



**PLANO DE PREVENÇÃO DE
RISCOS DE GESTÃO, INCLUINDO
OS RISCOS DE CORRUPÇÃO E
INFRAÇÕES CONEXAS**

2014

Rede Ferroviária Nacional - REFER, EPE

Estação de Santa Apolónia - Largo dos Caminhos-de-Ferro | 1149-093 LISBOA

T 211 022 000 F 211 021 719

www.refer.pt

Índice

1. Enquadramento	4
2. Caracterização da REFER	5
2.1. Missão e visão.....	6
2.2. Objetivos estratégicos	6
2.3. Organização e funcionamento	7
2.4. Organograma	8
2.5. Identificação dos Responsáveis.....	9
3. Compromisso de gestão.....	9
4. Compromisso de Ética	12
5. Prevenção de conflitos de interesse	13
6. Sistema de Gestão Integrado.....	14
7. Gestão de risco na REFER	16
7.1. Introdução	16
7.2. Princípios da Gestão do Risco.....	16
7.3. Ciclo de gestão do risco	17
7.3.1. Estabelecimento do contexto.....	17
7.3.2. Identificação, análise, avaliação e tratamento dos riscos	18
7.3.3. Revisão e comunicação	20
7.4. Matriz de risco global	20
7.5. Matriz de risco das unidades orgânicas da REFER	22

1. Enquadramento

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

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

Tais planos devem conter, nomeadamente, os seguintes elementos:

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

Em cumprimento do *supra* exposto, a partir de 2009¹ a Rede Ferroviária Nacional - REFER, E.P.E. (REFER), tem elaborado e revisto o seu Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, reportando-se, o presente, ao ano de 2014.

¹ <http://www.refer.pt/MenuPrincipal/REFER/Sustentabilidade/planodeprevencaoderiscosdegestao.aspx>

2. Caracterização da REFER

A REFER é uma entidade pública empresarial, constituída pelo Decreto-Lei n.º 104/97, de 29 de abril², dotada de autonomia administrativa e financeira e de património próprio, responsável pela prestação do serviço público de gestão da infraestrutura integrante da rede ferroviária nacional, garantindo capacidade e disponibilidade da infraestrutura em condições de exploração fiáveis, com qualidade e segurança realizando, para o efeito, as ações e investimentos necessários no quadro de desenvolvimento da rede definido pelo Estado.

No âmbito do objecto principal da REFER incluem-se:

- A construção, instalação e renovação da infraestrutura ferroviária compreendendo, designadamente, o respetivo estudo, planeamento e desenvolvimento;
- O comando e controlo da circulação;
- A promoção, coordenação, desenvolvimento e controlo de todas as atividades relacionadas com a infraestrutura ferroviária;
- As demais atribuições que lhe sejam cometidas por lei.

A REFER encontra-se sujeita à tutela do Ministério das Finanças e do Ministério da Economia sendo o seu capital estatutário integralmente detido pelo Estado Português.

Por último, e no seguimento do previsto no Plano Estratégico dos Transportes e Infraestruturas (PETI3+), importa realçar a aprovação³ da fusão, por incorporação, da EP - Estradas de Portugal, S.A., na REFER, da qual resultará a maior empresa nacional em volume de ativos, denominada Infraestruturas de Portugal, S.A..

A fusão destas empresas permite alcançar dois grandes objetivos estratégicos:

- A gestão integrada das redes ferroviária e rodoviária, potenciando a intermodalidade e a complementaridade e o aproveitamento das sinergias, reduzindo encargos de funcionamento ao nível operacional; e,
- Um modelo de negócio financeiramente sustentável que desonera os contribuintes.

² Alterado e republicado pelo Decreto-Lei n.º 141/2008, de 22 de julho.

³ Reunião de Conselho de Ministros de 9 de abril de 2015.

