



COMBOIOS DE PORTUGAL

Gabinete de
Auditoria Interna,
Qualidade e Ambiente

GAI18011

**Relatório de
Execução Anual
do Plano de
Gestão de Riscos
2018-2019**

Riscos Gerais

Dezembro 2018



Esta página foi deixada intencionalmente em branco



ÍNDICE

1- INTRODUÇÃO	4
2- OBJETO	5
3- CONTROLO INTERNO E ESTRUTURA ORGÂNICA DA CP.....	5
4- RESPONSABILIDADES.....	6
5- METODOLOGIA DE IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS	7
6- EXECUÇÃO E CONCRETIZAÇÃO DAS AÇÕES	8
7- CONCLUSÕES	12



1- Introdução

O presente relatório visa 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 aos requisitos do Sistema de Gestão da Qualidade, conforme definido na norma ISO 9001:2015, detalhando o esforço da CP no sentido de antecipar problemas e oportunidades no âmbito dos seus sistemas de gestão. Constitui-se como relatório de execução anual do Plano de Gestão de Riscos 2018-2019, na componente relativa aos Riscos Gerais, Inerentes a Processos, Procedimentos e Projetos.

Neste plano são identificados nomeadamente os seguintes elementos:

- a) Identificação, relativamente a cada área ou departamento, dos riscos gerais, inerentes a processos, procedimentos e projetos;
- b) Com base na identificação dos riscos, identificação das medidas adotadas que previnam a sua ocorrência;
- c) Definição e identificação dos vários responsáveis envolvidos na gestão do plano, sob a direção dos órgãos dirigente máximo;
- d) Definição dos riscos-chave da organização;
- e) Plano de ação de prevenção de riscos.

Este relatório é complementar ao Relatório de Execução Anual do Plano de Gestão de Riscos 2018-2019 - Riscos de Corrupção e Infrações Conexas (GAI18010), que visa dar cumprimento ao decreto-lei nº. 133/2013 de 03 de outubro, que estabelece o regime jurídico do setor empresarial do Estado, e que obriga a CP, impondo no seu artº. 46º. que as empresas públicas cumpram a legislação e a regulamentação em vigor relativas à prevenção da corrupção, devendo elaborar anualmente um relatório



identificativo das ocorrências, ou riscos de ocorrência, de factos mencionados na alínea a) do nº. 1 do artigo 2º. da Lei nº. 54/2008 de 4 de setembro.

2- Objeto

Este relatório tem por objeto proceder à monitorização do Plano de Gestão do Risco 2018-2019 da CP (PGRIC), na parte que se refere aos Riscos Gerais, Inerentes a Processos, Procedimentos e Projetos.

3- Controlo interno e estrutura orgânica da CP

Conforme estabelecido nos princípios de bom governo das empresas do Setor Empresarial do Estado, em Resolução do Conselho de Ministros nº 49/2007, a CP mantém estruturas de administração e fiscalização ajustadas à sua dimensão e realidade, possibilitando a segregação efetiva de funções de administração.

Cabe ao Conselho de Administração (CA) criar e manter um sistema de controlo interno abrangendo todas as atividades geradoras de riscos relevantes. Cabe ao Revisor Oficial de Contas, como órgão de fiscalização, o papel de verificação da eficácia da estrutura de gestão do risco. Cabe às entidades e órgãos com responsabilidade de auditoria, com destaque para o Gabinete de Auditoria Interna, Qualidade e Ambiente (GAI), verificar a eficácia dos mecanismos de controlo interno exercendo essa atividade com independência e objetividade. O plano anual de auditoria da CP é elaborado tendo em consideração os riscos identificados no PGRIC, as preocupações do CA, dos responsáveis dos órgãos da CP e empresas participadas e das entidades de fiscalização.

A independência e objetividade do GAI é garantida pela dependência direta do CA, sem qualquer relação de dependência hierárquica ou funcional



relativamente aos serviços auditados. A estrutura organizativa da empresa (figura 1) estabelece de forma clara um conjunto de funções de suporte e de funções de negócio, atribuindo-lhes a respetiva missão e responsabilidades.

