado da probabilidade * impacto sem medidas preventivas. O risco residual (RR) é o risco resultante, depois de aplicadas as medidas mitigadoras, que reduzem o impacto ou a probabilidade.

VI RESPONSABILIDADES

VI.1 RESPONSÁVEIS PELA MITIGAÇÃO DO RISCO

A política de gestão do risco empresarial da CP refere que o esforço de gestão do risco deve fazer parte das atividades correntes diárias e ser partilhado pelos trabalhadores, os quais devem conhecer os riscos na sua área de atuação e geri-los de acordo com as políticas, regulamentos e tolerâncias ao risco aprovadas.



A responsabilidade pela gestão dos riscos está atribuída ao responsável máximo de cada unidade orgânica, identificada na coluna "Responsável" pela respetiva sigla.

No sentido de apoiar a realização das ações de gestão do risco, cada órgão indica um ou mais representantes que colaboram na realização deste documento e noutras ações neste âmbito. Esta prática está instituída nomeadamente pelo sistema de gestão da qualidade, enquadrando o requisito de gestão do risco, pelo sistema de gestão do ambiente, pelo sistema de gestão de segurança, pela equipa de proteção de dados pessoais, identificando elementos que prestam apoio aos responsáveis de cada órgão na compilação, atualização e divulgação de informação junto dos seus colegas.

Cabe aos responsáveis dos respetivos órgãos, em interlocução com os representantes nomeados, analisar as causas dos respetivos riscos e elaborar planos de ação com o formalismo adequado ao nível do risco, abrangendo as medidas que tencionam implementar para a sua mitigação.

VII – RISCOS ESPECÍFICOS DE CADA UNIDADE ORGÂNICA, INERENTES A PROCESSOS/ATIVIDADES E PROJETOS

Este Plano tem como componentes principais:

- Identificação da missão das Unidades Orgânicas, dos processos e de projetos ou alterações significativas de estrutura, processos ou tecnologias. Pretende-se a avaliação dos riscos que afetam as atividades de processos, projetos ou alterações significativas, que possam pôr em causa os objetivos de negócio e respetivas metas. Esta avaliação inclui a qualificação da probabilidade e impacto desses riscos (necessárias para a determinação do nível de risco), a definição das medidas preventivas, dos controlos relevantes e dos responsáveis pelos riscos;
- Controlo e monitorização do Plano, resumizando os riscos mais significativos e as medidas corretivas a tomar para a sua mitigação.



VII.1 SECRETARIA-GERAL

Categoria	Processo/ Atividade	Cód.	Risco	Impacto	I	P	R R	Controlo	Responsável
Conformidade Operacional	Gestão de conteúdos empresariais	SG1	Exceder o prazo de divulgação das deliberações do CA	Incumprimento do procedimento instituído dificultando a atividade da empresa	2	1	2	C- Intranet/DMS I- Contratualização da nova aplicação	SG/PE/SI
Conformidade Operacional	Gestão de conteúdos empresariais	SG2	Perda ou desconhecimento da receção/envio de informação	Demora no tratamento e/ou prestação de informação	1	1	1	C- Conclusões da análise C- Caixas de correio ativas	SG/SI/RS/UO



VII.2 PATRIMÓNIO E OBRAS

Categoria	Processo/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	R	Controlo	Responsável
Económico	Gestão de empreitadas	PO1	Desvio orçamental	Desvio de verbas colocando em causa outras iniciativas Não cumprimento integral dos trabalhos previstos no CE	1	1	1	C-Procedimento C-Caderno de encargos C-Acompanhamento de obra C-Normativo de Contratação	PO
Operacional	Gestão de empreitadas	PO2	Desvio de prazo	Não viabilização em tempo útil das melhores condições operacionais	1	1	1	C-Contrato C-Acompanhamento de obra	PO
Económico/ Operacional	Gestão de empreitadas	PO3	Identificação inadequada da necessidade	Manutenção de condições operacionais menos adequadas	2	1	2	C-Parecer de entidades/ UO/técnicos envolvidos C-Registos em DMS C-Orçamento anual e plano de ações C-Decisão de investimento	CL e outras entidades internas /externas CA/UO
				Desvio de verbas colocando em causa outras iniciativas Não cumprimento integral dos trabalhos previstos no CE Manutenção de condições operacionais menos adequadas				C-Comunicação com UO	PO/UO
Económico/ Operacional	Gestão de empreitadas	PO4	Omissão de informação técnica no caderno de encargos	Não viabilização em tempo útil das melhores condições operacionais Desvio de verbas colocando em causa outras iniciativas	1	1	1	C-Não existência de erros e/ou omissões de projeto	PO-Técnicos afetos à realização dos projetos
Económico/ Operacional	Gestão de empreitadas	PO5	Ordenação incorreta das propostas dos concorrentes	Atraso na adjudicação devido a reclamações Não maximização do valor gerado pelo concurso	1	1	1	C-Relatório Preliminar/ Audiência Prévia dos Concorrentes	Júri do procedimento
Económico/ Operacional	Gestão de empreitadas	PO6	Aprovar autos de medição para faturação sem estarem concluídos os trabalhos ou terem defeito	Utilização incorreta de fundos públicos. Restrição da atividade operacional	1	1	1	C-Livros de obra (contém atas de reuniões periódicas planeamento)	PO-Técnicos afetos à fiscalização, acompanhamento e controlo dos trabalhos
Económico/ Operacional	Gestão de empreitadas	PO7	Execução não conforme com o caderno de encargos	Utilização incorreta de fundos públicos. Restrição da atividade operacional	1	1	1	C-Livros de obra (contém atas de reuniões periódicas planeamento)	PO-Técnicos afetos à fiscalização, acompanhamento e controlo dos trabalhos
Económico/ Operacional	Gestão de empreitadas	PO8	Trabalhos a mais e/ou incumprimento de prazos	Desvio de verbas colocando em causa outras iniciativas Manutenção de condições operacionais menos adequadas	1	1	1	C-Livros de obra (contém atas de reuniões periódicas planeamento) C-Cronograma de concretização de trabalhos	PO-Técnicos afetos à fiscalização, acompanhamento e controlo dos trabalhos

Categoria	Processo/Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	R	Controlo	Responsável
Económico/Operacional	Gestão de empreitadas	PO9	Defeitos na obra identificados durante o período de garantia	Manutenção de condições operacionais menos adequadas	1	1	1	C-Acionamento das garantias	PO
Económico/Operacional	Gestão de empreitadas	PO10	Falhas de Qualidade do serviço	Incapacidade ou atraso na realização de trabalhos, face às solicitações e necessidades identificadas	2	2	4	C- Plano de Gestão de Efetivos C- Plano de formação	CA/PS/PO
Económico/Operacional	Gestão de projetos	PO11	Identificação inadequada dos riscos e das medidas a aplicar para ultrapassar constrangimentos em projetos de alguma complexidade	Perdas económicas inerentes a falhas na execução atempada nos projetos	1	1	1	C-Riscos apercebidos	UO PO-Responsável da equipa de projeto
Económico/Operacional	Gestão de projetos	PO12	Necessidade de solicitação de trabalhos a mais comprometendo o decurso/ custo previsto do projeto	Desvio de verbas colocando em causa outras iniciativas	1	1	1	C-Caderno de encargos/ documentos de análise	PO-Equipa de acompanhamento do projeto Responsáveis pela elaboração do caderno de encargos
Económico/Operacional	Gestão de projetos	PO13	Falta de supervisão da boa e atempada execução dos contratos por parte do fornecedor/ prestador de serviços	Perdas económicas inerentes a falhas na execução atempada nos projetos Manutenção de condições operacionais menos adequadas	1	1	1	C-Atas, relatórios e comunicações de acompanhamento	PO-Responsáveis p/ acompanhamento da prestação de serviços
Económico/Operacional	Gestão do património	PO14	Aquisição ou venda por valor diferente do valor de mercado	Desvio de verbas colocando em causa outras iniciativas Perda de proveito colocando em causa o financiamento da atividade	1	1	1	C-Quantidade de interessados e/ ou concorrentes convidados	CA/PO
Económico/Operacional	Gestão do património	PO15	Aluguer por valor diferente do valor de mercado	Desvio de verbas colocando em causa outras iniciativas Perda de proveito colocando em causa o financiamento da atividade	1	1	1	C-Contratos/Protocolos	CA/PO/JR
Económico/Operacional	Gestão de consumos de energia elétrica em instalações (não tração)	PO16	Pagamentos indevidos	Desvio de verbas colocando em causa outras iniciativas Utilização incorreta de fundos públicos	1	1	1	C-Leitura semestral dos contadores de energia C-Faturas de energia C-Alarmes de consumos	PO
Económico/Operacional	Eficiência energética em edifícios	PO17	Atraso na implementação das medidas de eficiência devido à complexidade	Custos acrescidos da realização dos serviços Manutenção do perfil energético atual	2	2	4	C- Projetos de modernização das instalações C- Planos de investimento	CA/PE/PO/UO
Económico/Operacional	Gestão de consumos de água	PO18	Consumo/Pagamentos indevidos	Desvio de verbas colocando em causa outras iniciativas Utilização incorreta de fundos públicos	2	1	2	C-Leitura mensal dos contadores de água C-Faturas de água C-Alarmes de consumos	PO



Categoria	Processo/ Atividade	Cód.	Risco	Impacto	I	P	R R	Controlo	Responsável
Reputação	Relações com os Média	CM1	Fatores exógenos inerentes a não implementação atempada de medidas anunciadas	Diminuição da credibilidade	1	1	1	C-Recolha sistemática de notícias a nível nacional C- Comunicações aos meios de informação	CA/CM
Reputação	Eventos institucionais	CM2	Adiamento do evento	Necessidade de reprogramação de recursos	1	1	1	C- Plano do evento C- Testes	CA/CM/OC/ME/ Prestadores Serviços/ Entidades envolvidas



VII.4 SEGURANÇA E PROTEÇÃO

Categoria	Processo/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	R R	Controlo	Responsável
Económico/ Operacional	Segurança de Pessoas e Bens	SP1	Subtilização dos serviços (fraca procura)	Perda de receitas	1	1	1	C-Relatórios de Ocorrência C-Comunicações com o GI C-Escalas de trabalho das brigadas C-Sistemas de controlo de acessos	SP/OC/SI/ME/ GI/PSV
Reputação	Segurança de Pessoas e Bens	SP2	Danos reputacionais	Perda de valor e notoriedade da marca CP	1	1	1	C-Relatórios de Ocorrência C-Comunicações com o GI C-Escalas de trabalho das brigadas C-Sistemas de controlo de acessos	SP/OC/SI/ME/ GI/PSV
Reputação Económico Operacional	Segurança de Pessoas e Bens	SP3	Danos na integridade física e psicológica de passageiros e trabalhadores	Custos relativos a tratamentos e indenizações Custos associados a danos reputacionais	2	1	2	C-Campanhas de sensibilização e informação ao cliente C-Registos informáticos de sistemas de vigilância e controlo de acessos C-Escalas de trabalho das brigadas	SP/OC/RS
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	Segurança de Pessoas e Bens	SP4	Perda/dano em equipamentos do material circulante	Custos de substituição/ reparação/ limpeza	1	1	1	C-Sistemas de controlo de acessos C-Registos informáticos de sistemas de vigilância e controlo de acessos C-Relatórios do prestador de serviço de vigilância humana C-Contrato de PSV C-Monitorização da implementação das recomendações ao GI/PSV	SP/OC/ME/ PSV/GI
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	Segurança de Pessoas e Bens	SP5	Indisponibilidade de material circulante para o serviço comercial	Perda de Receitas	1	1	1	C-Sistemas de controlo de acessos C-Registos informáticos de sistemas de vigilância e controlo de acessos C-Relatórios do prestador de serviço de vigilância humana C-Contrato de PSV C-Monitorização da implementação das recomendações ao GI/PSV	SP/OC/ME/ PSV/GI
Económico/ Operacional	Segurança de Pessoas e Bens	SP6	Dano em equipamentos do posto de venda e salas de pessoal	Custos de substituição/ reparação/ limpeza Perda de receita	2	1	2	C-Comunicações com o GI C-Sistemas de controlo de acessos C-Registos de sistemas de videovigilância e controlo acessos	SP/OC/GI

Categoria	Processo/Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	R	Controlo	Responsável
Económico/ Operacional	Segurança de Pessoas e Bens	SP7	Furto de equipamentos e valores do posto de venda e salas de pessoal	Custos de substituição Perda de receitas	2	1	2	C-Comunicações com o GI C-Sistemas de controlo de acessos C-Registos de sistemas de videovigilância e controlo acessos	SP/OC/GI
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	Proteção civil	SP8	Danos na integridade física e psicológica de passageiros e trabalhadores	Custos relativos a tratamentos e indenizações e de coordenação com as entidades de proteção civil Custos associados a danos reputacionais	1	1	1	C-Planeamento e relatórios de simulacros c-Relatórios do prestador de serviço SST	SP/OC/GI SP/PSST/QA
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	Proteção civil	SP9	Danos na integridade física de pessoas no espaço ferroviário e sua envolvente	Custos relativos a tratamentos e indenizações e de coordenação com as entidades de proteção civil Custos associados a danos reputacionais	2	1	2	C-Planeamento e relatórios de simulacros C-Monitorização da implementação das recomendações	SP/OC/QA
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	Proteção civil	SP10	Dificuldade na investigação de incidentes por falta de meios de prova	Penalidades por incumprimento do CSP Não ressarcimento por via legal dos prejuízos decorrentes dos incidentes	2	1	2	C-Monitorização de ações a desencadear	SP/OC
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	Proteção civil	SP11	Atuação não atempada em situações de incêndio	Danos humanos, ambientais e económicos e reputacionais	2	1	2	C-Simulacros C-Registos de formação	CP
Económico/ Operacional	Gestão dos PAG's	SP12	Falha no abastecimento ao material circulante	Perda de receita por supressão de comboios (redução da oferta)	1	1	1	C-Contrato de manutenção dos equipamentos abastecedores C-Contrato de abastecimento C-Registos do abastecimento C-Orçamento	SP/Fornecedor
Económico/ Operacional	Gestão dos PAG's	SP13	Perdas no stock de gasóleo	Custos económicos	2	1	2	C-Aplicação Hecpoll C-Registos de abastecimento	SP/Fornecedor

Categoria	Processo/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	R	Controlo	Responsável
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	Gestão dos PAG's	SP14	Derrames no abastecimento	Custos económicos e ambientais	2	1	2	C-Registos de formação e comunicações com os prestadores de serviço	SP/PS/QA/ Prestador
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	Cibersegurança	SP15	Suscetibilidade a atividades exteriores de sabotagem ao sistema Ferroviário (ataques cibernéticos)	Atraso/interrupção parcial ou total de operações	2	1	2	C-Planeamento e relatórios de simulacros C-Monitorização da implementação das recomendações	SP/SI/CP
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	Cibersegurança (Disponibilidade)	SP16	Ataque cibernético por ATP (Advanced Persistent Threat)	Custos de reposição da operação Indisponibilidade de ativos (hardware, software, dados, informação) Perda de receitas Sanções e Coimas	3	1	3	C- Ocorrências de cibersegurança C- Registos de formação C- Cadernos de encargos C- Registos de deteção de vulnerabilidades C- Comunicações com as entidades de supervisão C- Políticas de segurança C- Políticas de desenvolvimento, atualização, manutenção/ correção C- Programa/resultados de simulacros/testes de vulnerabilidades	SI/SP
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	Cibersegurança (Confidencialidade)	SP17	Ataque cibernético por ATP (Advanced Persistent Threat) e Engenharia Social	Exposição de dados e informação Sanções e Coimas Ações colocadas pelo titulares dos dados pessoais	3	1	3		
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	Cibersegurança (Integridade)	SP18	Ataque cibernético por ATP (Advanced Persistent Threat) e Engenharia Social	Custos/perdas de operação em ambiente degradado Perda de ativos (software, dados, informação) Custos de recuperação de dados, software e equipamento	3	1	3		
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	Cibersegurança (Conformidade Legal)	SP19	Não cumprimento do regime jurídico de cibersegurança	Sanções e coimas	3	1	3		



VII.5 AUDITORIA INTERNA

Categoria	Processo/ Atividade	Cód.	Risco	Impacto	I	P	R R	Controlo	Responsável
Operacional	Elaboração do Plano anual de Auditorias	AI1	Planeamento anual das auditorias inadequado	Falta de conformidade, eficácia e eficiência devido à inexistência ou falhas de controlos adequados nas atividades	2	1	2	C-Propostas do CA e órgãos C-Relatórios de auditorias C-Plano anual de auditorias C-Política, Manual, Plano Gestão Riscos C-Deliberações do CA	CA/VO AI AI
Reputação	Elaboração do Plano anual de Auditorias	AI2	Falta de independência da AI	Perceção de falta de imparcialidade nos resultados Menor Credibilidade comprometendo a execução de futuras auditorias	2	1	2	C-Comunicação de resultados C-Relatórios C-Carta de auditoria C-Estatutos C-Código de Ética C-Normas IIA	CA/VO AI AI
Operacional	Elaboração do Plano anual de Auditorias	AI3	Não realização de auditorias em áreas muito especializadas	Falta de conformidade, eficácia e eficiência devido à inexistência ou falhas de controlos adequados nas atividades Desconhecimento do perfil de risco e vulnerabilidades dos processos	3	1	3	C-Plano Anual de auditoria C-Registos de formação	AI/VO AI/PS
Operacional	Elaboração do Plano anual de Auditorias	AI4	Incumprimento das datas previstas das auditorias	Menor aproveitamento da capacidade da AI	1	1	1	C-Notificação de auditoria	AI/VO
Económico/ Operacional	Elaboração do Plano anual de Auditorias	AI5	Extensão do tempo planeado	Desvio de recursos de outras ações planeadas com eventual não cumprimento do plano anual	1	1	1	C-Planeamento de auditoria	AI/VO
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	Constituição de equipa auditora	AI6	Enviesamento dos resultados de Auditoria	Perceção de falta de imparcialidade nos resultados Menor Credibilidade comprometendo a execução de futuras auditorias	1	1	1	C-Alocação da equipa auditora C-Declarações de conflito de interesse C-Alocação da equipa auditora C-Curriculum dos auditores	CA/AI/VO Auditores/ Colaboradores AI/VO AI

Categoria	Processo/Atividade	Cód.	Risco	Impacto	I	P	R	Controlo	Responsável
Reputação Jurídico Operacional	Planeamento da auditoria	AI7	Não perceção de riscos relevantes do processo auditado	Manutenção de controlos menos eficazes Menor qualidade do reporte interno e externo Plano Anual de Auditorias não eficaz	1	1	1	C-Plano de gestão do risco C-Análises e relatórios de controlo de riscos C-Plano/registos de formação/certificação C-Plano de auditoria C-Lista de informação solicitada ao órgão C-Acesso a dados dos sistemas de informação	AI AI AI/UO/SI
Reputação Jurídico Operacional	Planeamento da auditoria	AI8	Incorreta definição do âmbito da auditoria	Comprometimento de recursos para outras ações planeadas com eventual não cumprimento do plano anual Falta de conformidade, eficácia e eficiência devido à inexistência ou falhas de controlos adequados nas atividades Desconhecimento do perfil de risco e vulnerabilidades dos processos	2	2	4	C-Definições de âmbito de auditoria	AI/UO
Reputação Jurídico Operacional	Planeamento da auditoria	AI9	Falta de informação necessária	Falta de conformidade, eficácia e eficiência devido à inexistência ou falhas de controlos adequados nas atividades Desconhecimento do perfil de risco e vulnerabilidades dos processos	1	1	1	C-Acessos aos SI C-Carta de auditoria	SI CA/UO
Reputação Jurídico Operacional	Definição de ações corretivas/ melhoria	AI10	Não aceitação dos resultados de auditoria (ex. recomendações, não conformidades)	Falta de conformidade, eficácia e eficiência devido à inexistência ou falhas de controlos adequados nas atividades	2	1	2	C-Comentários dos auditados ao relatório de auditoria	UO
Reputação Jurídico Operacional	Verificação da implementação das ações corretivas	AI11	Não implementação das correspondentes ações, com manutenção de não conformidades e das respetivas causas	Falta de conformidade, eficácia e eficiência devido à inexistência ou falhas de controlos adequados nas atividades	2	2	4	C-Comunicações aos órgãos C-Relatórios de seguimento	AI AI/UO