2.1. Missão e visão

A REFER tem como missão proporcionar ao mercado uma rede ferroviária segura e eficiente, orientada por critérios de sustentabilidade e para a coesão social e territorial do país, otimizando a utilização dos ativos materiais, tecnológicos e humanos à sua disposição, com o intuito de se afirmar como uma referência internacional na gestão eficaz e sustentável da infraestrutura ferroviária e na prestação de serviços associados.

2.2. Objetivos estratégicos

Considerando as linhas orientadoras para o triénio 2014-2016, enunciadas no Plano de Atividades para 2014, o Conselho de Administração da REFER definiu os seguintes objetivos estratégicos:

a) Desempenho financeiro

- Alcançar o equilíbrio operacional;
- Aumentar a cobertura sustentável dos investimentos e cumprir o seu planeamento.

b) Mercado

- Oferecer novos produtos e serviços, diversificar mercados e apostar na internacionalização;
- Aumentar a quota de mercado e melhorar os níveis de serviço;
- Garantir a segurança e fiabilidade da rede.

c) Atitude e inovação

- Desenvolver as competências-chave para a sustentabilidade;
- Aumentar o contributo da inovação na melhoria do desempenho dos processos.

d) Gestão e processos internos

- Implementar o modelo de serviços partilhados;
- Implementar o Sistema de Gestão Integrado;
- Implementar o modelo de Controlo de Gestão.

fontes: Relatório e Contas 2014 / Relatório do Governo Societário⁴

⁴ Disponível em <http://www.refer.pt/MenuPrincipal/REFER/AEmpresa/RelatoriosdeGestao.aspx>

2.3. Organização e funcionamento

Em conformidade com o previsto nos Estatutos, a administração da REFER, é exercida por um Conselho de Administração, sendo a fiscalização exercida por um Conselho Fiscal e por um Revisor Oficial de Contas ou por uma sociedade de revisores oficiais de contas que não seja membro daquele órgão.

Os membros do Conselho de Administração, em exercício no ano de 2014, foram eleitos em agosto de 2012, para o triénio 2012/2014, tendo o mesmo a seguinte composição:

- Presidente - Rui Lopes Loureiro;
- Vice-Presidente - José Luís Ribeiro dos Santos;
- Vogal - Alberto Manuel de Almeida Diogo;
- Vogal - José Rui Roque;
- Vogal - Amílcar Álvaro de Oliveira Ferreira Monteiro.

O Conselho Fiscal, responsável pelo controlo da legalidade, da regularidade e da boa gestão financeira e patrimonial da empresa, teve a seguinte composição:

- Presidente - Carlos António Lopes Pereira⁵ / José Emílio Coutinho Garrido Castel-Branco;
- Vogal Efetivo - Pedro Miguel do Nascimento Ventura;
- Vogal Efetivo - Pedro Manuel Mota C. Grilo;
- Vogal Suplente - Maria Isabel Louro Caria Alcobia.

No que concerne ao Revisor Oficial de Contas, responsável pela revisão e certificação legal de contas, foi nomeada⁶, para o triénio 2012-2014, a Sociedade de Revisores Oficiais de Contas P. Matos Silva, Garcia Jr., P. Caiado e Associados, Lda. (SROC nº44), representada pelo seu sócio João Paulo Raimundo Henriques (ROC nº 851). Para Revisor Oficial de Contas suplente foi nomeada a Sociedade Rosa Lopes, Gonçalves Mendes & Associados (SROC nº 116).

Em 1 de abril de 2013, no âmbito do processo de reorganização do Grupo REFER, o Conselho de Administração aprovou a macroestrutura organizacional da REFER, em vigor em 2014, constituída pelas seguintes 16 unidades orgânicas de 1ª linha:

- Autoridade de Segurança da Exploração (ASE);
- Direção de Estratégia e Desenvolvimento da Rede (DER);
- Direção de Operações (DOP);
- Direção de Manutenção (DMN);

⁵ Renunciou ao cargo em janeiro 2014.

⁶ Por despacho conjunto da Senhora Secretária de Estado do Tesouro e do Senhor Secretário de Estado das Infraestruturas, Transportes e Comunicações.