Para além das normas legais aplicáveis, as relações que se estabelecem entre as Unidades Organizacionais da Empresa e entre estas e os seus colaboradores, bem como o contato com clientes e fornecedores assentam nomeadamente, num conjunto de princípios e valores, que estão vertidos no Código de Ética da CP. O código de ética aborda, para além destes valores fundamentais, especificamente os aspetos de conflitos de interesse.

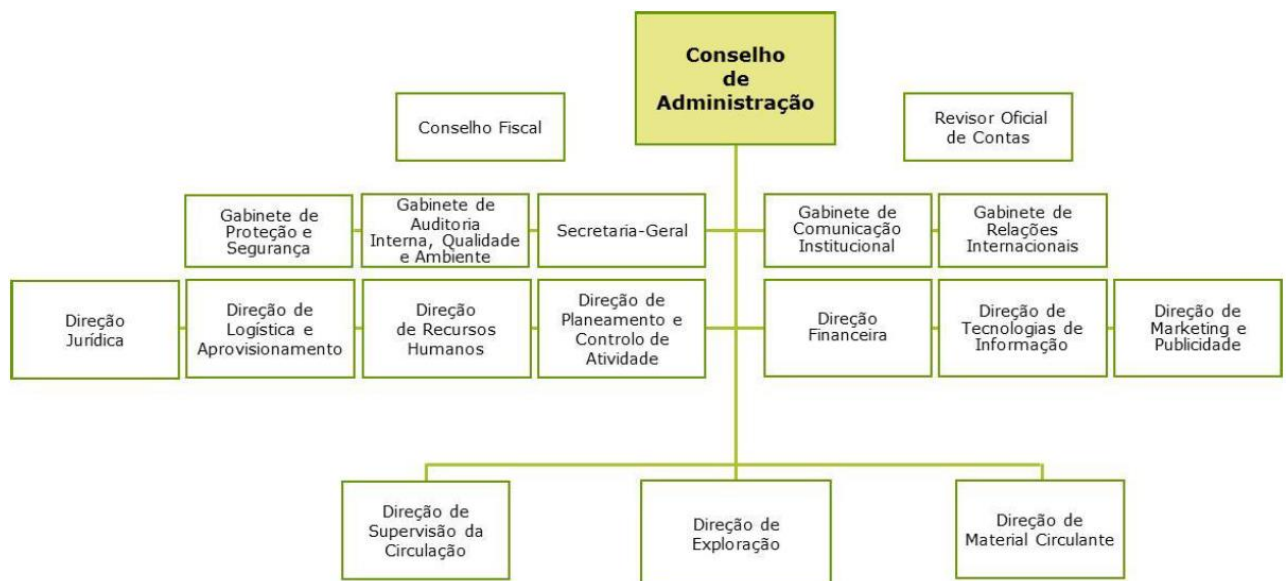


Figura 1 – Organograma Geral da CP.

4- Responsabilidades

A política de gestão do risco empresarial da CP refere que o esforço de gestão do risco deve fazer parte das atividades correntes diárias da CP e ser partilhado pelos colaboradores, 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.



O PGRCIC requer que seja explicitamente atribuída a responsabilidade pela gestão dos riscos. Essa designação pode ser nominal, referindo explicitamente um elemento ou um conjunto de elementos nomeados em grupo de trabalho sendo, no entanto, usual a designação de uma sigla de Unidade Organizacional. Ao designar uma Unidade Organizacional na coluna Responsáveis de cada tabela, sem outra menção, assume-se que o “gestor de risco” é o responsável máximo dessa mesma Unidade Organizacional.

Numa lógica mais abrangente, considera-se que os responsáveis designados na coluna Responsáveis de cada tabela devem ser os gestores dos processos/subprocessos de negócio onde os riscos foram identificados. Cabe aos gestores de cada processo ou subprocesso analisar as causas dos respetivos riscos e elaborar planos de ação com o nível de formalismo adequado ao nível do risco, abrangendo as medidas que tencionam implementar para a sua mitigação.