Categoria	Processo/ Atividade	Cód.	Risco	Impacto	I	P	R R	Controlo	Responsável
Reputação Jurídico Operacional	Definição metodológica do SGR	AI12	Não identificação ou gestão inadequada de riscos para o negócio	Perdas decorrentes da materialização do risco Reservas nos relatórios de gestão e eventuais sanções e/ou coimas decorrentes do incumprimento de requisitos legais, normativos, boas praticas	2	2	4	C-Registos de aplicação da gestão do risco I-Ações de sensibilização	AI/UO
Reputação Jurídico Operacional	Identificação e análise de riscos	AI13	Menor eficácia e eficiência dos sistemas de gestão e do controlo interno	Aumento de custos Redução de receita Danos reputacionais	2	2	4	C-Plano de Gestão de Riscos C-Ações de formação C-PAO	AI/UO
Reputação Jurídico Operacional	Gestão e controlo de riscos	AI14	Menor eficácia e eficiência dos sistemas de gestão e do controlo interno	Aumento de custos Redução de receita Danos reputacionais	2	2	4	C-Plano de Gestão de Riscos C-Relatório de execução anual do PGR C-Relatórios de auditoria e respetivo plano de ações corretivas I-Matriz de indicadores dos processos	AI/UO
Reputação Jurídico Operacional	Avaliação e monitorização de riscos	AI15	Menor eficácia e eficiência dos sistemas de gestão e do controlo interno	Aumento de custos Redução de receita Danos reputacionais	2	2	4	C-Plano de Gestão de Riscos C-Relatório de auditoria ao PGR	AI/UO
Reputação Jurídico Operacional	Avaliação e monitorização de riscos	AI16	Plano anual de auditorias não adequado aos riscos existentes	Falta de conformidade, eficácia e eficiência devido à inexistência ou falhas de controlos adequados nas atividades	2	2	4	C-PGR C-Plano de auditorias internas C-Relatório de auditoria ao PGR	AI/UO



VII.6 RELAÇÕES INTERNACIONAIS, INSTITUCIONAIS E SEGURANÇA

Categoria	Processo/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	R R	Controlo	Responsável
Económico	Relações Internacionais	RS1	Aumento de custos de aquisição da presença em eventos	Comprometimento de presenças futuras	1	1	1	Lista de eventos Registos de participação	RI
Operacional	Relações Internacionais	RS2	Custos de oportunidade (ex. não atualização/receção tardia de informação sobre práticas e regulamentos)	Impossibilidade de esclarecimento técnico, de gestão de oportunidades /parcerias e financiamentos	1	1	1	Comunicação sobre eventos	RI/UO
Operacional	Relações Internacionais	RS3	Falta de acesso à informação para toda a empresa	Desconhecimento de boas práticas por parte de congéneres e parceiros	1	1	1	Lista de distribuição	RI
Operacional	Relações Internacionais	RS4	Lacuna de informação proveniente de instituições internacionais	Falta de análise/preparação das alterações apresentadas pelas instituições internacionais	1	1	1	Comunicações em email/ DMS	RI
Operacional	Relações Internacionais	RS5	Assimetria de informação relativa ao envolvimento de órgãos da empresa em processos internacionais	Falta de alinhamento/ uniformidade no posicionamento da empresa em processos internacionais	2	1	2	Documentos de trabalho, atas e relatórios de participação	RI/UO
Operacional	Gestão da comunicação interna	RS6	Tomada de conhecimento não atempada	Não cumprimento de orientações e obrigações legais	2	1	2	C- Perfis de utilizador de SI C- Registos de comunicação	CA/RS/SI UO
Jurídico Operacional	Gestão do Sistema de Gestão de Risco (SIRISE)	RS7	Não identificação ou avaliação incompleta de riscos de segurança da operação	Manutenção de controlos e mecanismos de segurança inadequados por não implementação de medidas mitigadoras	2	2	4	Registos em SIGO, eGoc, participações dos trabalhadores, reclamações de clientes e informação de outras entidades Ações de divulgação do SGS inseridas na formação inicial e atas do CES e CAC	RS/OC/SI RS/OC



Categoria	Processo/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	R	Controlo	Responsável
Jurídico Operacional	Gestão do Sistema de Gestão de Risco (SIRISE)	RS8	Nível apurado de risco da operação desfasado da realidade e não aceitável	Manutenção de controlos e mecanismos de segurança inadequados por não implementação de medidas mitigadoras	2	1	2	Relatórios Monitorização do desempenho da segurança Registos do SIGO e dados do SIRISE	RS/OC/ME
Jurídico Operacional	SGS - Identificação dos objetivos de segurança próprios da CP	RS9	Objetivos definidos sem “colagem” à realidade/ objetivos inatingíveis ou não identificação do objetivo	Falta de motivação e envolvimento dos trabalhadores Avaliação menos positiva do SGS por parte de entidades externas	1	1	1	Monitorização do desempenho da segurança Registos do SIGO	RS/ME/OC/PS/QA
Jurídico Operacional	SGS - Monitorização dos objetivos de segurança - Acompanhamento e monitorização do desempenho de segurança na atividade da empresa	RS10	Omissão de análise de ocorrências a considerar por não terem sido registadas ou identificadas como “importantes”	Desconhecimento do perfil de risco completo da atividade com menor implementação de ações	1	2	2	Acompanhamento diário e detalhado da operação Análise de situações Registos do SIGO e dados do SIRISE	RS/ME/OC
Jurídico Operacional	SGS - Objetivos de Segurança - Planeamento de Ações	RS11	Planeamento enviesado	Não cumprimento do plano de ações Não atingir os objetivos de segurança	1	3	3	Plano anual de segurança Manual do SGS Projeto técnico Aprovação pelo CES	CES/CAC/RS/ UO
Jurídico Operacional	SGS - Avaliação da implementação das ações	RS12	Não atingir os objetivos de segurança	Avaliação menos positiva do SGS por parte de entidades externas	1	3	3	Relatórios semestrais e anuais de segurança Plano anual de segurança Projeto técnico	CES/CAC/RS/ UO PS
Jurídico Operacional	SGS - Método Comum de Segurança para determinação e avaliação do risco para alterações ao Sistema Ferroviário - Avaliação do impacto	RS13	Desconhecimento do perfil de risco da organização	Incumprimento normativo Agravamento de condições de segurança Restrição operacional	1	1	1	Projeto de alteração Relatório de aplicação do MCS Manual do SGS	RS/UO



Categoria	Processo/Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	R	Controlo	Responsável
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	Segurança da Circulação (Safety)	RS14	Acidente (ex. colhidas e colisões, descarrilamentos)	Perda de vidas humanas, ferimentos graves ou leves Custos relativos a indemnizações, tratamentos e seguros Diminuição do nível de confiança	3	1	3	Ocorrências em SIGO e troca de relatórios diários Informação e recomendações decorrentes de averiguações Reclamações Relatórios Segurança Indicadores do SGI	RS/GI/OC/PS/ ME/ Prestadores de serviço e fornecedores
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	Segurança da Circulação (Safety)	RS15	Prejuízos materiais	Custos relativos a reparação e imobilização do material circulante	3	1	3	Planos/contratos de manutenção Plano de Formação e de acompanhamentos Exames periódicos	
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	Segurança da Circulação (Safety)	RS16	Aumento do nível de risco de segurança da circulação	Aumento do nº de acidentes/incidentes Perda de vidas humanas, ferimentos graves ou leves Prejuízos associados aos acidentes/incidentes Sanções decorrentes da avaliação menos positiva do SGS	3	1	3	Avaliação no âmbito da formação (trabalhadores) ICOP5/16 Avaliação e níveis de serviço previstos contratualmente Atas de reuniões	



VII.7 PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

Categoria	Processo/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	R R	Controlo	Responsável
Económico Jurídico Operacional	Gestão da Informação	PE1	Incapacidade de acesso atempado à informação	Perda permanente de informação Tomada de decisão menos sustentada Erros, omissões ou falta de uniformidade no reporte interno e externo Perda ou não maximização de resultados de ações legais	2	2	4	I- Caderno de encargos e lançamento de concurso C- Regulamento do sistema de gestão da informação C- Portaria de gestão de documentos com tabela de retenção (Plano de classificação)	PE/SI/UO PE/UO CA/Tutelas PE/SI/UO PE/SI
								I- Plano de preservação digital C- Relatório de avaliação entregue à DGLAB	
Jurídico	Gestão da Informação	PE2	Não cumprimento de obrigações legais de gestão documental	Restrições ou sanções por incumprimento da Portaria	2	2	4	I - Auditorias I-Ações de sensibilização	PE/UO
Económico Jurídico Operacional	Gestão da Informação	PE3	Perda de informação	Tomada de decisão menos sustentada Erros, omissões ou falta de uniformidade no reporte interno e externo	2	1	2	C- Regulamento do sistema de gestão da informação I- Portaria de gestão de documentos com tabela de retenção (Plano de classificação) I- Plano de preservação digital	PE/UO CA/Tutelas PE/SI/UO
								C- Relatório de avaliação entregue à DGLAB (aguarda aprovação dessa entidade) C- Caderno de encargos	PE/CL/UO
Económico Jurídico Operacional	Gestão da Informação	PE4	Acesso indevido à Informação contendo dados pessoais	Penalidades por incumprimento da legislação	2	1	2	C- Regulamento do sistema de gestão da informação C- Caderno de encargos	PE/UO CA/Tutelas PE/SI/UO PE/CL/UO



Categoria	Processo/Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	R	Controlo	Responsável
Económico Jurídico Operacional	Gestão da Informação	PE5	Inacessibilidade e deterioração da informação	Penalidades por incumprimento da legislação	2	1	2	C- Recenseamento/ Armazenamento I- Procedimento contratual	PE/UE SI
Reputação Económico	Inovação	PE6	Inovação pouco sustentada e cultura de inovação pouco desenvolvida	Perda de quota de mercado para empresas mais inovadoras	2	1	2	C- Plano de implementação do sistema de gestão da inovação C- Plano Estratégico C- Innovation Scoring C- Protocolos de parcerias I - Acompanhamento de projetos I- Plano de Ações de sensibilização para a inovação I- Central de ideias C- Plano Estratégico	PE/UE
Económico/ Operacional	Estudos e Planos-Acompanhamento de projetos	PE7	Incapacidade de gerir projetos e consequentemente não cumprimento dos objetivos estratégicos estabelecidos	Menor aproveitamento de recursos financeiros por perda de benefícios Manutenção de situações de menor eficácia e eficiência das atividades Perda de negócio, aumento de custos e manutenção de inconformidades legais e de situações de menor eficiência	2	1	2	I- Contratualização consultoria para PMO Corporativo I – Relatório de atividade de projetos I – Relatório do estado dos projetos I - Monitorização das metas definidas	Responsáveis de projetos/ órgão/PE
Económico/ Operacional	Estudos e Planos-Acompanhamento de projetos	PE8	Não implementação da estratégia da empresa	Não atingir as metas associadas aos objetivos estratégicos Não cumprimento das novas obrigações do CSP Manutenção de situações de menor eficácia e eficiência das atividades	1	1	1	C- Execução do plano estratégico C- Efetivo	Responsáveis de projetos/ órgãos/PE

Categoria	Processo/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	R	Controlo	Responsável
Económico/ Operacional	Estudos e Planos- Acompanhamento de projetos	PE9	Conhecimento insuficiente da estratégia da empresa	Falta de alinhamento dos projetos com a estratégia Não atingir as metas associadas aos objetivos estratégicos Menor aproveitamento de recursos financeiros	1	1	1	Afetação do material às condições de exploração/oferta Plano de investimentos no material circulante Cenários de exploração Plano de alterações de infraestrutura	Responsáveis de projetos/ órgãos/PE/RS
Económico	Avaliação da Satisfação dos Clientes - contratação	PE10	Atraso no estabelecimento de protocolo com o GI	Custos adicionais	1	1	1	CSP Plataforma de concurso	PE/GI
Operacional	Avaliação da Satisfação dos Clientes - prestação do serviço	PE11	Incumprimento contratual por parte do prestador de serviços	Adiamento dos benefícios da realização do estudo	1	1	1	Controlo de qualidade prevista no contrato de adjudicação	PE/Consultor
Reputação	Avaliação da Satisfação dos Clientes	PE12	Não rentabilização do investimento/totalidade da informação face à utilização efetuada da informação recolhida	Manutenção dos níveis de insatisfação	1	1	1	C- Orçamento I- Contrato de utilização da infraestrutura	PE/CA
Reputação/ Operacional	Cliente Mistério	PE13	Não implementação de medidas corretivas	Manutenção de situações de não conformidade	2	1	2	Relatórios trimestrais. APP Dragon Dashboard	PE
Financeiro/ Económico/ Operacional	Gestão de Ativos	PE14	Incapacidade de criar cultura de gestão de ativos	Implementação limitada do sistema de gestão de ativos Subutilização do ativo Inadequação do ativo às necessidades de comercialização	2	1	2	Plano Estratégico de Gestão de Ativos	PE/ME/OC
Financeiro/ Económico/ Operacional	Gestão de Ativos	PE15	Falta de alinhamento entre a estratégia organizacional e a gestão do ativo	Subutilização do ativo Inadequação do ativo às necessidades de comercialização	2	1	2	Plano Estratégico de Gestão de Ativos PNI 2030 I- Sistema Integrado de Gestão de Ativos	PE/ME/OC
Financeiro/ Económico/ Operacional	Gestão de Ativos	PE16	Desadequação dos ativos relativamente às novas condições de exploração	Subutilização do ativo Inadequação do ativo às necessidades de comercialização	2	1	2	Afetação do material às condições de exploração/ oferta Plano de investimentos no material circulante Cenários de exploração Plano de alterações de infraestrutura	PE/ME/OC
Financeiro/ Económico/ Operacional	Gestão de Ativos	PE17	Não cumprimento do serviço por parte do ativo	Indisponibilidade do ativo Diminuição do índice de regularidade e de pontualidade	2	1	2	Plano de Gestão de Ativos Monitorização da implementação das melhorias propostas	PE/CL/ME/OC



VII.8 MARKETING

Categoria	Processo/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	R R	Controlo	Responsável
Económico/ Operacional	Plano de Marketing	MK1	Não realização do planeado por falta de recursos financeiros	Redução dos proveitos potenciais	1	1	1	Revisão trimestral	MK
Reputação/ Operacional	Comunicação ao cliente	MK2	Deficiente definição/identificação das necessidades de Comunicação	Redução dos proveitos potenciais Danos reputacionais Insatisfação do cliente	2	1	2	C- Plano de Marketing C- PAO C-Monitorização das vendas/procura do produto	MK/OC
Económico/ Operacional	Comunicação ao cliente	MK3	Redução da eficácia da comunicação	Redução dos proveitos potenciais	2	1	2	C-Resultados dos estudos de mercado e da avaliação das campanhas	MK
Reputação Económico Operacional	Gestão das redes sociais	MK4	Perda de capacidade de inovação e retenção de clientes	Limitação ao crescimento da quota de mercado Danos reputacionais Insatisfação do cliente	1	1	1	C- Relatório Mensal das Redes Sociais C-Snapshot estatístico dos canais digitais	MK
Reputação Económico	Índice de satisfação do cliente	MK5	Diminuição da satisfação	Limitação ao crescimento da quota de mercado Danos reputacionais	2	2	4	C-Resultado do estudo de satisfação C-PAO	MK/OC/PE
Reputação Económico Operacional	Índice de satisfação do cliente	MK6	Não implementar medidas corretivas ou adequadas	Insatisfação do cliente Perda de oportunidade e retorno do investimento	2	2	4	C- PAO	MK/UO



VII.9 MANUTENÇÃO E ENGENHARIA

Categoria	Processo/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	R R	Controlo	Responsável
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	Gestão do sistema de manutenção de material circulante	ME1	Suspensão ou revogação da certificação	Perda da certificação de segurança (SGS) Suspensão da atividade da empresa	1	1	1	C- Processo de certificação	ME/QA/UO
Reputação Económico Operacional	Manutenção material elétrico	ME2	Não cumprimento de objetivos de custo, fiabilidade e disponibilidade com impacto no serviço ao cliente	Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço	2	1	2	C- Cadernos encargos C- Relatório SAP C- Projeto técnico de melhoria C- Reuniões técnicas	ME/OC/ Fornecedores MC
				Perda de compensações financeiras decorrentes do não cumprimento do CSP (penalizações)				C- Relatórios de auditoria C- Relatório SAP C- Projeto técnico de melhoria C- Reuniões técnicas C- Relatório SAP, DTB, SIGO	ME/CL
Reputação Económico Operacional	Manutenção material elétrico	ME3	Não cumprimento de objetivos de custo, fiabilidade e disponibilidade com impacto no serviço ao cliente por causas externas	Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço Perda de receitas e de quota de mercado Custos acrescidos de manutenção	1	1	1	C- Projeto técnico de melhoria C- Reuniões técnicas	ME/OC/RS/GI
Reputação Económico Operacional		ME4	Acidentes/incidentes devido ao não cumprimento do ciclo de manutenção	Ferimentos ou perda de vidas humana Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviços Custos de reparação	1	1	1	C- SAP C- Projeto SI	ME/SI
Reputação Económico Operacional		ME5	Indisponibilidade de MC devido a deficiências na infraestrutura	Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço Perda de receitas e de quota de mercado Custos acrescidos de manutenção	2	1	2	C- Diretório C- Reporte de ocorrências	ME/OC/RS/GI Fornecedores MC
Reputação Económico Operacional	Manutenção material diesel	ME6	Não cumprimento de objetivos de custo, fiabilidade e disponibilidade com impacto no serviço ao cliente.	Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço Perda de compensações financeiras decorrentes do não cumprimento do CSP (penalizações) Perda de receitas e de quota de mercado Custos acrescidos de manutenção	2	2	4	C- Cadernos de encargos C- Relatório SAP C- Projeto técnico de melhoria C- Reuniões técnicas	ME/OC Fornecedores MC ME

Categoria	Processo/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	R R	Controlo	Responsável
Reputação Económico Operacional	Manutenção material diesel	ME7	Não cumprimento de objetivos de custo, fiabilidade e disponibilidade com impacto no serviço ao cliente.	Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço Perda de receitas e de quota de mercado Custos acrescidos de manutenção	2	2	4	C- Contrato aquisição C- Relatório SAP C- Projeto técnico de melhoria C- Reuniões técnicas	ME/CL
Reputação Económico Operacional	Manutenção material diesel	ME8	Avarias/Acidentes		2	1	2	C- Registos de comunicações de ocorrências. C- Relatório SAP C- Projeto técnico de melhoria. C- Reuniões técnicas.	ME
Reputação Económico Operacional	Manutenção material rebocado	ME9	Não cumprimento de objetivos de fiabilidade e disponibilidade com impacto no serviço ao cliente.	Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço Custos acrescidos de manutenção	2	1	2	C- Planos de investimento C- Cadernos de encargos C- Relatório SAP	ME/CL
								C- Projeto técnico de melhoria. C- Reuniões técnicas. C- Relatório SAP.	ME/OC/RS
								C- Projeto técnico de melhoria. C- Reuniões técnicas. C- Contrato aquisição C- Relatório SAP. C- Projeto técnico de melhoria C- Reuniões técnicas.	
Reputação Económico Operacional	Manutenção material rebocado	M10	Avarias/Acidentes		1	1	1	C- Registos de comunicações de ocorrências. C- Relatório SAP C- Projeto técnico de melhoria. C- Reuniões técnicas.	ME/SI

Categoria	Processo/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	R	Controlo	Responsável
Económico/ Operacional	Logística materiais, componentes e equipamentos	ME11	Acréscimo de custos e tempos de resposta às necessidades da manutenção	Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço Custos acrescidos de manutenção	2	3	6	C- Propostas de fornecimento C- Planos de formação C- Planos de investimento C- Planos de reparação C- Projeto técnico de melhoria. C- Reuniões/visitas técnicas C- Protocolos	ME/CL/Entidades formadoras/ Fornecedores de equipamentos/ Centros de investigação/ Operadores
		ME12	Indisponibilidade de material circulante por obsolescência	Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço Custos acrescidos de manutenção	2	3	6	C- Relatório SAP C- Propostas de fornecimento C- Projeto técnico de melhoria. C- Reuniões técnicas.	ME/CL/ Fornecedores de equipamentos e MC
		ME13	Falta de desempenho das operações de manutenção e reparação	Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço Custos acrescidos de manutenção	2	2	4	C- Estudos de melhoria C- Planos de investimento C- Propostas de fornecimento C- Projeto técnico de melhoria. C- Reuniões técnicas.	ME/PO/ Fornecedores de soluções de logística
Económico/ Operacional	Logística materiais, componentes e equipamentos	M14	Perda ou destruição de materiais, peças e equipamentos	Custos acrescidos de manutenção e reparação Aumento dos custos de imobilizado Perda de valor	2	2	4	C- Estudos de melhoria C- Planos de investimento C- Propostas de fornecimento C- Projeto técnico de melhoria. C- Reuniões técnicas.	ME/PO/ Fornecedores de soluções de logística
		ME15	Furto de materiais, peças e equipamentos	Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço Custos acrescidos de manutenção	2	1	2	C- Contratos C- Registos de ocorrências C- Planos de melhoria C- Planos de investimento	SP/PO/ME/PSV
Económico/ Operacional	Dotação Meios humanos	ME16	Indisponibilidade de técnicos de manutenção/ reparação	Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço Custos acrescidos de manutenção	2	2	4	C- Efetivo e planos de necessidades de recrutamento C- Procedimentos de contratação	PS/Órgãos
		M17	Atraso na colocação na linha de produção	Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço	2	1	2	C- Planos de formação C- Planos de trabalho	PS/ME
Económico/ Operacional	Instalações e equipamentos oficiais	M18	Acidente ou doença profissional	Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço	2	1	2	C-Relatórios Ecosaúde C- Relatórios ACT C- Relatórios de Auditoria	PS/ME/QA/PO/ Ecosaúde

Categoria	Processo/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	R	Controlo	Responsável
Económico/ Operacional	Instalações e equipamentos oficinais	ME19	Aumentos de custos por avaria ou perda de materiais, equipamentos e material circulante	Aumento dos custos de produção do serviço Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço Custos acrescidos de manutenção	2	1	2	C- Planos de manutenção de instalações e equipamentos C- Planos de investimento C- Registos de ocorrências C- Relatórios Ecosaúde C- Relatórios de Auditoria	ME/PO/ Ecosaúde
Económico/ Operacional	Instalações e equipamentos oficinais	ME20	Falta de desempenho/ produtividade da manutenção/ reparação	Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço	2	1	2	C- Relatórios SAP C- Relatórios de ocorrências C- Relatórios Ecosaúde I- Relatórios de estudos e auditoria. C- Planos de investimento	ME/PO/ Ecosaúde/ Auditores/PE
Económico/ Operacional	Gestão de Sistemas de TI em suporte às operações	ME21	Falta de desempenho/ produtividade da manutenção/ reparação	Aumento dos custos de produção do serviço Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço Custos acrescidos de manutenção	2	2	4	I-Propostas de desenvolvimento C- Estudos e projetos I- Cadernos de encargos	ME/SI/ Prestadores de serviços
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	Gestão de Resíduos	ME22	Não cumprimento de legislação aplicável	Sanções e coimas Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço	2	1	2	C- Relatórios Ecosaúde C- Relatórios ACT	QA/ME/PS/ Ecosaude/ACT
Económico Jurídico/ Operacional	Manutenção de material circulante com prestação a Terceiros	M23	(Ver Tabela anterior) Não cumprimento contratual	Perda de benefícios Penalidades	2	1	2	C- Contrato	ME/Empresas clientes de serviços de manutenção
Económico	Reparação de material circulante	M24	(Ver Manutenção de Material Circulante CP) Perda de indemnizações de seguros de unidades acidentadas	Perda de indemnizações	2	1	2	C – Orçamento de reparação C – Registos de mão de obra, materiais e outros custos afetos à reparação.	ME/JR/OC/ Seguradoras
Económico/ Operacional	Reparação de material circulante	ME25	Indisponibilidade de material circulante devido a acidente	Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço Custos acrescidos de manutenção	2	2	4	C- Diretório C- Reporte de ocorrências C- Relatórios de peritagem e de inquérito	ME/OC/RS/GI

Categoria	Processo/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	R	Controlo	Responsável
Económico/ Operacional	Reparação de material circulante	ME26	Indisponibilidade de material circulante por causas externas	Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço Custos acrescidos de manutenção	2	2	4	C- Diretório C- Reporte de ocorrências C- Relatórios de peritagem e de inquérito	ME/OC/RS/GI
								C- Diretório C- Reporte de ocorrências C- Relatórios de peritagem e de inquérito	ME/OC/RS/GI/ GPIAAF
								C- Registo de ocorrências C- Comunicações ao GI	ME/OC/SP/GI PSV
Operacional	Conceção, desenvolvimento, controlo e receção de MC	ME27	Indisponibilidade de material circulante	Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço Custos acrescidos de manutenção	3	3	9	C- Plano de recrutamento C- Planos de formação C- Efetivo habilitado	PS/ME/OC Fernave/ PSF
								C- Pedidos de fornecimento	ME/CL/ Fornecedores
								C- Contratos C- Protocolos e parcerias	
Operacional	Conceção, desenvolvimento, controlo e receção de MC	ME28	Incompatibilidade/ desadequação à função	Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço	2	1	2	C- Ações de formação C- Visitas C- Documentação C- Visitas técnicas	ME/ Fornecedores PS
Económico/ Operacional	Implementação de Projetos/Medidas Corretivas/ Modificações MC	ME29	Não cumprimento de objetivos de segurança, fiabilidade e disponibilidade	Aumento dos custos de produção do serviço Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço Custos acrescidos de manutenção Perda de negócio/serviço	2	1	2	C- PAO C- Relatório SAP C- Rotação do MC	ME/PSM
								C- Propostas de fornecimento	ME
								C- Processo de certificação C- Processo recrutamento	ME/Fabricante/ERA ME/PS
Económico/ Operacional	Socorro ferroviário	ME30	Atraso na prestação de socorro em situação de acidente ou avaria que implique imobilização do MC	Aumento dos custos de produção do serviço Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço	1	1	1	C- Escalas C- Manual de manutenção	ME/OC/GI
		ME31	Atraso nas intervenções de manutenção/ reparação	Aumento dos custos de produção do serviço Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço	1	1	1	C- Planos de manutenção	ME
		ME32	Não aplicação protocolo	Aumento dos custos de produção do serviço	2	2	4		ME/FI/JR/OC/GI

Categoria	Processo/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	R	Controlo	Responsável
Operacional	Planeamento da manutenção de material circulante – Parque em Exploração	ME33	Não reabilitação atempada do MC	Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço	1	1	1		ME/OC
		ME34	Incapacidade de lançamento de novos serviços devido à redução do parque operacional/ ativo	Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço	2	1	2	C- Relatório SAP C - PAO	ME/OC
		ME35	Indisponibilidade do MC ativo	Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço	1	1	1	C- Relatório SAP C- Reuniões técnicas	ME/OC
Económico/ Operacional	Estabelecimento de necessidades Material Circulante	ME36	Menor rentabilidade do serviço devido ao aumento dos gastos, e perda de fiabilidade e disponibilidade	Aumento dos custos de produção do serviço	1	1	1	C- Plano de acompanhamentos C- Plano de auditorias	ME/OC
				Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço				C- Relatório SAP	ME
Económico/ Operacional	Execução do Orçamento de Exploração (MC)	ME37	Não cumprimento de objetivos de serviço ao cliente incluindo os inerentes ao Contrato de Serviço Público (Disponibilidade e Fiabilidade: Urbanos Lisboa, Urbanos Porto, Serviço Regional, Intercidades) e do Alfa Pendular	Perda de compensações financeiras	3	1	3	C- Relatório execução do PAO C- Projeto técnico de melhoria. C- Reuniões técnicas. C- Relatório SAP C- Ficheiro excel com desagregação detalhe do orçamento.	ME
Económico	Execução do Orçamento de Investimento (MC)	ME38	Não cumprimento de objetivos de serviço ao cliente incluindo os inerentes ao Contrato de Serviço Público	Perda de compensações financeiras	2	1	2	C- Relatório execução do PAO	ME/JR/CL/ Fornecedores
Económico Jurídico Operacional	Revisão de material circulante	ME39	Acidente com trabalhador	Ferimentos e/ou perda de vidas humanas Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço	2	1	2	C- Plano de Formação C- Procedimentos C- Relatórios de acompanhamento técnico C- Relatórios de auditoria	ME/Operadores de Material e Chefes de Equipa de Material/PS
		ME40	Indisponibilidade de material circulante	Incidentes/Acidentes com impacto em pessoas Custos de recuperação/indemnização relativas pessoas e bens Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço	2	1	2	C- Plano de Formação C- Procedimentos C- Relatórios de acompanhamento técnico C- Relatórios de auditoria	ME/Operadores de Material e Chefes de Equipa de Material/PS

Categoria	Processo/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	R R	Controlo	Responsável
Económico Jurídico Operacional	Manobras	ME41	Acidente com trabalhador	Ferimentos e/ou perda de vidas humanas Custos de recuperação/indenização Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço	2	1	2	C- Conteúdos de formação sobre boas práticas C- Procedimentos C-Relatórios de acompanhamento técnico	ME/Operadores de Manobra e Operadores Chefes de Manobra/PS
Económico Jurídico Operacional	Manobras	ME42	Acidente com trabalhador de prestador de serviços (ex. limpeza, vigilância, manutenção de infraestrutura ou equipamentos)	Ferimentos e/ou perda de vidas humanas Custos de recuperação/indenização Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço	2	1	2	C- Contratos C- Auditorias	ME/Operadores de Manobra e Operadores Chefes de Manobra/PS
Económico Jurídico Operacional	Manobras	ME43	Indisponibilidade de material circulante	Aumento dos custos de produção do serviço Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço Custos acrescidos de manutenção	2	1	2	C- Programas de manutenção C- Relatórios de ocorrências C-Plano de investimentos	ME/PO/ Prestadores de serviços de manutenção de infraestruturas
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	Limpeza de material circulante	ME44	Incumprimento contratual do serviço programado	Aumento dos custos de produção do serviço Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço Perda de idemnizações compensatórias	1	1	1	C- Contrato de prestação de serviços C- Rotações teórica de material C- Rotação prática de material	ME/Prestadores de serviço
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	Limpeza de material circulante	ME45	Avaria ou perda de equipamentos (ex. bancos, pavimentos, equipamentos elétricos, mesas de condução)	Aumento dos custos de produção do serviço Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço	2	1	2	C- Conteúdos de formação sobre boas práticas C- Procedimentos C- Reclamações de clientes C- Registos de ocorrências C- Relatórios de acompanhamento C- Relatórios de auditoria	ME/Prestadores de serviço

Categoria	Processo/Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	R	Controlo	Responsável
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	Limpeza de material circulante	ME46	Acidentes pessoais	Ferimentos e/ou perda de vidas humanas Custos de recuperação/indemnização Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço	2	1	2	C- Conteúdos de formação sobre boas práticas C- Procedimentos C- Registos de ocorrências	ME/Prestadores de serviço
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	Limpeza de material circulante	ME47	Limpeza não atempada do material circulante	Aumento dos custos de produção do serviço Custos decorrentes da contratualização de atividades de limpeza Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço Danos reputacionais	2	1	2	C- Legislação de enquadramento C- Contratos C- Relatórios de acompanhamento	ME/Prestadores de serviço
Económico	Contratação e Gestão de consumos de Energia elétrica para tração	ME48	Elevada exposição e flutuação excessiva de preços de mercado de energia	Aumento dos custos de produção do serviço	3	3	9	C- Caderno de encargos. C- Análise de propostas. C- Contratos I – Análise do mercado C – Relatório de auditoria	ME/CL/ Fornecedores/IP
Económico	Contratação e Gestão de consumos de Energia elétrica para tração	ME49	Aumento das tarifas de acesso às redes fixadas anualmente pela ERSE	Aumento dos custos de produção do serviço	2	1	2	C – Estimar impacto do aumento, no início de cada ano.	ME
Económico	Contratação e Gestão de consumos de Energia elétrica para tração	ME50	Pagamentos indevidos na contratação em consórcio de operadores	Aumento dos custos de produção do serviço	2	1	2	C- Acordos e chave de repartição	ME/Operadores/ IP
Económico	Contratação e Gestão de consumos de Energia elétrica para tração	ME51	Perdas de energia no material circulante	Aumento dos custos de produção do serviço	2	1	2	C- Faturação de consumos C- Plano formação C- Relatórios de estudos C- Relatórios de Auditoria energética.	ME/OC/DRH/ Prestadores de serviço
Económico	Contratação e Gestão de consumos de Energia elétrica para tração	ME52	Não aproveitamento de energia da frenagem	Não redução dos custos de produção do serviço Incumprimento metas ambientais	2	1	2	C- Planos de investimento C- Planeamento e entregáveis de projeto	ME/OC/DRH/ Prestadores de serviço

Categoria	Processo/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	R	Controlo	Responsável
Económico	Contratação e Gestão de consumos de Energia elétrica para tração	ME53	Consumo energético excessivo devido ao impacto das características da infraestrutura nas marchas dos comboios	Aumento dos custos de produção do serviço Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço	2	1	2	C- Horários C- Plano de formação C- Comunicações ao GI	OC/PS/GI
Económico	Contratação e Gestão de consumos de Energia elétrica para tração	ME54	Pagamentos indevidos devidos a consumos de equipamentos da infraestrutura	Aumento dos custos de produção do serviço	2	2	4	C- Estudos C- Comunicações ao GI	ME/OC/GI
Económico	Contratação e Gestão de consumos de Energia elétrica para tração	M55	Consumo energético excessivo devido às características das infraestruturas oficiais	Aumento dos custos de produção do serviço	2	1	2	C- Consumos C- Relatórios de auditoria energéticas C- Plano de investimentos	PO/ME/ Prestadores de serviços de auditoria
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	Contratos de prestação de serviços de manutenção	ME56	Não cumprimento de objetivos de serviço ao cliente (SIMEF - Fiabilidade material elétrico série 5600)	Aumento dos custos de produção do serviço Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço	2	1	2	C- Relatório SAP. C- Projeto técnico de melhoria C- Reuniões técnicas	ME ME/PSM
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	Contratos de prestação de serviços de manutenção	ME57	Não cumprimento de objetivos de serviço ao cliente (RENFE – Fiabilidade material diesel série 592)	Aumento dos custos de produção do serviço Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço	2	2	4	C- Relatório SAP. C- Projeto técnico de melhoria. C- Reuniões técnicas	ME ME/PSM
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	Contratos de prestação de serviços de manutenção	ME58	Não cumprimento de objetivos de serviço ao cliente (SIMEF – Disponibilidade material elétrico série 5600)	Aumento dos custos de produção do serviço Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço	2	1	2	C- Relatório SAP. C- Projeto técnico de melhoria. C- Reuniões técnicas	ME ME/PSM ME/OC/GI
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	Contratos de prestação de serviços de manutenção	ME59	Não cumprimento de objetivos de serviço ao cliente (RENFE – Disponibilidade material diesel série 592)	Aumento dos custos de produção do serviço Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço	2	2	4	C- Relatório SAP. C- Projeto técnico de melhoria. C- Reuniões técnicas	ME ME/PSM ME/OC/GI

Categoria	Processo/Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	R	Controlo	Responsável
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	Contratos de prestação de serviços de manutenção	ME60	Não cumprimento de objetivos de serviço ao cliente (CONVEL – Fiabilidade/ Disponibilidade)	Aumento dos custos de produção do serviço Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço	2	1	2	C- Plano de manutenção C-Projeto de desenvolvimento	ME/ fornecedores
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	Contratos de prestação de serviços de manutenção	ME61	Acidente (CONVEL – Fiabilidade/ Disponibilidade)	Ferimentos e/ou perda de vidas humanas Custos de recuperação/indenização Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço	2	1	2	C- Plano de manutenção	ME/ fornecedores
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	Contratos de prestação de serviços de manutenção	ME62	Não cumprimento de objetivos de serviço ao cliente (Rádio Solo Comboio -Fiabilidade)	Aumento dos custos de produção do serviço Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço	2	1	2	C- Contrato de instalação de rádios GSMR e Dual Model (GSMR/CPN) C- Processo Certificação C- Planos de instalação	ME/ fornecedores
Económico/ Operacional	Controlo metrológico (Laboratório de Metrologia)	ME63	Avaria ou perda de equipamentos	Aumento dos custos de produção do serviço Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço Custos acrescidos de manutenção	2	1	2	Contratos de prestação de serviços de prestadores de serviços de calibração (PSC) Identificação dos equipamentos Plano de calibração Manuais de fabricante Instruções/Condições de armazenamento e de manuseamento	PSC/ME
		M64	Acidente de trabalho	Ferimentos e/ou perda de vidas humanas Custos de recuperação/indenização Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço	2	1	2		

Categoria	Processo/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	R R	Controlo	Responsável
Económico/ Operacional	Controlo metrológico (Laboratório de Metrologia)	ME65	Furto de materiais ou equipamentos	Aumento dos custos de produção do serviço Perda económica Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço	1	1	1	C- Contrato de vigilância C- Planos de formação C- Controlo de distribuição	ME/SP ME
		ME66	Incumprimento contratual com clientes externos	Custos de recuperação/indenização	2	1	2	C- Contratos de prestação de serviços a clientes externos (ex. Medway, Simef, IP)	ME
		ME67	Perda da Acreditação para a função de metrologia	Aumento dos custos de produção do serviço Custos devidos ao recurso a prestadores de serviço externos Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço Custos acrescidos de manutenção	2	1	2	C- Contratos de prestação de serviços de prestadores de serviços de calibração (PSC) C-Relatórios de auditoria	Entidades de Acreditação (IPAC)/ME/PSC
Económico Jurídico Operacional	Análise de Lubrificantes (Laboratório de óleos)	ME68	Perda de instalações e equipamentos devido a incêndio	Aumento dos custos de produção do serviço Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço Custos acrescidos de manutenção	2	1	2	C- Plano de Emergência de Campolide C- Procedimentos de trabalho C- Normas de ensaio C- Fichas de Segurança dos produtos	ME/QA/AI
		ME69	Acidente de trabalho	Ferimentos e/ou perda de vidas humanas Custos de recuperação/indenização Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço	2	1	2	C- Relatórios de auditoria interna e externa C- Plano de ações de risco	

Categoria	Processo/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	R	Controlo	Responsável
Económico Jurídico Operacional	Análise de Lubrificantes (Laboratório de óleos)	ME70	Derrame (óleos, combustível, produtos químicos)	Sanções e coimas Custos de recuperação/indenização Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço	1	1	1	C- Contrato de prestação de serviços licenciado C- Planos de manutenção de infraestruturas C- Planos de manutenção de equipamentos C- GAR C- Relatórios de auditoria interna e externa C- Plano de ações de risco	ME/QA/AI
		ME71	Furto de materiais ou equipamentos	Aumento dos custos de produção do serviço Perda económica Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço Custos acrescidos de manutenção	2	1	2	C- Contrato de vigilância	ME/PO
		ME72	Avaria de equipamentos do MC	Aumento dos custos de produção do serviço Restrição da atividade operacional com diminuição do nível de serviço Custos acrescidos de manutenção	2	2	4	C- Contratos de prestação de serviços a clientes externos (ex. Medway, Simef) C- Programa de recolha de análises C- Especificações de fabricante C- Manual de manutenção C- Estudos	SP/ME
		ME73	Incumprimento contratual com clientes externos	Custos de recuperação/indenização	2	2	4		
Económico/ Operacional	Cooperação com Universidades e Centros tecnológicos (e.g. RCM, certificações processos)	ME74	Atraso na realização de parcerias e protocolos	Perda de potenciais benefícios económicos e operacionais	1	1	1	I- Protocolos e parcerias	CA/ME/ Parceiros/ Entidades Públicas
Económico/ Operacional	Valorização do material circulante não operacional	ME75	Estabelecimento de critérios desadequados de valorização do material circulante	Perda de potenciais benefícios económicos e operacionais	2	1	2	C- Critérios de valorização	CA/ME/FI