No sentido de apoiar a realização das ações de gestão do risco, cada órgão indica um ou mais representantes que colaboram na realização do PGRCIC e noutras ações neste âmbito. Esta prática está instituída pelo SGI (Sistema de Gestão Integrado da Qualidade e Ambiente) da CP, enquadrando o requisito de gestão do risco.

5- Metodologia de Identificação de riscos de corrupção e infrações conexas

A CP identifica e detalha, no seu PGRCIC 2018-2019, os riscos gerais inerentes a processos, procedimentos e projetos. Para o período 2018-2019 foram identificados trezentos e setenta e dois riscos gerais, inerentes a processos, procedimentos e projetos, dos quais duzentos e dezanove são de nível de risco baixo, noventa de nível de risco médio e sessenta e três de risco alto, constituindo um perfil de risco desafiante do ponto de vista da sua mitigação. Os riscos identificados com nível alto partilham nomeadamente como causas mais significativas:



- A falta de contrapartidas financeiras fundamentais, devida à ausência de contratualização do serviço público prestado pela CP;
- A perda acentuada de recursos humanos nas áreas operacionais, com relevo para categorias como maquinistas, operadores de revisão e venda, operadores de venda e controlo, manobreadores e respetivas chefias operacionais intermédias, e em áreas de competência específica como a informática, entre outras, limitando a capacidade de prestar serviço e desenvolver novos projetos;
- A obsolescência e falta de fiabilidade do material circulante, com custos económicos significativos e diminuição sensível da capacidade de prestar serviço;
- A perda acentuada de recursos humanos em prestadores de serviços de manutenção de material circulante, diminuindo sensivelmente a disponibilidade de material circulante e a capacidade de prestar serviço.

6- Execução e concretização das ações

O Plano de ação de prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas consistiu num conjunto de sete ações, que se enquadram no Plano Estratégico da CP para o período 2018-2021, nomeadamente:

A1 - Realização de proposta de Contrato do Serviço Público, detalhando os direitos e obrigações da CP e do Estado e as características do serviço público de transporte a prestar pela Empresa

Execução – Foi realizada e submetida à tutela uma proposta de Contrato de Serviço Público, tendo como objeto a contratualização das obrigações de serviço público nos serviços Urbanos/Suburbanos e relativamente aos eixos de mobilidade essenciais dos serviços Regionais e Longo Curso/Intercidades, que asseguram a mobilidade interna em determinadas regiões e a sua ligação aos principais polos nacionais de influência suprarregional, organizados em função da complementaridade da oferta, dos padrões de mobilidade das populações e da coesão social e territorial. Este trabalho multidisciplinar,



incluiu a definição da oferta e parâmetros de qualidade dos serviços, com definição das características do material circulante e dos indicadores de desempenho, metas e penalidades. Foram definidos os preços por tipo de serviço, com base no tarifário aprovado de 2019, assim como campanhas promocionais e produtos especiais em vigor. Este trabalho pretende o apuramento da compensação devida à CP em cada ano, sendo o montante de gastos limitado por um fator de eficiência a aplicar à componente de gastos controlados pela Empresa e assegurada a monitorização e reporte autónomo, mantendo uma contabilidade separada para cada eixo de mobilidade e para os serviços, a apresentar ao Gestor do Contrato, à Autoridade de Transportes e à Autoridade Reguladora. Esta medida visa endereçar os riscos económicos de financiamento das despesas efetuadas no âmbito da prestação de serviço público com garantia de preços e níveis de serviço adequados;

A2 - Admissão de trabalhadores

Execução – Foi reiteradamente solicitada à Tutela a admissão de trabalhadores, no sentido de suprir a falta crítica de efetivo, que tende a diminuir de forma mais acelerada devido de saídas entretanto possibilitadas pela legislação. Foi ainda assim possível realizar a admissão de 37 trabalhadores em 2018, que se encontram atualmente a realizar a respetiva formação e integração nos locais de trabalho. Esta medida visa endereçar nomeadamente os riscos operacionais relativos à capacidade de cumprimento integral da oferta de serviços e à perda de conhecimento;