VII.10 OPERAÇÕES E COMERCIAL

Categoria	Processo/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	R	Controlo	Responsável
Jurídico Operacional	Controlo da Atividade – Coordenar e consolidar o processo de planeamento	OC1	Não cumprimento de prazos legais	Sanções por incumprimento	2	1	2	C- Calendarização intermédia das tarefas e deliverables	Serviços de suporte à Gestão
Jurídico Operacional	Controlo da Atividade - Produzir informação e Relatórios de gestão	OC2	Relatórios elaborados fora de tempo	Tomada de decisão menos sustentada	2	1	2	C- Relatórios por área/tipo de serviço	Serviços de suporte à Gestão
Operacional	Controlo da Atividade - Assegurar a Monitorização de Desempenho da OC	OC3	Monitorização deficiente ou não atempada	Tomada de decisão menos sustentada	1	2	2	C- Mapas de atividade C- PAO	Serviços de suporte à Gestão
Económico/ Operacional	Conceber, desenvolver e implementar novos Produtos e Serviços	OC4	Desajustamento da oferta à procura e às necessidades dos clientes atuais e potenciais	Perda de clientes, receitas/ vendas Não captação de novos clientes Perda de quota de mercado Diminuição do grau de satisfação	2	2	4	C- Reclamações e Sugestões C- Estudo de Satisfação anual C- Plano de Marketing C- Contrato Serviço Público C- Visitas regulares ao terreno I- Estruturar Cenários de evolução e Prever Impactos C- Reuniões de Responsáveis e do “Board” C- Ocupação de comboios C- Procura e receita por tipo de serviço C- Relatórios Mensais de Desempenho C- Processos de contratação	Produção Comercial Produtos CP Marketing SI Parceiros ME PE
Económico/ Operacional	Conceber, desenvolver e implementar novos Produtos e Serviços	OC5	Lançamento de produtos pouco sustentáveis	Falta de sustentação comercial	1	2	2	C- Registos na DW C- Ações de comunicação	Produção Comercial Produtos CP Marketing SI Parceiros
Económico/ Operacional	Realizar e gerir parcerias e acordos comerciais	OC6	Proposta de parcerias pouco sustentáveis	Perda de receita	2	1	2	C- Reuniões de acompanhamento com os parceiros C- Monitorização mensal	Comercial Marketing



Categoria	Processo/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	R	Controlo	Responsável
Reputação Económico Operacional	Produzir e garantir a informação ao cliente	OC7	Informação/divulgação ao cliente desatualizada/ não atempada /incompleta	Custos acrescidos para a divulgação da informação Perda de clientes, receitas/ vendas Não captação de novos clientes Perda de quota de mercado Diminuição do grau de satisfação Reclamações	2	2	4	C- Validação prévia de todos os conteúdos C- Diretório de Rede C- Plano de Ações C- Reuniões de acompanhamento C- Reclamações C- Articulação com CL e fornecedor C- Visitas periódicas às estações	Marketing Produção Comercial Compras e Logística GI
Económico/ Operacional	Gerir o material promocional	OC8	Apropriação indevida de material promocional	Promoção limitada	2	1	2	C- Registo de existências	Comercial Marketing
Económico/ Operacional	Gerir o material promocional	OC9	Quantidades desajustadas do material promocional	Custos não justificados Promoção limitada	2	1	2	C- Memorandos com a justificação	Produção (Comercial e Marketing)
Económico/ Reputação/ Operacional	Gestão dos canais de venda e sistemas de bilhética	OC10	Indisponibilidade dos canais de venda	Perda de receita Diminuição do nível de satisfação Reclamações	3	2	6	C- Contratos de Prestação de Serviços	Digitalização e Rede de Venda SI/CL/SP
Económico/ Reputação/ Operacional	Gestão dos canais de venda e sistemas de bilhética	OC11	Fraude	Perda de receita	2	2	4	C – Procedimentos de aquisição de sistemas C- Relatório das Brigadas C- Disponibilidade dos canais de acesso	Digitalização e Rede de Venda/ SI Produção
Reputação/ Operacional	Gestão dos canais de venda e sistemas de bilhética	OC12	Desempenho insuficiente do canal	Insatisfação do cliente	2	2	4	C- Relatório de anomalias mensal; C - Relatório de performance e evolução dos canais semestral	OC-Digitalização e Rede de Venda/SI
Económico/ Operacional	Gestão dos canais de venda e sistemas de bilhética	OC13	Atraso na consolidação da receita	Informação para reporte incompleta	2	1	2	C- Relatório do Sistema de Telegestão C- Relatórios do PCGBi	SI Digitalização e Rede de Venda Produção Comercial
Económico Jurídico Operacional	Gestão dos canais de venda e sistemas de bilhética	OC14	Incumprimento dos níveis de serviço do CSP	Sanções e/ou coimas	2	1	2	C- Relatório diário dos sistemas e canais de venda	OC-Digitalização e Rede de Venda/SI
Reputação/ Operacional	Informação e venda através da Linha de Atendimento	OC15	Incapacidade de gestão do volume/ conteúdo da nova informação comercial	Danos reputacionais Insatisfação do cliente	1	1	1	C- SLA	Informação ao Cliente/ Fornecedor

Categoria	Processo/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	R	Controlo	Responsável
Económico	Informação e venda através da Linha de Atendimento	OC16	Indisponibilidade e falta de qualidade dos meios do fornecedor	Danos reputacionais Insatisfação do cliente	1	2	2	C- SLA	Informação ao Cliente/ Fornecedor
Reputação Económico	Informação e venda através da Linha de Atendimento	OC17	Baixa do nível de serviço ao cliente por não cumprimento dos níveis de serviço contratados	Danos reputacionais Insatisfação do cliente Custos associados a reclamações	1	1	1	C- Contrato. C- SLA contratualizados I- Implementação do CRM	Informação ao Cliente/ Fornecedor
Económico Jurídico Operacional	Fiscalização/ Venda de Títulos de Transporte	OC18	Apropriação indevida de dinheiro	Atraso na contabilização da receita Esforço acrescido para a regularização	2	1	2	C- Acompanhamento pelos inspetores (comercial e receita)	Comercial e Marketing Serviços Suporte à Gestão
Económico/ Operacional	Fiscalização/ Venda de Títulos de Transporte	OC19	Utilização gratuita do serviço	Perda de receita	3	1	3	C- Visitas aos comboios e monitorização da procura	Produção Digitalização e Rede de Vendas
Económico/ Operacional	Fiscalização/ Venda de Títulos de Transporte	OC20	Não integração dos sistemas e equipamentos utilizados na venda e fiscalização	Esforço acrescido para a consolidação da receita	2	2	4	Acompanhamento das equipas de projeto	SI/OC
Reputação/ Operacional	Coordenar, formar, selecionar, dinamizar e avaliar a atividade da equipa de Vendas e Estações	OC21	Enfraquecer imagem, notoriedade e valores posicionais associados à marca (dano reputacional)	Baixa do nível de serviço ao cliente	1	2	2	C- Controlo em SAP da distribuição C- Visitas às estações C – Registo das deficiências nas instalações	POC Pessoal Compras e Logística Marketing
Reputação/ Operacional	Coordenar, formar, selecionar, dinamizar e avaliar a atividade da equipa de Vendas e Estações	OC22	Fraço desempenho	Baixa do nível de serviço ao cliente Perda de clientes Reclamações	2	1	2	C- Visitas às estações C- Acompanhamento pelos responsáveis C- Reclamações	POC
Reputação Económico Operacional	Coordenar, formar, selecionar, dinamizar e avaliar a atividade da equipa de Vendas e Estações	OC23	Redução do horário de funcionamento da Bilheteira	Perda de receitas e de quota de mercado	2	3	6	C- Relatório da atividade	POC
Operacional	Elaboração de horário técnico	OC24	Não elaboração atempada de propostas de horário Técnico	Esforço acrescido para a divulgação do horário definitivo	3	2	6	C- Registo dos pedidos C- Monitorização periódica do cumprimento dos prazos do DR	POC POC

Categoria	Processo/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	R	Controlo	Responsável
Económico/ Operacional	Elaboração de horário técnico	OC25	Impossibilidade de realização de estudos de exploração que suportem decisões estratégicas da empresa	Dificuldade na otimização do horário Aumento de custos da prestação do serviço de transporte Implementação de soluções menos eficientes	3	3	9	I-Especificação dos requisitos do novo sistema C- Efetivo	POC
Económico/ Operacional	Elaboração das rotações de material motor	OC26	Não elaboração do planeamento de material circulante	Desaproveitamento da capacidade do material	3	3	9	C- Efetivo	POC
Económico/ Operacional	Elaboração das rotações de material motor	OC27	Impossibilidade de realização de estudos de exploração que suportem decisões estratégicas da empresa	Incapacidade de gerir o ciclo de vida do material circulante Aumento de custos da prestação do serviço de transporte Implementação de soluções menos eficientes (Dificuldade na otimização da utilização do material circulante)	3	3	9	C- Monitorização periódica do cumprimento dos prazos do DR C- Efetivo	POC
Económico/ Operacional	Elaboração das escalas de pessoal circulante	OC28	Não elaboração em tempo oportuno dos Projetos de Escala	Dificuldade na otimização na afetação de pessoal Acréscimo de custos por implementação de soluções menos eficientes	3	2	6	C- Monitorização periódica do cumprimento dos prazos do DR I-Especificação dos requisitos do novo sistema	POC SI
Jurídico Operacional	Elaboração das escalas de pessoal circulante	OC29	Incumprimento dos prazos legais para divulgação das escalas de serviço	Eventuais sanções e/ou coimas	2	2	4	C- Monitorização periódica do cumprimento dos prazos do DR I-Especificação dos requisitos do novo sistema	POC SI
Jurídico Operacional	Elaboração das escalas de pessoal circulante	OC30	Implementação de soluções com tarefas por planear e/ou incumprimento de regras do AE	Possível supressão de comboios por falta de pessoal Eventuais sanções e/ou coimas	2	2	4	C- Monitorização periódica do cumprimento dos prazos do DR I-Especificação dos requisitos do novo sistema	POC SI
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	Transporte de passageiros	OC31	Não cumprimento da oferta de serviço	Perda de receita Penalidades por incumprimento do CSP Diminuição do nível de satisfação do cliente Reclamações	2	2	4	C- Acompanhamento por parte dos Depósitos C- Situação diária MM	POC ME



Categoria	Processo/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	R	Controlo	Responsável
Reputação/ Operacional	Transporte de passageiros	OC32	Enfraquecer imagem, notoriedade e valores posicionais associados à marca	Diminuição do nível de satisfação Reclamações Perda de clientes	2	1	2	C- Acompanhamento pelos responsáveis	POC / PS
Operacional	Transporte de passageiros	OC33	Diminuição do resultado operacional	Redução da procura/Perda de receita Custos por implementação de medidas de proteção	1	1	1	Acompanhamento pelos ORVs Auditorias Ações de comunicação	ME Produção Comercial QA
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	Acompanhamento do Transporte	OC34	Implementação de soluções operacionais menos eficientes	Aumento de custos da prestação do serviço de transporte	2	2	4	C- Monitorização periódica I-Especificação dos requisitos do novo sistema	POC SI
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	Acompanhamento do Transporte	OC35	Incumprimento das condições de transporte estabelecidas em horário, da pontualidade e regularidade no âmbito do Diretório Rede e do Contrato de serviço Público	Diminuição do nível de satisfação, aumento de reclamações e perda de clientes Aumento de custos Penalidades por incumprimento do CSP	2	2	4	C- Comunicações do GI e informação de alterações à oferta C- Análise e propostas C- Registo de ocorrência C- Relatórios semanais, mensais e anuais C- Reuniões C- Atas das reuniões conjuntas CP/GI C- Horário C- Comunicações	CA RS SI GI ME OC SP
Operacional	Acompanhamento do Transporte	OC36	Falha na ligação ao GI ou a outro operador	Atrasos na circulação	1	2	2	C- Regulamentação C- Relatórios de emergências/Simulacros	OC SP ME
Operacional	Acompanhamento do Transporte	OC37	Défice na qualidade dos registos de ocorrências	Desconhecimento do perfil de risco efetivo das operações	2	2	4	C- Registos do SIGO C- Relatório Diário de Ocorrências	POC



Categoria	Processo/Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	R	Controlo	Responsável
Económico/Operacional	Gestão de reclamações /pedidos de reembolsos	OC38	Tempo de resposta às reclamações excessivo Incumprimento de metas de qualidade do contrato de serviço público	Diminuição do grau de satisfação Aumento das reclamações Sanções/Coimas por incumprimento de tempos de resposta (Contraordenações da AMT)	1	2	4	C- Efetivo C- Relatórios trimestrais de monitorização C- Relatórios para o regulador C- Registos na DWH C- Registos no SGRS	CA/ OC/DE/DP Gestão das Reclamações
Reputação/Económico/Jurídico/Operacional	Inquéritos	OC39	Recorrência de incidentes	Manutenção de condições operacionais não conformes Custos indevidamente imputados devido ao não esclarecimento das circunstâncias que provocaram as ocorrências	2	1	2	C- Monitorização da execução C- Relatórios de inquérito C- Nomeações das CI C- Monitorização da implementação das recomendações Relatórios de inquérito	Regulamentação da Circulação/ Produção
Económico Jurídico Operacional	Recolha, arquivo e tratamento de dados taquimétricos	OC40	Falha na deteção de práticas de condução incorretas Falha na deteção de incumprimentos regulamentares	Aumento de custos Aumento de risco de incidentes	1	1	1	C- Registos C- Relatórios de análise de dados	Regulamentação da Circulação/ Produção
Económico Jurídico Operacional	Análise dos documentos regulamentares de segurança e sua distribuição	OC41	Falhas operacionais por não aplicação de regras e procedimentos adequados	Aumento de custos Aumento de risco de incidentes	1	1	1	C- Comunicações aos/dos trabalhadores Relatório Mensal de Monitorização da distribuição dos documentos regulamentares	Regulamentação da circulação POC
Económico Jurídico Operacional	Análise dos documentos regulamentares de segurança e sua distribuição	OC42	Não cumprimento de leis e regulamentos	Penalizações	1	1	1	C- Relatório mensal de monitorização da distribuição dos documentos regulamentares C- Comunicações às hierarquias via correio eletrónico	OC/ANS
Económico Jurídico Operacional	Elaboração e atualização dos regulamentos de segurança – Contactos internos para atualização ou preparação de documentos	OC43	Desadequação ou inexistência de regras e procedimentos face ao enquadramento e às atividades operacionais	Falhas operacionais por não aplicação de regras e procedimentos adequados	1	1	1	C- Recomendações de Comissões de Inquérito C- Relatórios de Acompanhamentos Técnicos C- Regulamentação interna de segurança Normas da ANS	Regulamentação da Circulação/ Produção Segurança de Circulação (RS)
Económico Jurídico Operacional	Elaboração e atualização dos regulamentos de segurança – Contactos externos para contributo na redação e enquadramento dos documentos	OC44	Desadequação de regras e procedimentos face ao enquadramento nacional e europeu	Falhas operacionais por não aplicação de regras e procedimentos adequados	1	1	1	C-Atas das reuniões C-Normas nacionais de segurança	OC



VII.11 COMPRAS E LOGÍSTICA

Categoria	Processo/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	R	R	Controlo	Responsável
Reputação/ Operacional	Contratualização, Compras e Serviços Gerais - Logística	CL1	Não cumprimento do prazo para a satisfação da Reserva (Armazéns/Gestão de Stocks)	Diminuição dos níveis de serviço/qualidade	1	1	1	1	C-Comunicação com UO	CL/UO
Económico	Contratualização, Compras e Serviços Gerais - Logística	CL2	Não cumprimento do prazo para a satisfação da Reserva (Armazéns/Gestão de Stocks) – MC	Custos devidos a imobilização excessiva do material circulante	2	3	6	6	C-Planeamento de necessidades	CL/ME
Económico	Contratualização, Compras e Serviços Gerais - Logística	CL3	Falta ou custo unitário excessivo do artigo	Diminuição dos níveis de serviço/qualidade Custos devidos a imobilização excessiva do material circulante Desvio de verbas colocando em causa outras aquisições	1	2	2	2	C-Comunicação com UO	CL/UO
Reputação	Contratualização, Compras e Serviços Gerais - Logística	CL4	Insatisfação do cliente/órgão por incapacidade de entrega	Diminuição dos níveis de serviço/qualidade	2	2	4	4	C-Reclamação telefónica	CL
Económico	Contratualização, Compras e Serviços Gerais - Logística	CL5	Abate de artigos não consumidos	Custos de abate/transporte /destruição/reciclagem	1	1	1	1	C- Comunicação com UO	CL/UO
Económico	Contratualização, Compras e Serviços Gerais - Logística	CL6	Valor excessivo do stock dos artigos	Encargos financeiros não justificados pela atividade	1	1	1	1	C- Stock de artigos	CA/CL
Económico/ Operacional	Contratualização, Compras e Serviços Gerais - Logística	CL7	Dificuldade de organização e conservação das peças	Custo excessivo com o manuseamento, transporte e preparação das peças para aplicação e sua preservação	3	2	6	6	I-Projetos/estudos de construção	PO/CL/ME
Económico/ Operacional	Contratualização, Compras e Serviços Gerais - Logística	CL8	Falta de conformidade dos artigos	Custos associados à devolução do bem, à imobilização excessiva do mat. Circulante e à especificação da nova encomenda	1	1	1	1	C- Especificações e condições na entrega.	CL/UO
Económico/ Operacional	Contratualização, Compras e Serviços Gerais - Logística	CL9	Atraso na disponibilização da peça	Custos associados à imobilização excessiva do mat. circulante	1	2	2	2	C- Registos em SAP dos artigos em controlo de qualidade (valor e quantidade)	ME/CL
Económico	Gestão da Frota Automóvel	CL10	Atraso na divulgação dos indicadores do mês n	Verbas não disponíveis à regularização das despesas	1	1	1	1	C-Indicadores de gestão de frota	CL
Operacional	Gestão da Frota Automóvel	CL11	Viaturas inoperacionais	Restrição da atividade operacional Diminuição dos níveis de serviço	2	2	4	4	C-Cadernos de encargos C-Autorizações tutelares	CA/JR/CL
Económico/ Operacional	Compras de Bens e Serviços	CL12	Atraso na contratualização de encomendas/contratos, com valor inferior a 10.000 €	Restrição da atividade operacional Diminuição dos níveis de serviço	1	1	1	1	C-Procedimento	CL/UO

Categoria	Processo/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	R	Controlo	Responsável
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	Compras de Bens e Serviços	CL13	Atraso/concurso deserto para encomendas/ contratos, com valor entre 10.000 € e 135.000 € (prazo de 75 dias)	Restrição da atividade operacional Diminuição dos níveis de serviço	2	1	2	C-Caderno de encargo C-Deliberações de preparação do projeto	CL/UO
Económico/ Operacional	Compras de Bens e Serviços	CL14	Custo/atraso na elaboração do caderno de encargos de encomendas/contratos, com valor superior a 135.000	Restrição da atividade operacional Diminuição dos níveis de serviço	2	1	2	C-Caderno de encargos	CL/JR/UO
Operacional	Compras de Bens e Serviços	CL15	Incorreta identificação de requisitos da necessidade de compra	Atraso no lançamento dos procedimentos de compras	2	1	2	C-Orçamento anual C-Mapa de ações C-Caderno de encargos	CL/JR/UO
Económico Jurídico Operacional	Compras de Bens e Serviços	CL16	Solicitação de serviços extra não previstos na definição inicial da necessidade de compra	Desvio de verbas colocando em causa outras iniciativas Redução da duração do contrato	1	1	1	C-Aprovação das necessidades pelos colaboradores com delegação de competências	CL/UO
Económico/ Operacional	Compras de Bens e Serviços	CL17	Aprovação de necessidades sem valorização do custo real	Relançamento do procedimento ajustado	2	1	2	C-Propostas comerciais	CL/UO
Económico Jurídico Operacional	Compras de Bens e Serviços	CL18	Atraso na requisição do serviço	Não aproveitamento de verbas orçamentadas Falta de conformidade legal Restrição da atividade operacional Diminuição dos níveis de serviço	2	2	4	C-Mapa de ações C-Cumprimento dos cronogramas	CL/UO
Económico/ Operacional	Compras de Bens e Serviços	CL19	Atraso no lançamento do procedimento de consulta e seleção de fornecedores	Não aproveitamento de verbas orçamentadas Restrição da atividade operacional	1	1	1	C-Cronograma de realização C-Especificação	
Económico/ Operacional	Compras de Bens e Serviços	CL20	Falta de concorrentes no mercado	Restrição da atividade operacional Custo dos bens ou serviços	1	1	1	C-CCP (Código de Contratação Pública) c-Documentos que atestam o não impedimento	
Económico/ Operacional	Compras de Bens e Serviços	CL21	Ordenação incorreta das propostas (critérios multifactor)	Atraso na adjudicação devido a reclamações Não maximização do valor gerado pelo concurso	1	1	1	C-Cadernos de Encargos /Relatório Final / C-Proposta de Adjudicação C-Código de Ética C-Propostas de Júri do procedimento C-Atas de nomeação	Júri do procedimento CA/UO CA/UO
Económico/ Operacional	Compras de Bens e Serviços	CL22	Não reformulação /anulação do concurso	Atraso ou anulação da adjudicação Não aproveitamento de verbas orçamentadas Restrição da atividade operacional	1	1	1	C-Pedidos e respostas de esclarecimento C-Cadernos de Encargos /Relatório Final	CA/ Júri do procedimento
Operacional	Compras de Bens e Serviços	CL23	Atraso no fornecimento/ execução do bem/ serviço	Restrição da atividade operacional	2	1	2	C-Contrato C-Declaração de visita	Gestor do contrato
Económico Jurídico Operacional	Compras de Bens e Serviços	CL24	Aprovação da adjudicação da prestação do serviço sem que a mesma tenha sido executado ou executado em condições deficientes	Utilização incorreta de fundos públicos Restrição da atividade operacional	1	1	1	C-Certificados de conformidade C-Autos de receção	Gestor do contrato
Económico/ Operacional	Compras de Bens e Serviços	CL25	Não cumprimento integral do contrato	Utilização incorreta de fundos públicos Restrição da atividade operacional	1	1	1	C-Contratos C-Atas de acompanhamento	CL/Gestor do contrato UO
Económico/ Operacional	Avaliação de fornecedor	CL26	Contratação recorrente de fornecedor com não conformidades	Utilização incorreta de fundos públicos Restrição da atividade operacional	2	1	2	C-Registos de avaliação C-Critérios de avaliação C-Registos de não conformidade	CL/Gestor do contrato



VII.12 PLANEAMENTO, CONTROLO E INFORMAÇÃO DE GESTÃO

Categoria	Processo/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	R R	Controlo	Responsável
Económico/ Operacional	Estratégia, Planeamento e Controlo de Gestão	PC1	Desvios orçamentais	Restrição da atividade operacional	2	3	6	C-Orçamentos e planos de ações C-Autorizações da tutela	CA/PC
Económico/ Operacional	Estratégia, Planeamento e Controlo de Gestão	PC2	Atraso na receção de verbas referentes às obrigações de serviço público	Restrição da atividade operacional	2	2	4	C-Contrato de Serviço Público C-Relatórios de reporte	CA/PC/Tutela
Reputação Económico	Estratégia, Planeamento e Controlo de Gestão	PC3	Aplicação de penalidades no âmbito do contrato serviço público	Custos de incumprimento contratual	1	2	2	C-Monitorização do contrato serviço público	PC/UO/ Prestador Serviço
Económico/ Operacional	Estratégia, Planeamento e Controlo de Gestão	PC4	Não aprovação atempada do PAO	Atraso no lançamento das ações e recrutamento	2	3	6	C-Solicitação de aprovação	CA/PC/Tutelas
Económico/ Operacional	Estratégia, Planeamento e Controlo de Gestão	PC5	Diminuição de orçamentos	Restrição da atividade operacional	2	3	6	C-Pedidos de descativação C-Controlo de fundos disponíveis C-Planos de ações	CA/PC/UO/ Tutelas
Económico/ Operacional	Redução de custos de funcionamento	PC6	Diminuição ou incapacidade de execução do orçamento de investimentos	Restrição da atividade operacional	2	2	4	C-Acompanhamento da execução do Orçamento I-Análise custo-benefício dos projetos	PC/UO
Económico/ Operacional	Redução de custos de funcionamento	PC7	Diminuição da receita de exploração	Quebra de tesouraria Restrição da atividade operacional	2	2	4	C-Acompanhamento da execução do Orçamento de exploração	CA/PC/UO/ Entidades



VII.13 QUALIDADE, AMBIENTE E SEGURANÇA

Categoria	Processo/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	R R	Controlo	Responsável
Reputação Jurídico Operacional	Gestão do Sistema da Qualidade	QA1	Perda da Certificação	Dificuldade em estabelecer parcerias e na contratação Diminuição do nível de satisfação do cliente Danos reputacionais	1	1	1	C-Relatórios de Auditorias C-Monitorização dos PACs C-Documentação de suporte ao sistema C-Relatório da Revisão ao SGQ C-Caderno de Encargos C-Orçamento	CA/UO/AI QA UO
Reputação/ Operacional	Gestão do Sistema da Qualidade	QA2	Sistema de Gestão desadequado ao desenvolvimento da empresa	Restrição da atividade operacional por controlo de gestão inadequado Diminuição do nível de satisfação do cliente	2	1	2	C-Indicadores e metas dos processos do SGI C-Relatório Qualidade do Serviço C-Relatório da Revisão SGQ C-Questionários de satisfação Clientes (Metro Porto, ADP, ...) C-Análise periódica de contexto	QA/UO
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	Gestão ambiental	QA3	Não cumprimento dos requisitos legais ambientais	Degradação da marca CP Deterioração do meio ambiente, com contaminação de águas superficiais/subterrâneas e de solos Coimas e outras sanções por incumprimento Inviabilização da certificação	3	3	9	C-Identificação dos locais a intervir C-Lista de Requisitos normativos I-Matriz de aspetos e impactos ambientais C-Seguro de responsabilidade ambiental C-Relatórios de Auditorias I-Monitorizar, após aprovação, a execução do plano de investimentos C-PAC das auditorias C-Matriz de aspetos e impactos ambientais C- PAO	QA/UO/AI/PO
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	Gestão ambiental	QA4	Poluição ambiental (solo, ar, ruído) com impacto negativo na imagem da empresa	Sanções por incumprimento legal Custos de recuperação ambiental Diminuição do nível de satisfação do cliente Degradação da marca CP e danos reputacionais	3	2	6	I-Monitorizar, após aprovação, a execução do plano de investimentos C-Seguro de responsabilidade ambiental C-Relatórios de Auditorias C-Registos de formação	CA/QA/AI/FI
Económico Jurídico	Segurança e Saúde no Local de Trabalho	QA5	Fornecimento e/ou uso indevido de informação reservada e sensível dos colaboradores	Sanções e penalidades por incumprimento legal	3	1	3	C-Monitorização da aplicação dos regulamentos C-Normas e Procedimentos de Segurança informática C-Política de Privacidade dos Dados Pessoais C-Código de Ética C-Auditorias	QA/SI Prestador de Serviços de SST AI EPD

Categoria	Processo/Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	R	Controlo	Responsável
Económico Jurídico Operacional	Segurança e Saúde no Local de Trabalho	QA6	Não cumprimento legal e da responsabilidade sobre a segurança e saúde dos trabalhadores	Sanções e penalidades por incumprimento legal Custos relativos a tratamentos, indemnizações por acidente de trabalho ou doença profissional Restrição da atividade operacional	2	1	2	C-Identificação dos locais a intervir C-Lista de Requisitos normativos C-Mapa de Riscos C-Seguro de acidentes de trabalho C-Relatório de Auditorias e monitorização dos PAC C-Documentação dos processos C-Relatórios do PSSST C-Monitorização de indicadores específicos de realização de exames médicos periódicos	QA/UO/AI
Económico/Operacional	Segurança e Saúde no Local de Trabalho	QA7	Não identificação/accompanhamento dos riscos profissionais	Custos relativos a tratamentos, indemnizações por acidente de trabalho ou doença profissional Restrição da atividade operacional	1	1	1	C-Carta de Riscos Profissionais e Medidas de Controlo C-Avaliações de risco profissional específicas C-Registos de formação	QA/UO
Económico/Operacional	Segurança e Saúde no Local de Trabalho	QA8	Deficiente prevenção de lesões profissionais e de Acidentes de trabalho	Custos relativos a tratamentos, indemnizações por acidente de trabalho ou doença profissional Restrição da atividade operacional	1	1	1	C-Identificação dos locais a intervir C-Mapa de Riscos C-Seguro de acidentes de trabalho C-Relatórios do PSSST C-Participações de Acid. Trabalho C-Relatórios de inquéritos a AT C-Aptidão médica C-Registos de formação C-Equipamentos de Proteção Coletiva (EPC) C-Registo de distribuição de EPI e de manutenção dos equipamentos e locais de trabalho	UO/QA/ Prestador de Serviços de SST
Operacional	Segurança e Saúde no Local de Trabalho	QA9	Descaracterização dos AT e/ou uso indevido	Custos administrativos para regularização da caracterização	1	1	1	C-Relatórios de acidente	QA/PSST/Seguradora
Operacional	Segurança e Saúde no Local de Trabalho	QA10	Utilização excessiva de recursos administrativos no processamento do AT	Custos administrativos para regularização da caracterização	1	1	1	C-Participações de AT	UO/QA
Económico/Operacional	Segurança e Saúde no Local de Trabalho	QA11	Deficiente prevenção para a Covid-19	Restrição da atividade operacional com supressão de serviços	1	1	1	C-Plano de Contingência C-Relatórios da verificação das condições de trabalho C-Relatório de auditoria e PAC C-Registos de formação C-Registos de distribuição de EPI	UO/QA/ Prestador de Serviços de SST
Reputação/Económico/Jurídico/Operacional	ERM	QA12	Não certificação do ERM	Inibição da atividade	3	1	3	C-Relatório de auditoria e PAC C-Acompanhamento dos objetivos de segurança. I- Verificação de repetição de NCs última auditoria Apncf I- Caderno de encargos e obtenção de orçamento	QA/ME/AI
Económico/Operacional	Gestão de consumos de água	QA13	Consumo/Pagamentos indevidos	Consumo de recurso natural escasso Desvio de verbas colocando em causa outras iniciativas Utilização incorreta de fundos públicos	2	1	2	C-Faturas de água C-Análise de desvios de faturação e consumo, através de relatório SAP I-Alertas por contadores, através de email e plataforma específica	QA/UO/PO/FI



VII.14 PESSOAL

Categoria	Processo/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	RR	Controlo	Responsável
Operacional	Gestão de normativos	PS1	Atraso na disponibilidade do Manual de Organização atualizado	Esforço adicional na compilação de informação	1	1	1	C- Despacho DMS/email	
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	Planeamento de Pessoal	PS2	Envelhecimento do efetivo com impacto na gestão/ produtividade	Restrição da atividade operacional com redução do nível de serviço Aumento do absentismo	2	1	2	C- Informação da Tutela C – Guia Médica C- Informação da chefia	CA/PS/UO/ Tutela/PSST
Económico Jurídico Operacional	Planeamento de Pessoal	PS3	Aumento da litigância em foro laboral	Aumento de custos e conflitualidade	1	2	2	C – Parecer do PS	CA / UO / PS
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	Planeamento de pessoal	PS4	Efetivo não ajustado às necessidades da empresa	Perda de know-how Restrição da atividade operacional com redução do nível de serviço	2	1	2	C- Informação da chefia I- Instruções de trabalho	UO/PS
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	Gestão de Pessoal	PS5	Redução de disponibilidade	Restrição da atividade operacional com redução do nível de serviço Aumento de custos	2	1	2	C- Indicadores de Pessoal C- Relatório Controlo de Atividade C- Contrato com o PSST	CA/PS/PSST
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	Gestão de Pessoal	PS6	Aumento do custo com a realização dos serviços planeados	Redução da disponibilidade orçamental	3	1	3	C- Informação da Tutela C- Indicadores de Pessoal C- Relatório Controlo de Atividade	CA/PS/UO/ Tutela
Operacional	Gestão das competências	PS7	Perda de competências/ certificação dos colaboradores	Restrição da atividade operacional com redução do nível de serviço	2	1	2	C- Execução da formação C- Relatório de avaliação da formação	CA/PS
Económico Jurídico Operacional	Gestão da formação	PS8	Plano insuficiente/ desadequado	Perda ou não atualização de competências Restrição da atividade operacional com redução do nível de serviço	1	1	1	C- Levantamento de necessidades e orientações estratégicas C- Legislação laboral C- Acordo de Empresa C- Regul. de Carreiras C- Plano de Formação	PS/UO



Categoria	Processo/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	RR	Controlo	Responsável
Económico	Gestão da formação	PS9	Realização de formação não necessária	Custos acrescidos	1	1	1	C- Solicitações C- Deliberações do CA	CA/PS/UO
Operacional	Gestão da formação	PS10	Falta de eficácia da formação	Perda ou não atualização de competências Ausência de melhorias/eficácia nos processos	1	1	1	C- Resultados de avaliação de eficácia da formação. C- Divulgação da informação em Conselho de Formação	PS/UO
Reputação Económico	Apoio social e Gestão de benefícios	PS11	Não atribuição ou atribuição indevida do benefício nos termos do Regulamento de concessões de viagem	Insatisfação do trabalhador Perda de receita	1	1	1	C- Documentos de suporte ao pedido	PS
Económico	Apoio social e Gestão de benefícios	PS12	Atribuição indevida de viagens a colaboradores e familiares	Perda de receita	1	1	1	C- Acordo de Empresa C- SAP-RH. C- Regulamento de Concessões	PS
Reputação	Processamento de remunerações	PS13	Não pagamento do salário atempadamente	Insatisfação do trabalhador	1	1	1	C- Data de pagamento	PS
Económico	Processamento de remunerações	PS14	Pagamento indevido de remunerações e abonos	Redução da disponibilidade orçamental	1	1	1	C- Acordo de Empresa C- Código de Ética C- Delegação de Poderes C- Deliberações do CA C- SAP C- Registos de assiduidade (ELO) C- Escalas e Registos de prestação de trabalho (SGPC) ou modelos de trabalho extraordinário	PS/UO/ Responsáveis
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	Recrutamento interno e externo	PS15	Identificação inadequada de necessidades de recrutamento (subvalorizada)	Restrição da atividade operacional com redução do nível de serviço	1	1	1	C- Propostas de levantamento de necessidades C- Proposta em QGE C- Orçamento C- Procedimentos do SGI C- Serviços de transporte realizados face à disponibilidade do efetivo C- Pareceres emitidos	UO/PS/CA



Categoria	Processo/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	RR	Controlo	Responsável
Económico/ Operacional	Recrutamento interno e externo	PS16	Admissão de pessoal não qualificado	Restrição da atividade operacional com redução do nível de serviço Custos de formação e substituição do trabalhador	1	2	2	C- Normas do concurso C- Textos de abertura do concurso e sua distribuição C-Prova de Aptidão Profissional (PAP) C- Resultados das provas Informação/relatório C- Resultados dos exames	UO/PS/ Prestadores de Serviços de Aptidão Física/ Psicológica e de Formação
Económico/ Operacional	Recrutamento interno e externo	PS17	Admissão de candidaturas inválidas e/ou fraudulentas	Possível admissão de pessoal não qualificado	1	2	2	C- Documentos de prova das condições exigidas C- Listas de candidatos admitidos/excluídos do concurso	PS
Económico/ Operacional	Recrutamento interno e externo	PS18	Não admissão dos melhores candidatos	Custo de oportunidade	1	2	2	C- Normas do concurso. C- Processo de recrutamento. C- Contratos	PS
Económico/ Operacional	Gestão da formação – admissões	PS19	Atraso na disponibilização do recurso para a prestação de trabalho	Restrição da atividade operacional com redução do nível de serviço	1	1	1	C- Processo de recrutamento	PS/PSF
Reputação/ Operacional	Avaliação de desempenho	PS20	Avaliação não conforme ao desempenho	Desmotivação dos trabalhadores	1	1	1	C- Regulamentos de Carreiras C- Manuais de Avaliação de Desempenho C- Código de Ética	CA/UO
Económico	Gestão de greves	PS21	Classificação indevida das ausências	Processamento incorreto de remunerações	1	1	1	Pré-aviso Análise jurídica do pré-aviso	UO/PS



VII.15 FINANCEIRA

Categoria	Processo/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	R R	Controlo	Responsável
Financeiro	Gestão dos Recursos Financeiros e Contabilidade - Financiamento	FI1	Dificuldade na colocação da dívida no mercado	Falta de recursos financeiros para a atividade Aumento do custo da nova dívida	1	1	1	C- Passivo C- Taxas de financiamento	CA/UO/FI/
Financeiro	Gestão dos Recursos Financeiros e Contabilidade - Pagamentos	FI2	Ausência de disponibilidade financeira	Restrição da atividade operacional	1	1	1	C- Prazo de pagamento C-Passivo C-Controllo da execução do orçamento de exploração, investimento e tesouraria	CA/UO/FI/
Económico/ Operacional	Gestão dos Recursos Financeiros e Contabilidade - Pagamentos	FI3	Atrasos de pagamento	Restrição da atividade operacional	1	1	1	C- Email de alerta C-Controllo da execução do orçamento de exploração, investimento e tesouraria	FI/UO
Económico/ Operacional	Gestão dos Recursos Financeiros e Contabilidade - Recebimentos	FI4	Realização não atempada de cobrança	Redução da liquidez da empresa	1	1	1	C- Prazo de cobrança	CA/FI/UO
Financeiro	Gestão dos Recursos Financeiros e Contabilidade – “No Default”	FI5	Atraso na disponibilização de verbas por parte da DGTF ou na obtenção do financiamento necessário para assegurar o serviço da dívida	Atraso no pagamento da dívida com eventual custo associado	3	1	3	C- Inexistência de incumprimento	CA/FI
Económico Jurídico	Gestão dos Recursos Financeiros e Contabilidade – Encerramento mensal da contabilidade	FI6	Incumprimento dos prazos legais de prestação de contas e/ou reporte de informação tardia para efeitos de gestão	Sanções e/ou coimas	1	1	1	C- Prazos de encerramento	CA/FI
Económico	Gestão dos Recursos Financeiros e Contabilidade – Cumprimento de prazos de obrigações fiscais	FI7	Incapacidade de recuperação de imposto por não entrega atempada de declarações/Coimas fiscais	Redução da disponibilidade financeira	1	1	1	C- Notificações AT C- Reembolsos de impostos pendentes C-Coimas fiscais	FI/Tutela/ /JR/UO
Financeiro	Gestão dos Recursos Financeiros e Contabilidade – Reservas às contas	FI8	Existência de reservas que colocam em causa a credibilidade e transparência da informação financeira da empresa junto dos credores e acionistas	Incapacidade de financiamento	2	1	2	C- Reservas C-Registos de formação	CA/FI/UO