A3 - Aquisição de automotoras para o Serviço Regional

Execução – Foi realizada a preparação e lançamento do concurso para aquisição de 22 automotoras para o Serviço Regional (12 automotoras



bi-modo e 10 automotoras elétricas). Esta medida visa nomeadamente endereçar a médio prazo os riscos operacionais de cumprimento integral da oferta de serviços e eficiência das operações, pelo impacto que terá na disponibilidade e renovação de material circulante obsoleto, assim como os riscos económicos relacionados com o desempenho do material circulante e eficiência das operações;

- A4 - Implementação de Sistema de Informação de gestão documental, compatível com a Portaria de Gestão documental da CP, com capacidade para gestão integral do ciclo de vida da informação e respetivos dados, classificada e protegida de acordo com práticas regulamentadas

Execução – Finalizada e aprovada pelo Estado a Portaria de Gestão documental da CP, foi iniciada a implementação do SI de gestão documental que materializará a sua execução, permitindo igualmente a integração de vários repositórios de informação e a sua divulgação. Estas medidas visam endereçar, entre outros, os riscos operacionais relativos à tomada de decisão, à perda de conhecimento e atraso em projetos e iniciativas multidisciplinares. Visam igualmente endereçar riscos jurídicos relativos ao conhecimento atempado e ao cumprimento da legislação nacional e comunitária em vigor e os riscos operacionais de tomada de decisão, inerentes ao nível de obsolescência e capacidade de atualização de equipamentos informáticos e aplicações de software;

- A5 - Implementação de Sistema de Informação CRM – Customer Relationship Management

Execução – Foi realizado o levantamento, calendarização e definição dos elementos dos cadernos de encargos para o desenvolvimento de um sistema de gestão do relacionamento com o cliente (CRM – *Customer Relationship Management*), representando uma oportunidade para



integrar numa única plataforma as várias iterações do cliente com a CP. Esta medida visa endereçar, entre outros, os riscos de perda de negócio, decorrentes da disponibilidade e eficácia dos mecanismos de recolha e divulgação de informação ao cliente e os riscos operacionais de tomada de decisão, inerentes ao nível de obsolescência e capacidade de atualização de equipamentos informáticos e aplicações de software.

A6 - Reforço de vigilância e melhoria do controlo de acessos ao material circulante e infraestruturas

Execução – Foram reforçadas, no período, a vigilância e controlo de acessos ao material circulante e infraestruturas. Estas medidas visam endereçar, entre outros, os riscos operacionais de segurança da circulação (*safety*) e de segurança de pessoas e bens (*security*) e os riscos económicos devidos a custos associados a atos de vandalismo e comportamentos antissociais com impacto nos equipamentos e material circulante.

A7 - Colocação de validadores adicionais em estações onde não existe controlo de acessos, aquisição de novos equipamentos portáteis de revisão e venda

Execução – Foram colocados 58 validadores adicionais nas estações dos urbanos de Lisboa e adquiridos novos equipamentos portáteis de revisão e venda com formação e distribuição em curso dos equipamentos, para melhoria significativa do desempenho na validação e venda embarcada. Esta medida visa endereçar, entre outros, os riscos económicos de perda de receita, através da melhoria do combate à fraude e da comercialização de serviços.



7- Conclusões

As ações de mitigação do risco previstas enquadram-se no Plano Estratégico da CP para o período 2018-2021, o qual tem presente as previsões da economia, a análise realizada às oportunidades e constrangimentos conhecidos e as orientações da Tutela Sectorial e Financeira, com definição de objetivos estratégicos, cuja persecução é efetuada através de ações no âmbito dos eixos estratégicos: rejuvenescimento do parque de material circulante; manutenção e reparação da frota atual, otimização do modelo de gestão de recursos humanos; digitalização da empresa; contratualização do serviço público e reestruturação económico-financeira.

Salienta-se que essas ações abordam os aspetos (fatores) de risco mais críticos do Plano de Gestão de Riscos 2018-2019, nomeadamente os relativos a condições de mercado, recursos humanos; material circulante e a contratualização da atividade.