Categoria	Processo/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	R	Controlo	Responsável
Financeiro/ Económico/ Operacional	Gestão administrativa e financeira – Elaboração de orçamento de tesouraria	FI9	Deficiente elaboração do plano com inapropriada definição de recursos e/ou incorreta estimativa das necessidades	Orçamento desajustado das necessidades da empresa implicando pedidos extraordinários de recursos financeiros	1	1	1	C- Orçamentos de exploração, investimento e tesouraria e acompanhamento da respetiva execução	CA/FI/UO
Financeiro	Gestão administrativa e financeira – Seleção, contratualização e gestão de fontes de financiamento	FI10	Contratualização de financiamentos com custos (ex. spread) não adequados ao risco efetivo da empresa	Acréscimo de custos de financiamento	1	1	1	C- Propostas de financiamento C- Contratos de financiamento	CA/FI/UO
Financeiro	Gestão administrativa e financeira – Seleção, contratualização e gestão de fontes de financiamento	FI11	Ausência de garantias do Estado para suporte ao financiamento da empresa (ex.aval, carta de conforto)	Incapacidade de financiamento	1	1	1	C-Cartas formalizando junto da Tutela pedido de apoio ao financiamento das necessidades da empresa ou propondo fontes alternativas de financiamento	CA/FI
Financeiro	Gestão administrativa e financeira – Seleção, contratualização e gestão de fontes de financiamento	FI12	Contratualização acima da capacidade de cumprimento (juros, serviço da dívida)	Incapacidade de pagamento da dívida	1	1	1	C- Acompanhamento da situação económica-financeira da empresa	CA/FI/PC
Reputação Económico Jurídico	Gestão contabilística - Prestação de contas de acordo com os normativos legais internos	FI13	Multas por incumprimento. Reparos pelas entidades de supervisão	Diminuição da imagem da empresa e perda de credibilidade da informação	1	1	1	C- Prazos de entrega da informação C-Registos de formação	CA/FI/UO
Económico/ Operacional	Gestão contabilística - Inquéritos e pedidos de informação	FI14	Incumprimento dos prazos estipulados	Diminuição da imagem da empresa e perda de credibilidade da informação	1	1	1	C- Prazos de entrega da informação	CA/FI/UO
Financeiro/ Económico/ Operacional	Gestão de ativos fixos tangíveis e intangíveis	FI15	Falta de reconciliação entre as existências físicas e do registo contabilístico dos bens patrimoniais inventariáveis	Diminuição da fidedignidade do registo do património Eventuais reservas nas contas	1	1	1	C- Registos em SAP C- Relatórios de Auditoria	FI/UO UO/AI
Financeiro/ Económico/ Operacional	Gestão de ativos fixos tangíveis e intangíveis	FI16	Não valorização adequada dos ativos; Desaparecimento de ativos	Diminuição da capacidade de financiamento Custo de reposição dos ativos	1	1	1	C- Ocorrências	FI/AI/UO
Económico/ Operacional	Gestão de relacionamento com entidades terceiras à empresa - Faturação	FI17	Atraso na emissão ou emissão desajustada de faturação	Impactos fiscais/Coimas Redução da liquidez	1	1	1	C- Contrato de cliente C- Registos em SAP C- Análise de contratos C- Auditorias	FI/UO/ auditores externos



Categoria	Processo/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	R	Controlo	Responsável
Financeiro/ Económico/ Operacional	Gestão de relacionamento com entidades terceiras à empresa - Contas correntes	FI18	Não registo e controlo contabilístico das operações que relevam patrimonial, económica e financeiramente	Reporte de informação não fidedigna	1	1	1	C-Circularização saldos C-Propostas de regularização de saldos submetidas a decisão do CA	FI/UE
Económico/ Operacional	Gestão de relacionamento com entidades terceiras à empresa - Contas correntes	FI19	Identificação errónea das diferenças, não regularização das mesmas e falta de confronto com os terceiros envolvidos nas reconciliações das contas com as instituições bancárias e com terceiros	Reporte de informação não fidedigna	1	1	1	C- Auditorias	AI/ Auditores externos
Económico	Gestão de relacionamento com entidades terceiras à empresa - Cobranças	FI20	Atraso na cobrança	Redução da liquidez da empresa	1	1	1	C- Contratos/Protocolos com clientes C-Backoffice eRequisição C- Registos de Corte Crédito em coordenação com UE C- Análise da idade dos saldos; Prazo médio de recebimentos C- Documentos internos e Legislação aplicável C- Garantias bancárias	FI/UE
Económico Jurídico	Seguros	FI21	Existência de riscos não cobertos Coimas por incumprimento de legislação aplicável	Custos excessivos com a recuperação dos ativos e custos com coimas Incapacidade da empresa de assumir as responsabilidades decorrentes dos sinistros	1	1	1	C- Monitorização constante junto dos órgãos de alterações aos ativos cobertos por seguros C-Coimas C- Relatórios de Auditoria C-Registos de formação	FI/UE AI/ Auditores externos



VII.16 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Categoria	Processo/Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	R R	Controlo	Responsável
Económico/ Operacional	Planeamento de Atividade	SI1	Perda de Oportunidade na satisfação de necessidades	Deficiente e desadequado planeamento, priorização de atividades e orçamentação Restrição da atividade operacional custos de oportunidade pela não realização de melhorias	3	1	3	I- Plano de ações C- Decisões e atas de reuniões de steering C-Comunicações com UO C- Cadernos de requisitos	PS/SI/UO
Económico/ Operacional	Planeamento de Atividade	SI2	Falta de Integridade na carteira de Projetos/Atividades	Deficiente e desadequado planeamento, priorização de atividades e orçamentação Restrição da atividade operacional custos de oportunidade pela não realização de melhorias	3	1	3	I- Plano de ações C- Decisões e atas de reuniões de steering C-Comunicações com UO C- Cadernos de requisitos	PS/SI/UO
Económico/ Operacional	Planeamento de Atividade	SI3	Reduzida Qualidade de Planeamento e Orçamentação	Deficiente e desadequado planeamento, priorização de atividades e orçamentação Restrição da atividade operacional Custos de oportunidade pela não realização de melhorias	2	1	2	I- Plano de ações C- Decisões e atas de reuniões de steering C-Comunicações com UO C- Cadernos de requisitos	PS/SI/UO
Económico/ Operacional	Gestão de projetos e gestão técnica de contratos de SI	SI4	Desvio dos projetos ao âmbito e objetivos, custos e tempo inadequados	Restrição da atividade operacional Custos de oportunidade pela não realização de melhorias	2	1	2	I- Carteira de projetos C- Cadernos de requisitos C- Organização do projeto I- Plano de projetos e da afetação de recursos I- Templates metodológicos	CA/ SI/ UO
Económico/ Operacional	Gestão de projetos e gestão técnica de contratos de SI	SI5	Falhas de Qualidade da gestão de projetos com desadequação das entregas face aos objetivos	Restrição da atividade operacional Custos de oportunidade pela não realização de melhorias	2	1	2	I- Carteira de projetos C- Cadernos de requisitos C- Organização do projeto I- Plano de projetos e da afetação de recursos I- Templates metodológicos	CA/ SI/ UO
Económico/ Operacional	Gestão de projetos e gestão técnica de contratos de SI	SI6	Falta de Integração na carteira de Projetos/ Atividades	Falta ou sobrecarga de recursos humanos Subotimização, falta de complementaridade e integração dos SI	2	1	2	I- Carteira de projetos C- Cadernos de requisitos C- Organização do projeto I- Plano de projetos e da afetação de recursos I- Templates metodológicos	CA/ SI/ UO



Categoria	Processo/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	R	Controlo	Responsável
Económico/ Operacional	Gestão de projetos e gestão técnica de contratos de SI	SI7	Aumento de Custos e desvios ao Orçamento	Custos de oportunidade pela não realização de melhorias	1	1	1	I- Carteira de projetos C- Cadernos de requisitos C- Organização do projeto I- Plano de projetos e da afetação de recursos I- Templates metodológicos	CA/ SI/ UO
Económico/ Operacional	Gestão de projetos e gestão técnica de contratos de SI	SI8	Falhas de Disponibilidade de produtos finais e equipamentos	Restrição da atividade operacional Custos de oportunidade pela não realização de melhorias	2	1	2	I- Carteira de projetos C- Cadernos de requisitos C- Organização do projeto I- Plano de projetos e da afetação de recursos I- Templates metodológicos	CA/ SI/ UO
Económico/ Operacional	Gestão de projetos e gestão técnica de contratos de SI	SI9	Falta de Eficiência e Eficácia na gestão e execução de projetos/ atividades	Desvios dos projetos ao âmbito, objetivos, custos e tempo adequado	2	1	2	I- Carteira de projetos C- Cadernos de requisitos C- Organização do projeto I- Plano de projetos e da afetação de recursos I- Templates metodológicos	CA/ SI/ UO
Económico/ Operacional	Fornecimento de consultoria e assessoria técnica relativamente à implementação de sistemas e tecnologias de informação	SI10	Perda de Integração na carteira de Projetos/ Atividades e no portfolio e arquitectura de sistemas	Decisões desadequadas/ não suportadas	2	1	2	C- Decisões de nomeação de equipas de projeto C- Decisões sobre relatórios dos grupos de trabalho	CA/ SI/ UO
Económico/ Operacional	Desenvolvimento e Manutenção Evolutiva de Aplicações	SI11	Perda de Oportunidade na satisfação de necessidades	Não cumprimento do prazo ou do objetivo das tarefas e dos entregáveis	2	2	4	C- Caderno de requisitos I- Business case	CA/PS/ UO/ CL/ JR/ SI
Económico/ Operacional	Desenvolvimento e Manutenção Evolutiva de Aplicações	SI12	Falhas de Qualidade das entregas e desadequação aos objetivos	Redundância de aplicações ou falha na cobertura aplicacional de processos empresariais importantes	2	1	2	C- Documentos de teste I- Procedimentos de aquisição	
Económico/ Operacional	Desenvolvimento e Manutenção Evolutiva de Aplicações	SI13	Falta de Eficiência e Eficácia na execução do desenvolvimento e manutenção evolutiva	Diminuição da qualidade e da integração entre aplicações Não harmonização, completude e conformidade aplicacionais face à arquitetura existente ou preconizada (plano SI)	2	1	2	C- Contrato I- Plano e arquitetura de Sistemas de Informação	
Económico/ Operacional	Desenvolvimento e Manutenção Evolutiva de Aplicações	SI14	Falta de Integridade dos desenvolvimentos efetuados relativamente às aplicações existentes e à coesão da arquitetura instalada ou planeada	Aumento de custos Utilização indevida de recursos empresariais Aquisições de equipamentos e desenvolvimento de SW desfasados da evolução tecnológica	2	1	2	C- Plano e controlo de pedidos de desenvolvimento C- Plano de formação C- Plano e orçamento de investimentos	



Categoria	Processo/Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	R	Controlo	Responsável
Económico/Operacional	Manutenção técnica preventiva e corretiva de aplicações	SI15	Falhas de Disponibilidade de aplicações	Dificuldades de manutenção sistemática e atempada de aplicações Indisponibilidade no funcionamento de aplicações Aplicações a funcionar com limitações	3	1	3	C- Plano de atividades C- Orçamento de investimentos I- Procedimentos e planos de execução C- Contratos	RH/ JR/ CL/ SI
Económico/Operacional	Manutenção técnica preventiva e corretiva de aplicações	SI16	Degradação da qualidade das aplicações		3	1	3		RH/ JR/ CL/ SI
Económico/Operacional	Manutenção técnica preventiva e corretiva de aplicações	SI17	Aumento de Custos		2	1	2		RH/ JR/ CL/ SI
Económico/Operacional	Manutenção técnica preventiva e corretiva de aplicações	SI18	Degradação da eficiência e eficácia do processo de manutenção		2	1	2	C- Plano de atividades C- Orçamento de investimentos I- Procedimentos e planos de execução C- Contratos	RH/ JR/ CL/ SI
Económico/Operacional	Integração de Informação	SI19	Falta de Qualidade dos dados e informação de gestão		3	1	3	I- Protocolos de transferência de informação I- Documento empresarial de definição dos KPIs, forma de cálculo e de apresentação C- RGPD C- Documento de diagnostico	Terceiros/ UO/ PC/ AI/ SI
Económico/Operacional	Integração de Informação	SI20	Falta de Integridade dos dados, das fontes de dados, da informação produzida, dos conceitos para a sua interpretação e falta de coerência intra e inter aplicações e bases de armazenamento	3	1	3			
Económico/Operacional	Integração de Informação	SI21	Diminuição da eficiência e eficácia do processo de integração de informação	2	1	2			
Económico/Operacional	Integração de Informação	SI22	Perda da confidencialidade sobre a informação tratada	3	1	3			
Económico/Operacional	Integração de Informação	SI23	Falhas na disponibilidade de dados e de informação	2	1	2			
Económico/Operacional	Gestão de acessos a recursos e SI	SI24	Perda da confidencialidade sobre dados	Acessos indevidos a recursos, aplicações e informação. Comprometimento da segurança sobre recursos e informação	2	1	2	Política de S.I. C- Diretório	SP/AI/ UO/ SI/ RLS/ Key users
Económico/Operacional	Gestão de acessos a recursos e SI	SI25	Falhas de integridade e segurança dos recursos, dados e informação		2	1	2	C- Solicitações de acessos C- Lista de RLS	SP/AI/ UO/ SI/ RLS/ Key users



Categoria	Processo/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	R	Controlo	Responsável
Económico/ Operacional	Operacionalização de Controlo de Cibersegurança	SI26	Falhas de integridade e segurança dos sistemas e da informação	Quebras de segurança Danos em sistemas e dados	3	1	3	C- Procedimentos e políticas de Segurança de informação C- Sistemas de deteção, monitorização e controlo	SP/SI
Económico/ Operacional	Administração de Sistemas	SI27	Falhas de Disponibilidade de sistemas	Falhas de HW e SW de base Falhas de Segurança de SI Sistemas desfasados da evolução tecnológica	3	1	3	I- Orçamentos de exploração e investimento C- Monitorização dos sistemas C- Controlo da vida útil dos equipamentos I- Sistemas de monitorização, deteção e controlo I- Procedimentos e políticas de Segurança de informação C- QGE C- Plano de formação C- Contratos	SP/ PS/ CL/ JC/ SI
Económico/ Operacional	Administração de Sistemas	SI28	Degradação da Qualidade dos sistemas	Falhas de HW Falhas de Segurança de SI Sistemas desfasados da evolução tecnológica	3	1	3	I- Orçamentos de exploração e investimento C- Monitorização dos sistemas C- Controlo da vida útil dos equipamentos I- Sistemas de monitorização, deteção e controlo I- Procedimentos e políticas de Segurança de informação C- QGE C- Plano de formação C- Contratos	SP/ PS/ CL/ JC/ SI
Económico/ Operacional	Administração de Sistemas	SI29	Aumento de Custos pela obsolescência e ineficácia dos sistemas e dilação dos processos	Falhas de HW e SW de base Falhas de Segurança de SI Sistemas desfasados da evolução tecnológica	2	1	2	I- Orçamentos de exploração e investimento C- Monitorização dos sistemas C- Controlo da vida útil dos equipamentos C- Sistemas de monitorização, deteção e controlo I- Procedimentos e políticas de Segurança de informação C- QGE C- Plano de formação C- Contratos	SP/ PS/ CL/ JC/ SI



Categoria	Processo/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	R	Controlo	Responsável
Económico/ Operacional	Administração de Sistemas	SI30	Degradação da eficiência e eficácia dos processos de administração, monitorização e manutenção de sistemas	Falhas de HW e SW de base Falhas de Segurança de SI Sistemas desfasados da evolução tecnológica	2	1	2	I- Orçamentos de exploração e investimento C- Monitorização dos sistemas C- Controlo da vida útil dos equipamentos C- Sistemas de monitorização, deteção e controlo I- Procedimentos e políticas de Segurança de informação C- QGE C- Plano de formação C- Contratos	SP/ PS/ CL/ JC/ SI
Económico/ Operacional	Administração de Sistemas	SI31	Perdas de Oportunidade na satisfação de necessidades por falha nos sistemas	Falhas de HW Falhas de Segurança de SI Sistemas desfasados da evolução tecnológica	3	1	3	I- Orçamentos de exploração e investimento C- Monitorização dos sistemas C- Controlo da vida útil dos equipamentos C- Sistemas de monitorização, deteção e controlo I- Procedimentos e políticas de Segurança de informação C- QGE C- Plano de formação C- Contratos	SP/ PS/ CL/ JC/ SI
Económico/ Operacional	Administração de Sistemas	SI32	Falhas de Qualidade do serviço	Falhas de HW e SW de base Falhas de Segurança de SI Sistemas desfasados da evolução tecnológica	2	1	2	I- Orçamentos de exploração e investimento C- Monitorização dos sistemas C- Controlo da vida útil dos equipamentos C- Sistemas de monitorização, deteção e controlo I- Procedimentos e políticas de Segurança de informação C- QGE C- Plano de formação C- Contratos	SP/ PS/ CL/ JC/ SI



Categoria	Processo/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	R	Controlo	Responsável
Económico/ Operacional	Administração de Sistemas	SI33	Falta de Integridade dos sistemas relativamente à coesão da arquitetura instalada ou planeada	Falhas de HW e SW de base Falhas de Segurança de SI Sistemas desfasados da evolução tecnológica	2	1	2	I- Orçamentos de exploração e investimento C- Monitorização dos sistemas C- Controlo da vida útil dos equipamentos C- Sistemas de monitorização, deteção e controlo I- Procedimentos e políticas de Segurança de informação C- QGE C- Plano de formação C- Contratos	SP/ PS/ CL/ JC/ SI
Económico/ Operacional	Gestão da Recuperação de Desastre (DR)	SI34	Perda de Disponibilidade de sistemas	Perda de sistemas e informação Processos de negócio suportados em SI comprometidos Perda de ativos Aumento de custos	3	1	3	I- Plano de DR C- Orçamento de exploração e investimento I- Contratos	SI
Económico/ Operacional	Gestão da Recuperação de Desastre (DR)	SI35	Falhas de Integridade e segurança dos sistemas e da informação	Perda de sistemas e informação Processos de negócio suportados em SI comprometidos Perda de ativos Aumento de custos	3	1	3	I- Plano de DR C- Orçamento de exploração e investimento I- Contratos	SI
Económico/ Operacional	Gestão de Data Center	SI36	Perda de Disponibilidade de sistemas	Custos aumentados por ineficiência e desadequação das características e equipamentos do Data Center Perdas em ativos equipamentos, infraestruturas e informação por insuficiência da deteção de falhas e do tempo de resposta excessivo	3	1	3	C- Orçamento de exploração e investimento I- Sistemas de deteção de falhas e monitorização de equipamentos e HW C- Contratos	PO/CL/ SI
Económico/ Operacional	Gestão de Data Center	SI37	Aumento de Custos	Consumos aumentados por ineficiência e desadequação das características e equipamentos do Data Center Perdas em ativos equipamentos, infraestruturas e informação por insuficiência da deteção de falhas e do tempo de resposta excessivo	2	1	2	C- Orçamento de exploração e investimento I- Sistemas de deteção de falhas e monitorização de equipamentos e HW C- Contratos	PO/CL/ SI

Categoria	Processo/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	R R	Controlo	Responsável
Económico/ Operacional	Gestão de Data Center	SI38	Falhas de Qualidade do serviço	Consumos aumentados por ineficiência e desadequação das características e equipamentos do Data Center Perdas em ativos equipamentos, infraestruturas e informação por insuficiência da deteção de falhas e do tempo de resposta excessivo	3	1	3	C- Orçamento de exploração e investimento I- Sistemas de deteção de falhas e monitorização de equipamentos e HW C- Contratos	PO/CL/ SI
Económico/ Operacional	Gestão de Data Center	SI39	Degradação da eficiência e eficácia dos processos de gestão do Data Center	Consumos aumentados por ineficiência e desadequação das características e equipamentos do Data Center Perdas em ativos equipamentos, infraestruturas e informação por insuficiência da deteção de falhas e do tempo de resposta excessivo	3	1	3	C- Orçamento de exploração e investimento I- Sistemas de deteção de falhas e monitorização de equipamentos e HW C- Contratos	PO/CL/ SI
Económico/ Operacional	Gestão de Data Center	SI40	Perda de Integridade física e de Segurança dos Sistemas, infraestruturas, equipamentos e informação	Consumos aumentados por ineficiência e desadequação das características e equipamentos do Data Center Perdas em ativos equipamentos, infraestruturas e informação por insuficiência da deteção de falhas e do tempo de resposta excessivo	3	1	3	C- Orçamento de exploração e investimento I- Sistemas de deteção de falhas e monitorização de equipamentos e HW C- Contratos	PO/CL/ SI
Económico/ Operacional	Gestão, Manutenção e Operação de Tecnologias de Venda - MVAs e Gates	SI41	Falta de Disponibilidade de sistemas com impacto negativo na receita	Perda de receita Aumento de esforço de manutenção Equipamentos inoperacionais ou com limitação de funcionalidade Frequência agravada das avarias	2	1	2	C-Registos e comunicações de ocorrências C- Stock de peças C- Contratos	SI
Económico/ Operacional	Gestão, Manutenção e Operação de Tecnologias de Venda - MVAs e Gates	SI42	Perda de Integridade física de equipamentos	Perda de receita Aumento de esforço de manutenção Equipamentos inoperacionais ou com limitação de funcionalidade Frequência agravada das avarias	2	1	2	C-Registos e comunicações de ocorrências C- Stock de peças C- Contratos	SI
Económico/ Operacional	Gestão, Manutenção e Operação de Tecnologias de Venda - MVAs e Gates	SI43	Aumento de custos de manutenção	Perda de receita Aumento de esforço de manutenção Equipamentos inoperacionais ou com limitação de funcionalidade Frequência agravada das avarias	2	1	2	C-Registos e comunicações de ocorrências C- Stock de peças C- Contratos	SI
Económico/ Operacional	Gestão, Manutenção e Operação de Tecnologias de Venda - MVAs e Gates	SI44	Degradação da eficiência e eficácia dos processos de gestão, manutenção e operação de MVAs Validadores e Gates	Perda de receita Aumento de esforço de manutenção Equipamentos inoperacionais ou com limitação de funcionalidade Frequência agravada das avarias	2	1	2	C-Registos e comunicações de ocorrências C- Stock de peças C- Contratos	SI

Categoria	Processo/ Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	R R	Controlo	Responsável
Económico/ Operacional	Gestão de Redes	SI45	Faltas de Disponibilidade dos serviços de redes e comunicações	Inexistência parcial/total de comunicações Falhas de segurança face a acessos indevidos Diminuição de rendimento de processos por degradação do serviço de rede Lentificação da resposta dos sistemas	3	1	3	C- Monitorização da rede C- Sistemas de deteção e diagnóstico C- Contratos	SI
Económico/ Operacional	Gestão de Redes	SI46	Degradação da eficiência e eficácia dos processos dependentes de redes e comunicações	Inexistência parcial/total de comunicações Falhas de segurança face a acessos indevidos Diminuição de rendimento de processos por degradação do serviço de rede Lentificação da resposta dos sistemas	2	1	2	C- Monitorização da rede C- Sistemas de deteção e diagnóstico C- Contratos	SI
Económico/ Operacional	Gestão de Redes	SI47	Falhas de Qualidade do serviço		2	1	2	C- Monitorização da rede C- Sistemas de deteção e diagnóstico C- Contratos	SI
Económico/ Operacional	Gestão de Redes	SI48	Falhas de segurança no acesso a sistemas		3	1	3	C- Monitorização da rede C- Sistemas de deteção e diagnóstico C- Contratos	SI
Económico/ Operacional	Suporte à utilização de S.I.	SI49	Aumento de Custos pela ineficácia do suporte e dilação da resposta		2	1	2		PS/ UO/ SI
Económico/ Operacional	Suporte à utilização de S.I.	SI50	Baixa eficiência e eficácia dos processos de suporte à utilização de SI	Baixa qualidade de serviço Falhas de triagem dos incidentes e problemas Alargamento do tempo de resposta Insatisfação/ reclamações dos clientes e trabalhadores Indisponibilidade de aplicações Incumprimento de SLAs Aumento do backlog (trabalhos em espera)	2	1	2	I- Procedimentos I- Ferramenta de registo e gestão de incidentes/ problemas	PS/ UO/ SI
Económico/ Operacional	Suporte à utilização de S.I.	SI51	Perdas de Oportunidade na satisfação de necessidades por falta de suporte		2	1	2	C- Registos na aplicação Pedidos de Suporte C- Registos de ocorrências	PS/ UO/ SI
Económico/ Operacional	Suporte à utilização de S.I.	SI52	Degradação da Qualidade do serviço		2	1	2		PS/ UO/ SI
Económico/ Operacional	Gestão das Telecomunicações fixas e móveis	SI53	Faltas de Disponibilidade dos serviços de telecomunicações nomeadamente por falta de cobertura		1	2	2	C- Procedimentos C- Ferramenta de suporte à gestão de equipamentos e sua atribuição C- Planeamento de atividades C- Contratos e SLAs	Terceiros/ UO/ SI
Económico/ Operacional	Gestão das Telecomunicações fixas e móveis	SI54	Baixa eficiência e eficácia dos processos de gestão das telecomunicações, dos equipamentos e da sua atribuição e das avarias	Serviços desadequados às necessidades Insatisfação de clientes e colaboradores Mau funcionamento de aplicações com dependência do serviço de telecomunicações Inventário de equipamentos e sua atribuição desatualizado	2	1	2	C- Procedimentos C- Ferramenta de suporte à gestão de equipamentos e sua atribuição C- Planeamento de atividades C- Contratos e SLAs	Terceiros/ UO/ SI
Económico/ Operacional	Gestão das Telecomunicações fixas e móveis	SI55	Degradação da Qualidade do serviço		2	1	2	C- Procedimentos C- Ferramenta de suporte à gestão de equipamentos e sua atribuição	Terceiros/ UO/ SI
Económico/ Operacional	Gestão das Telecomunicações fixas e móveis	SI56	Aumento de Custos derivado das necessidades de revisão dos contratos		2	1	2	C- Planeamento de atividades C- Contratos e SLAs	



VII.17 JURÍDICO

Categoria	Processo/Atividade	Cód	Risco	Impacto	I	P	R R	Controlo	Responsável
Jurídico Operacional	Assessoria Jurídica e Contencioso	JR1	Custo/esforço excessivo na elaboração de pareceres emitidos no prazo máximo de 20 dias úteis	Pareceres com fundamentação insuficiente prejudicando a defesa	1	1	1	C- Peças dos processos, comunicações C- Comunicação C- Registos dos sistemas técnicos	JR/UE JR UE
Jurídico Operacional	Assessoria Jurídica e Contencioso	JR2	Ultrapassagem de prazos legais	Perda de oportunidade de defesa ou interposição de ação	2	1	2	C- Registo de acesso online	JR/Jurigest/SI
Económico Jurídico	Assessoria Jurídica e Contencioso	JR3	Insuficiente demonstração de eventuais custos/danos da empresa (ex: não ressarcimento de danos, não demonstração da tese da CP)	Prejuízos decorrentes	1	2	2	I - Formação aos colaboradores envolvidos	
Reputação/Económico/Jurídico/Operacional	Gestão da Legislação e Normas	JR4	Não conformidade da empresa relativamente a leis e regulamentos	Sanções e/ou coimas	2	1	2	C- Comunicações via Email/DMS C- Documentação regulamentar e instruções de trabalho. C- Propostas de alteração	JR UE
Reputação/Operacional	Gestão da Legislação e Normas	JR5	Eventual caducidade de processo disciplinar	Desmotivação dos trabalhadores	1	2	2	C- Pedidos via Email/DMS	JR/UE
Reputação/Económico/Jurídico/Operacional	Relação laboral	JR6	Redução ou interrupção do serviço	Perda de receita e imagem da CP	1	2	2	C- Acordos C- Instrução do processo	CA/JR JR/OC



VII.18 PROJETOS

Categoria	Projeto ou Alteração significativa	Cód	Risco	Impacto	I	P	R	Controlo	Responsável
Operacional	DW-SIGO/SIRISE	P1	RS17- Não conhecimento atempado do perfil de risco	Atraso na disponibilização da informação	2	2	4	I-Cronograma do projeto	RS/SI/OC
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	Cultura de Segurança	P2	RS18- Não cumprimento de requisitos de certificação	Perda de certificação	2	1	2	I-Cronograma do projeto C-Lista de ações	CA/PS/RS/UO
Reputação/ Económico/ Jurídico/ Operacional	ERM - passageiros	P3	QA14 -Perda de Certificação	Restrições ou sanções por incumprimento da legislação	1	1	1	C-Cronograma e atas de reuniões I-documentos do sistema	QA
Económico Jurídico	Gestão da Informação - Gestão do ciclo de vida da informação	P4	PE18 - Impossibilidade de gerir autonomamente o ciclo de vida da informação (eliminação carece de prévia aprovação da DGLAB)	Restrições ou sanções por incumprimento da Portaria Penalidades por incumprimento da legislação	1	1	1	I - Acompanhamento do projeto de implementação	SI/PE/UO
Económico Jurídico		P5	PE19 - Não cumprimento de obrigação legal	Restrições ou sanções por incumprimento da Portaria Penalidades por incumprimento da legislação	3	2	6	Contrato com prestação de serviços Plano de implementação nos Órgãos	SI/PE/UO
Económico Jurídico Operacional		P6	PE20 - Dificuldade no arquivo, proteção e acesso à informação	Custo excessivo necessário para a gestão da informação Restrições ou sanções por incumprimento da Portaria Penalidades por incumprimento da legislação	3	2	6		SI/PE/UO
Financeiro		Shift2Rail	P7	PE21 - Dificuldades em enquadrar as necessidades da empresa em linhas de financiamento comunitário	Não aproveitamento de financiamento comunitário	1	1	1	RI/PE/UO
Financeiro/ Operacional	P8		PE22 - Dificuldades em formalizar as necessidades em iniciativas	Incapacidade de satisfazer as oportunidades de investimento Incapacidade de criação de projetos	1	1	1	C- Listas de participantes e de comentários C- Expediente do projeto	RI/PE/UO
Financeiro	P9		PE23 - Lacuna de participação efetiva no projeto com perda de oportunidades	Desconhecimento de oportunidades de investimento	1	1	1	RI/PE/UO	
Financeiro/ Operacional	Projeto SAP-PSM	P10	PC8- Esforço adicional de identificação e realização da atividade de reporte e realização dos procedimentos	Atraso na disponibilização da informação	1	1	1	C- Definição de requisitos	PC/UO/Prestador de serviços de desenvolvimento aplicacional



Categoria	Projeto ou Alteração significativa	Cód	Risco	Impacto	I	p	R	Controlo	Responsável
Jurídico Operacional	Projeto SAP-SNAP	P11	PC9- Não cumprimento atempado da legislação	Penalidades por incumprimento da legislação	2	1	2	C- Definição de requisitos	PC/UO/Prestador de serviços de desenvolvimento aplicacional
Económico/Operacional	Certificação ambiental	P12	QA15- Não obtenção da certificação	Menor capacidade de promoção da imagem da empresa	2	2	4	Documentação de suporte ao SGA Plano de investimentos	CA/QA/UO
Económico/Operacional	Certificação SST	P13	QA16- Falta de viabilidade da certificação	Custo acrescido em seguros	2	2	4	Documentação de suporte ao SGSS Planos de melhorias	CA/QA/UO
Económico/Operacional	Nova Faturação Eletrónica	P14	FI22- Falta de adesão dos clientes/fornecedores à FE	Perda de eficiência	1	2	2	C- Acompanhamento da % de adesão à FE por parte de clientes e fornecedores	FI/SI/ESPAP/Fornecedores/Clientes
Económico/Operacional	Certificação Norma NP 4427	P15	PS22- Não atribuição da certificação	Otimização reduzida de processos Menor capacidade de promoção da imagem da empresa	1	1	1	Cronograma do projeto Ações de sensibilização Procedimentos	Equipa de projeto/PS
Económico/Operacional	Negociação regulamento de carreiras	P16	PS23- Não adequação das carreiras às necessidades de exploração	Otimização reduzida de processos e custos de exploração	1	2	2	Propostas de alteração	PS
Económico/Operacional	Projeto de Sistema integrado de suporte à exploração	P17	SI57- Dificuldades de reativar o sistema IVU	Otimização reduzida de processos e custos de exploração Restrição atividade operacional	3	3	9	I- Caderno de encargos I- Resultado da avaliação do sistema IVU I- Requisitos e Especificações do sistema – documentos de análise e desenho da solução. I- Documentos de gestão de projeto	SI/OC/ME
Económico/Operacional		P18	SI58- Inadequação do software aos processos, procedimentos e modo de trabalhar da CP		3	3	9		SI/OC/ME
Económico/Operacional		P19	SI59- Dificuldade na gestão da mudança		3	3	9		SI/OC/ME
Económico/Operacional		P20	SI60- Dificuldades de especificação e processual de um eventual novo procedimento de aquisição		3	3	9		SI/OC/ME
Económico/Operacional		P21	SI61- Falta de capacidade de integração do sistema com os outros sistemas CP		3	3	9		SI/OC/ME



Categoria	Projeto ou Alteração significativa	Cód	Risco	Impacto	I	P	R	Controlo	Responsável
Económico/Operacional	Projeto CRM	P22	SI62- Desvio entre os requisitos e o detalhe da especificação relativamente à implementação e potencialidade standard da plataforma que suporta a solução	Insatisfação do cliente Otimização reduzida de processos e custos de exploração Restrição atividade operacional	2	2	4	C- Cadernos de encargos C- Requisitos e Especificações do sistema – documentos de análise e desenho da solução. C- Documentos de gestão de projeto C- Entregáveis dos sub-projetos	SI/OC/Equipa Missão
Económico/Operacional		P23	SI63- Dificuldade na gestão da mudança		2	2	4		SI/OC/Equipa Missão
Económico/Operacional		P24	SI64- Dimensão do projeto, quantidade de processos e procedimentos impactados e dificuldades de integração		2	2	4		SI/OC/Equipa Missão
Económico/Operacional		P25	SI65- Falta de capacidade de integração do sistema com os outros sistemas CP		2	2	4		SI/OC/Equipa Missão
Económico/Operacional		P26	SI66- Falta de qualidade dos dados mestre e dos dados das diferentes interações com o cliente e da sua integração		2	2	4		SI/OC/Equipa Missão
Económico/Operacional		P27	Não implementação ou Atraso na implementação devido a procedências de alguns projetos		1	2	2	I- Procedimento contratual I- Cronograma do projeto	SI/OC/Equipa Missão
Económico/Operacional	Nova arquitetura de Sistema de Venda para venda integrada e on-line nos canais convencionais	P28	SI67- Interdependência de subprojectos com intervenientes/fornecedores distintos (HW (MVAs e Validadores), SW aplicacional e infraestrutura de comunicações	Otimização reduzida de processos e custos de exploração Restrição atividade operacional	2	2	4	C- Caderno de encargos e peças concursais para novas MVAs e Validadores I- Documentos de gestão de projeto I- Requisitos e Especificações do sistema – documentos de análise e desenho da solução. I- Testes integrados da solução	SI/OC
Económico/Operacional		P29	SI68- Dificuldade de integração de arquiteturas distintas entre operadores e mesmo na venda própria da CP		2	2	4		SI/OC
Económico/Operacional		P30	SI69- Dimensionamento adequado da infraestrutura face à procura e qualidade da resposta da solução		2	2	4		SI/OC
Económico/Operacional		P31	SI70- Capacidade de investimento e complexidade processual do procedimento de aquisição de MVAs e Validadores		2	2	4		SI/OC
Económico/Operacional		P32	SI71- Dependência de desenvolvimentos externos e de fornecimento de especificações e documentação por terceiros		2	2	4		SI/OC

Categoria	Projeto ou Alteração significativa	Cód	Risco	Impacto	I	p	R	Controlo	Responsável
Económico/ Operacional	Canais Digitais - Aumento de portfólio de produtos e Informação ao Cliente	P33	SI72- Dependência de terceiros na disponibilização de dados	Otimização reduzida de processos e custos de exploração Restrição atividade operacional	3	2	6	C- Requisitos e Especificações do sistema C- Documentos de gestão de projeto C- Documentos de testes e avaliação do user experience	SI/OC
		P34	SI73- Disponibilidade e inadequação de dados face aos requisitos definidos pela CP		3	2	6		SI/OC
		P35	SI74- Quebra de serviço		3	2	6		SI/OC
		P36	SI75- Experiência do utilizador distinta em função do produto a adquirir		3	2	6		SI/OC
		P37	SI76- Complexidade do processo		3	2	6		SI/OC
		P38	SI77- Integração entre operação de canais convencionais e canais digitais		3	2	6		SI/OC
Económico/ Operacional	IDM	P39	SI78- Acesso indevido	Esforço excessivo para cumprimento de legislação e boas práticas de segurança de informação	3	3	9	I- Requisitos e Especificações do sistema I- Documentos de gestão de projeto I- Procedimentos e Definições dos perfis e dos acessos e forma de os atualizar I- Interfaces entre sistemas envolvidos (ex. cadastro de pessoal)	SI/PS
Económico/ Operacional		P40	SI79- Incumprimento de funções por falta de acesso		3	3	9		SI/PS
Económico/ Operacional		P41	SI80- Disrupção de serviço		3	3	9		SI/PS
Económico/ Operacional		P42	SI81- Dificuldades do processo de seleção e aquisição de plataforma IDM		3	3	9		SI/PS
Económico/ Operacional		P43	SI82- Dificuldades de sistematizar e manter atualizados os perfis de acesso em articulação com o cadastro de pessoal e atribuições funcionais na organização		3	3	9		SI/PS
Económico/ Operacional	SAP HANA	P44	SI83- Descontinuidade do suporte e manutenção da versão atual de SAP	Restrições operacionais e falha em processos de suporte Atraso na implementação e obtenção de benefícios	3	3	9	I- Cadernos de encargos I- Documentos de gestão de projeto I- Entregáveis dos subprojectos I- Documentação e manuais da nova solução	SI/UO
Económico/ Operacional		P45	SI84- Gestão da mudança		3	3	9		SI/UO
Económico/ Operacional		P46	SI85- Dimensão do projeto, quantidade de processos e procedimentos impactados e dificuldades de integração		3	3	9		SI/UO
Económico/ Operacional		P47	SI86- Capacidade de disponibilização de recursos humanos das várias áreas de acordo com a dimensão do esforço requerido		3	3	9		SI/UO
Económico/ Operacional		P48	SI87- Grande complexidade, abrangência e impacto das alterações necessárias		3	3	9		SI/UO
Económico/ Operacional		P49	SI88- Dificuldade de reengenharia de processos em uso e internalizados há muito tempo		3	3	9		SI/UO
Económico/ Operacional		P50	SI89- Incapacidade de resistir aos desvios ao standard e aos desenvolvimentos à medida		3	3	9		SI/UO
Económico/ Operacional		P51	SI90- Adequação da estratégia e do caminho escolhido para a implementação		3	3	9		SI/UO



Categoria	Projeto ou Alteração significativa	Cód	Risco	Impacto	I	P	R	Controlo	Responsável
Económico/Operacional	Nova Intranet	P52	SI91- Não alinhamento dos vários intervenientes e resistência à mudança	Atraso na implementação e obtenção de benefícios	2	1	2	I- Cadernos de encargos I- Documentos de gestão de projeto I- Entregáveis	SI/RS/PE
Económico/Operacional		P53	SI92- Dificuldade de reengenharia de processos		2	1	2		SI/RS/PE
Económico/Operacional		P54	SI93- Resistência à adoção e rentabilização no trabalho das novas potencialidades da solução a adotar		2	1	2		SI/RS/PE
Económico/Operacional	Implementação Workplace MS 365	P55	SI94- Não alinhamento dos vários intervenientes e resistência à mudança	Atraso na implementação e obtenção de benefícios	1	1	1	C- Procedimentos e manuais de utilização C- Procedimentos e manuais de utilização	SI
Económico/Operacional		P56	SI95- Resistência à adoção e rentabilização no trabalho das novas potencialidades da solução a adotar em particular do trabalho colaborativo		1	1	1		SI
Económico/Operacional	Oficina digital	P57	SI96- Gestão da mudança	Atraso na implementação e obtenção de benefícios Restrições operacionais	2	2	4	I- Levantamento dos procedimentos atuais e dos novos procedimentos, mapeamento para a transformação digital I- Especificação da solução	SI/ME
Económico/Operacional		P58	SI97- Resistência à utilização dos equipamentos e aplicações		2	2	4		SI/ME
Económico/Operacional		P59	SI98- Integração com outros sistemas		2	2	4		SI/ME
Económico/Operacional		P60	SI99- Capacidade de simplificação, uniformização e sistematização dos processos e procedimentos		2	2	4		SI/ME
Económico/Operacional		P61	SI100- Qualidade da rede de comunicações		2	2	4		SI/ME
Económico/Operacional	Infraestrutura embarcada em Material Circulante (IAB e RedBox)	P62	SI101- Obsolescência dos equipamentos já instalados	Atraso na implementação e obtenção de benefícios Restrições operacionais	2	2	4	I- Caderno de encargos I- Cronogramas de trabalhos	SI/OC/ME
Económico/Operacional		P63	SI102- Acesso indevido à informação residente nos sistemas instalados		2	2	4		SI/OC/ME
Económico/Operacional		P64	SI103- Sistemas sem capacidade de comunicação on-line da informação gerada a bordo		2	2	4		SI/OC/ME
Económico/Operacional		P65	SI104- Atraso na instalação		2	2	4		SI/OC/ME
Económico/Operacional		P66	SI105- Indisponibilidade do MC para as tarefas de instalação		2	2	4		SI/OC/ME
Económico/Operacional		P67	SI106- Capacidade de investimento		2	2	4		SI/OC/ME
Económico/Operacional		P68	SI107- Interdependência entre vários projetos		2	2	4		SI/OC/ME
Económico Jurídico Operacional		P69	SI108- Instalação de equipamentos redundantes		2	2	4		SI/OC/ME

Categoria	Projeto ou Alteração significativa	Cód	Risco	Impacto	I	P	R	Controlo	Responsável
Económico Jurídico Operacional	Gestão documental (ECM – Enterprise Content Management)	P70	SI109 - Não implementação da gestão de informação segundo uma lógica de processo, mantendo fluxos ad hoc	Custo excessivo necessário para a gestão da informação Restrições ou sanções por incumprimento da Portaria Penalidades por incumprimento da legislação	3	2	6	C- Caderno de encargos I- Requisitos e Especificações I- Documentos de gestão de projeto I- Entregáveis	SI/PE/SG
Económico Jurídico Operacional		P71	SI110 - Interdependência e precedências entre projetos		3	2	6		SI/PE/SG
Económico Jurídico Operacional		P72	SI111 - Gestão da mudança		3	2	6		SI/PE/SG
Económico Jurídico Operacional		P73	SI112 - Dimensão do projeto, quantidade de processos e procedimentos impactados e dificuldades de integração		3	2	6		SI/PE/SG
Económico Jurídico Operacional		P74	SI113- Capacidade de disponibilização de recursos humanos das várias áreas de acordo com a dimensão do esforço requerido		3	2	6		SI/PE/SG
Económico Jurídico Operacional		P75	SI114- Grande complexidade, abrangência e impacto das alterações necessárias		3	2	6		SI/PE/SG
Económico Jurídico Operacional		P76	SI115- Dificuldade de reengenharia de processos em uso e internalizados há muito tempo		3	2	6		SI/PE/SG
Económico Jurídico Operacional		P77	SI116 - Não implementação da gestão de informação segundo uma lógica de processo, mantendo fluxos ad hoc		3	2	6		SI/PE/SG
Económico/ Operacional		Integração dos sistemas de controlo operacional	P78		OC47- Atraso na implementação	Restrições operacionais Dificuldade na redução de custos de exploração	2		2
Económico/ Operacional	Implementação Giro - PO	P79	OC48- Resistência à implementação de um novo sistema	Restrições operacionais Dificuldade na redução de custos de exploração	3	1	3	I- Registos de ações formação	OC
Económico/ Operacional	Tablets	P80	OC49- Atraso na implementação	Restrições operacionais Dificuldade na redução de custos de exploração	1	1	1	Reuniões de acompanhamento	Equipa de Projeto
Económico/ Operacional	Novas MVA's	P81	OC50- Decisão de não investimento	Insatisfação do cliente Atraso na implementação e obtenção de benefícios Restrições operacionais	2	2	4	C- Reuniões de projeto e steering (equipa de novo software das MVA e equipa das novas MVA)	OC/SI
Económico/ Operacional		P82	OC51 - Atraso na implementação devido à complexidade do projeto e decisões a ter em conta		2	2	4		OC/SI
Económico/ Operacional		P83	OC22 - Resistência à utilização		2	2	4		OC/SI

Categoria	Projeto ou Alteração significativa	Cód	Risco	Impacto	I	P	R	Controlo	Responsável
Económico/ Operacional	Alteração do comando de abertura de Portas	P84	ME78 - Eficácia da solução	Custos de acidentes com passageiros	2	1	2	C- Análise de risco C- Projeto C- Resultados protótipo C – Projeto de solução técnica	OC/ME
Económico/ Operacional	Escadas para evacuação de passageiros	P85	ME79 - Inadequação da solução	Restrições operacionais	1	1	1	I- Resultados Protótipo	ME
Económico/ Operacional		P86	ME80 - Atraso na implementação		1	1	1		ME
Económico/ Operacional	GSM-R	P87	ME81 - Atraso na instalação	Restrições operacionais	2	1	2	C- Contrato C- Procedimento de contratação I- Cenários de instalação C- Programação de instalação	ME/ Fornecedor
Económico/ Operacional	Estratégia de Migração para o ERTMS	P88	ME82- Aumento dos custos de manutenção da operacionalidade do sistema de controlo de velocidade existente (Convel)	Restrições operacionais	3	2	6	C- Plano de manutenção C- Stock de equipamentos	ME/ Fornecedores
Económico/ Operacional	Novo material circulante	P89	ME83 - Atraso na contratualização	Restrições operacionais com impacto no nível de serviço, incluindo CSP e na oferta Perda de financiamento	3	2	6	C- Esclarecimentos	CA/JR/Juri do concurso
Económico/ Operacional	Reativação de material circulante	P90	ME84 - Atraso na reabilitação	Restrições operacionais com impacto no nível de serviço, incluindo CSP e na oferta	2	1	2	C- Plano de reativação	ME
Económico/ Operacional	Aquisição e adaptação de carruagens à RENFE	P91	ME85 - Atraso na adaptação	Restrições operacionais com impacto no nível de serviço, incluindo CSP e na oferta	2	1	2	C- Certificação	ME/RS
Económico/ Operacional	Telemanutenção	P92	ME86 - Atraso na extensão da implementação a outras séries de MC	Custos acrescidos de manutenção	1	1	1	C- Especificação técnica C- Termos concursais	ME/CL
Económico/ Operacional	Projeto Lusogate 2300/2400	P93	ME87 - Atraso na implementação	Custos acrescidos de manutenção Diminuição da fiabilidade e disponibilidade	1	1	1	C- Ensaios técnicos. C- Experiência em serviço.	ME/Fornecedor
Económico/ Operacional	Colocação de elevadores de embarque nas UTE2240	P94	ME88 - Atraso na implementação	Insatisfação do cliente Não cumprimento de requisitos de acessibilidade	1	2	2	C- Execução do projeto I- Processo de certificação	ME/RS
Económico/ Operacional	Rampas UME 3400 URPT	P95	ME89 - Atraso na implementação	Insatisfação do cliente Não cumprimento de requisitos de acessibilidade	1	2	2	C- Execução do projeto I- Processo de certificação	ME/RS
Económico/ Operacional	CCTV's Material Circulante	P96	ME90 - Atraso na implementação	Falta de segurança de pessoas e bens	1	2	2	C- Planeamento	SP/ME/CL



VI.1 – MATRIZ DE RISCOS GERAIS

Impacto (I)	Alto (3)	SP13, SP14, SP15, SP16, AI3, RS14, RS15, RS16, ME37, OC19, QA5, QA12, PS6, FI5, SI1, SI2, SI15, SI16, SI19, SI20, SI22, SI26, SI27, SI28, SI31, SI34, SI35, SI36, SI38, SI39, SI40, SI45, SI48, P79.	OC10, OC28, P5, P6, P33, P34, P35, P36, P37, P38, P70, P71, P72, P73, P74, P75, P76, P77, P88, P89.	ME27, ME48, OC25, OC26, OC27, QA3, P39, P40, P41, P42, P43, P44, P45, P46, P47, P48, P49, P50, P51.
	Médio (2)	SG1, PO3, SP1, SP3, SP4, SP6, SP7, SP8, SP19, SP11, SP12, AI10, RS5, RS6, RS8, PE3, PE4, PE5, PE6, PE7, PE13, PE14, PE15, PE16, PE17, MK2, MK3, ME2, ME5, ME8, ME9, ME16, ME18, ME19, ME20, ME21, ME23, ME24, ME25, ME28, ME29, ME34, ME38, ME39, ME40, ME41, ME42, ME43, ME45, ME46, ME47, ME49, ME50, ME51, ME52, ME53, ME55, ME56, ME58, ME60, ME61, ME62, ME63, ME64, ME66, ME67, ME68, ME69, ME71, OC1, OC2, OC6, OC8, OC9, OC13, OC14, OC18, OC22, OC32, OC39, CL13, CL14, CL15, CL17, CL23, CL26, QA2, QA6, QA13, PS2, PS4, PS5, PS7, F18, SI3, SI4, SI5, SI6, SI8, SI9, SI10, SI12, SI13, SI14, SI17, SI18, SI21, SI23, SI24, SI25, SI29, SI30, SI32, SI33, SI37, SI41, SI42, SI43, SI44, SI46, SI47, SI49, SI50, SI51, SI52, SI54, SI55, SI56, JR2, JR4, P2, P11, P84, P87, P90, P91.	PO10, PO17, AI8, AI11, AI12, AI13, AI14, AI15, AI16, RS7, PE1, PE2, MK5, MK6, ME6, ME7, ME14, ME15, ME17, ME22, ME26, ME32, ME54, ME57, ME59, ME72, ME73, OC4, OC7, OC11, OC12, OC20, OC29, OC30, OC31, OC34, OC35, OC37, OC38, CL4, CL11, CL18, PC2, PC6, PC7, SI11, P1, P12, P13, P22, P23, P24, P25, P26, P28, P29, P30, P31, P32, P52, P53, P54, P57, P58, P59, P60, P61, P62, P63, P64, P65, P66, P67, P68, P69, P78, P81, P82, P83.	ME12, ME13, OC23, OC24, QA\$, CL2, CL7, PC1, PC4, PC5, P17, P18, P19, P20, P21.
	Baixo (1)	SG2, PO1, PO2, PO4, PO5, PO6, PO7, PO8, PO9, PO11, PO12, PO13, PO14, PO15, PO16, CM1, CM2, SP2, SP5, SP9, AI1, AI2, AI4, AI5, AI6, AI7, AI9, RS1, RS2, RS3, RS4, RS9, RS13, PE8, PE9, PE10, PE11, PE12, MK1, MK4, ME1, ME3, ME4, ME10, ME11, ME30, ME31, ME33, ME35, ME36, ME44, ME65, ME70, ME74, ME75, OC15, OC17, OC33, OC40, OC41, OC42, OC43, OC44, CL1, CL5, CL6, CL8, CL10, CL12, CL16, CL19, CL20, CL21, CL22, CL24, CL25, QA7, QA8, QA9, QA10, QA11, PS1, PS8, PS9, PS10, PS11, PS12, PS13, PS14, PS15, PS19, PS20, PS21, F11, F12, F13, F14, F16, F17, F19, F110, F111, F112, F113, F114, F115, F116, F117, F118, F119, F120, F121, SI7, JR1, P3, P4, P7, P8, P9, P10, P15, P55, P56, P80, P85, P86, P92, P93.	RS10, OC3, OC5, OC16, OC21, OC36, CL3, CL9, PC3, QA1, PS3, PS16, PS17, PS18, SI53, JR3, JR5, JR6, P14, P16, P27, P94, P95, P96.	RS11, RS12,
		Improvável (1)	Possível (2)	Provável (3)
		Probabilidade (P)		

VIII – RISCOS-CHAVE DA CP

Este capítulo resume os riscos-chave da CP para 2022/2023, obtidos a partir da análise e consolidação dos riscos significativos declarados no documento. O resumo dos riscos indicados por cada órgão permite salientar aspetos sensíveis do seu perfil de risco, nomeadamente:

Riscos operacionais

- Riscos de não cumprimento integral da oferta de serviços, decorrentes da indisponibilidade de recursos humanos nas atividades de suporte e de produção, nomeadamente para execução atempada de todas as operações;
- Riscos de disponibilidade e obsolescência de equipamentos, nomeadamente pelo aumento da idade média e não renovação atempada de material circulante e equipamentos de suporte à exploração, condicionados pela insuficiente capacidade de suporte e satisfação de encomendas, por parte de prestadores de serviço;



COMBOIOS DE PORTUGAL

- Riscos de eficiência das operações, decorrentes dos obstáculos à contratação e recurso a serviços externos, impostos pela reclassificação da empresa no sector empresarial do Estado;
- Riscos de eficiência das operações, decorrentes do insuficiente desempenho e fiabilidade da infraestrutura, com impacto na imagem da empresa e na satisfação dos clientes;
- Riscos de tomada de decisão, inerentes ao nível de obsolescência e menor capacidade de atualização de aplicações de software, à eficácia dos mecanismos de gestão e controlo desses ativos, à disponibilidade, condições de registo, acesso e capacidade de interpretação de dados e informação;
- Riscos de segurança da circulação (safety), concretamente riscos de acidente ou incidente, com a conseqüente perda de ativos e pagamento de indemnizações e riscos de segurança de pessoas e bens (security);
- Riscos de perda de informação, associados à indisponibilidade de sistemas de informação, decorrentes da falta de recursos humanos especializados para assegurar as atividades de cibersegurança num contexto mais exigente;
- Riscos de perda de conhecimento e atraso em projetos e iniciativas multidisciplinares, devido a limitações na gestão/transmissão do conhecimento;

Riscos económicos

- Riscos de perda de rentabilidade e desadequação do orçamento, associados ao aumento muito significativo dos preços de mercado, na generalidade dos fornecimentos de bens e serviços, decorrentes da inflação, influenciados pela situação geopolítica e por fragilidades nas cadeias de distribuição, com grande impacto ao nível dos custos da energia elétrica, do combustível e dos materiais e peças de reparação de material circulante;
- Riscos associados à menor capacidade de otimização de recursos, devidos a estrangulamentos orçamentais;
- Riscos associados à menor capacidade de conservação de ativos, inerentes ao envelhecimento e desadequação do edificado;
- Riscos de atrasos no recebimento pela CP das compensações tarifárias e das compensações financeiras pelo Serviço Público prestado, com eventual impacto nos encargos financeiros e no cumprimento atempado das responsabilidades assumidas pela empresa;



COMBOIOS DE PORTUGAL

- Riscos de perda de receita, decorrentes da disponibilidade e eficácia dos mecanismos de comunicação ao cliente;
- Riscos de aumento de custos associados a atos de vandalismo e comportamentos antissociais com impacto nos equipamentos e material circulante;

Riscos financeiros

- Riscos financeiros associados à estrutura financeira, com um passivo significativo face aos ativos e manutenção de capitais próprios negativos;

Riscos jurídicos

- Riscos inerentes ao não cumprimento atempado de requisitos legais e regulamentares, nomeadamente devido ao incremento de legislação e à falta de recursos humanos especializados para assegurar a internalização e aplicação.

IX – PLANO DE AÇÃO DE PREVENÇÃO DE RISCOS

São definidas as seguintes ações para o desenvolvimento metodológico da gestão de risco, para o período 2022-2023, nomeadamente:

A1 - Desenvolvimento de recursos organizacionais que dão suporte à conformidade com a Resolução do Conselho de Ministros n.º 37/2021, de 6 de abril, que aprova a Estratégia Nacional Anticorrupção 2020-2024, com o Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro, que cria o Mecanismo Nacional Anticorrupção e estabelece o regime geral de prevenção da corrupção, e com a Lei n.º 93/2021, de 20 de dezembro, que estabelece o regime geral de proteção de denunciadores de infrações;

A2 - Desenvolvimento de recursos organizacionais que dão suporte à conformidade com o Decreto-Lei 65/2021, de 30 julho, que regulamenta o Regime Jurídico da Segurança do Ciberespaço e define as obrigações em matéria de certificação da cibersegurança em execução do Regulamento (UE) 2019/881 do Parlamento Europeu, de 17 de abril de 2019, incluindo ações de formação e sensibilização para reforço da compreensão de medidas de proteção e boas práticas;

A3 - Desenvolvimento de ações de recursos organizacionais com vista à melhoria do acompanhamento do portfólio de projetos da CP;



A4 - Desenvolvimento do PGR em áreas que requerem maior detalhe ao nível dos riscos gerais;

A5 - Reformulação metodológica do PGR com as recomendações das equipas externa e interna de auditoria da qualidade;

A6 - Realização de plano de auditoria baseada no risco, com maior orientação das ações para riscos relevantes da organização;

A7 - Publicação e divulgação do PGR e do Relatório Anual de Execução do PGR, nomeadamente através de comunicação interna, publicação na Intranet e na Internet, publicação na Unidade Técnica (PC) e informação a interessados;

X – CONTROLO E MONITORIZAÇÃO DO PLANO

A CP efetua a monitorização periódica e elabora, no mês de outubro, o relatório de avaliação intercalar nas situações identificadas de risco elevado ou máximo e, no mês de abril do ano seguinte a que respeita a execução, o relatório de avaliação anual.

A avaliação da eficácia dos controlos é efetuada no âmbito de auditorias realizadas por esses órgãos, de auditorias da Auditoria Interna (AI) propostas em plano anual de auditorias e por auditorias efetuadas por entidades externas, nomeadamente pelo Estado, Reguladores e empresas de certificação.

Pretende-se também que este Plano (PGR) seja um auxiliar na definição destas ações de avaliação do ambiente de controlo, servindo nomeadamente como suporte à realização do Plano anual de auditorias da AI.



XI – FONTES

Este capítulo inclui documentos normativos e boas práticas que constituem exemplos de referências para a compreensão dos temas abrangidos pelo PGRCIC:

- “Código de Ética CP”, Comboios de Portugal, E.P.E.
- “Código Penal”, versão atualizada do Decreto-Lei n.º 48/95, de 15 de março, em <https://www.pgdlisboa.pt/>
- Estatuto do Gestor Público, conforme Decreto-Lei n.º 71/2007, de 27 de março
- Lei 54/2008, de 4 de setembro, relativa à criação do Conselho de Prevenção da Corrupção (CPC), entidade administrativa independente, a funcionar junto do Tribunal de Contas, que desenvolve uma atividade de âmbito nacional no domínio da prevenção da corrupção e infrações conexas
- Decreto-Lei n.º 34/2009, de 6 de fevereiro e “Deliberação 1377/2009, relativa aos Contratos Públicos”, de maio de 2009 - Conselho de Prevenção da Corrupção, Tribunal de Contas
- “Deliberação sobre Avaliação de riscos de corrupção e infrações conexas” e “Questionário sobre a avaliação da Gestão de Riscos”, de março de 2009 - Conselho de Prevenção da Corrupção, Tribunal de Contas
- “Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas”, de agosto de 2009 - Ministério da Administração Interna
- “Plano-Tipo de Prevenção de Riscos de Gestão Incluindo os de Corrupção e Infrações Conexas” - Associação Nacional de Municípios Portugueses
- “Recomendação do Conselho de Prevenção da Corrupção sobre os Planos de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas”, de julho de 2009 - Conselho de Prevenção da Corrupção, Tribunal de Contas
- “Relatório Síntese do Questionário sobre a avaliação da gestão de riscos de corrupção e infrações conexas”, de julho de 2009 - Conselho de prevenção da Corrupção
- “United Nations Convention Against Corruption”, ratificada pelo Estado Português, através do Decreto do Presidente da República n.º 97/2007, de 21 de setembro
- “Technical Guide to the United Nations Convention Against Corruption”, UNODC (United Nations Office on Drugs and Crime) Nova Iorque, 2009
- “Guião de Boas Práticas para a Prevenção e o Combate à Corrupção na Administração Pública” no âmbito dos países da CPLP, 2011
- “Recomendação do Conselho de Prevenção da Corrupção sobre a Gestão de conflitos de interesses no sector público”, de novembro de 2012
- Decreto-lei n.º 133, no seu artigo 46º relativo à elaboração e publicação anual de relatório no âmbito da Lei n.º 54/2008, de outubro de 2013



COMBOIOS DE PORTUGAL

- “Recomendação do Conselho de Prevenção da Corrupção sobre Prevenção de riscos de corrupção na contratação pública”, de janeiro de 2015
- “Recomendação do Conselho de Prevenção da Corrupção sobre Planos de prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas”, de julho de 2015
- Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro, que cria o Mecanismo Nacional Anticorrupção e estabelece o regime geral de prevenção da corrupção
- Lei n.º 93/2021, de 20 de dezembro, que estabelece o regime geral de proteção de denunciadores de infrações, transpondo a Diretiva (UE) 2019/1937 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 23 de outubro de 2019, relativa à proteção das pessoas que denunciam violações do direito da União.