- Direção de Desenvolvimento do Negócio (DDN);
- Direção de Segurança (DSR);
- Direção de Logística (DLG);
- Direção de Desenvolvimento Organizacional (DDO);
- Gabinete de Comunicação e Imagem (CI);
- Observatório para as Boas Práticas de Gestão (OBP)⁷;
- Academia REFER (ACD);
- Secretaria-Geral (SG);
- Direção de Assuntos Jurídicos (DAJ);
- Direção de Economia e Finanças (DEF);
- Direção de Capital Humano (DCH);
- Direção de Auditoria Interna (DAI).

2.4. Organograma

A macroestrutura orgânica da REFER está organizada de acordo com o seguinte organograma:



⁷ A partir de 15 de julho de 2014.

2.5. Identificação dos Responsáveis

De seguida identificam-se os responsáveis das referidas unidades orgânicas de 1ª linha em funções a 31 de dezembro de 2014:

Unidades orgânicas	Responsável
Autoridade para a Segurança da Exploração (ASE)	Luís Manuel Martins Matias
Direção de Estratégia e Desenvolvimento da Rede (DER)	António Manuel Rodrigues Viana
Direção de Operações (DOP)	Luís Filipe Brás Coelho
Direção de Manutenção (DMN)	Rui Miguel Alves de Oliveira Coutinho
Direção de Desenvolvimento do Negócio (DDN)	António Laranjo
Direção de Segurança (DSR)	Maria Luísa Ribeiro Garcia
Direção de Logística (DLG)	Luís Manuel Ferreira da Silva Marques
Direção de Desenvolvimento Organizacional (DDO)	Maria Madalena Marques Estêvão
Gabinete de Comunicação e Imagem (CI)	José Rui Azedo Domingues dos Reis
Observatório para as Boas Práticas de Gestão (OBP)	José Pedro Nunes Morais Correia
Academia REFER (ACD)	Fernando Jorge Castro Moreira Silva
Secretaria-Geral (SG)	Maria Toioko Morishita Ramos
Direção de Assuntos Jurídicos (DAJ)	Jorge Miguel de Abreu Castilho Dores
Direção de Economia e Finanças (DEF)	Maria do Carmo Almiro do Vale Duarte Ferreira
Direção de Capital Humano (DCH)	Alexandra Sofia Vieira Nogueira Barbosa
Direção de Auditoria Interna (DAI)	Eduardo Cabral de Abreu Cunha

3. Compromisso de gestão

A REFER contribui para o desenvolvimento sustentável do caminho-de-ferro em Portugal, reconhece a sua responsabilidade na geração de valor para a comunidade e está empenhada em conduzir a sua atividade de uma forma mais eficiente, segura, ética, social e ambientalmente responsável, assumindo o compromisso de melhoria contínua perante os seus clientes e demais partes interessadas e zelando pelo cumprimento dos requisitos legais e outros aplicáveis às suas atividades, serviços e produtos.

Este desígnio é reforçado pela promoção da inovação e a gestão do conhecimento, provisão dos recursos necessários e pelo envolvimento das partes interessadas relevantes.

Nesse sentido, o Conselho de Administração assumiu e divulgou⁸ o seguinte conjunto de compromissos de gestão para com os clientes, o acionista, os colaboradores, a comunidade, o ambiente, a cultura e o património ferroviário e os parceiros:

a) Compromissos com os clientes

- Zelar pelo cumprimento dos requisitos definidos para os serviços prestados melhorando, continuamente, a qualidade dos mesmos e pela satisfação dos seus clientes;
- Dar particular atenção aos requisitos – internos e externos – relacionados com a salvaguarda das condições de segurança ferroviária.

b) Compromissos com o acionista (tutelas)

- Assegurar a gestão sustentável da rede ferroviária de acordo com os níveis de serviço definidos e a política de transporte e coesão social e territorial do país;
- Manter um Sistema de Gestão Integrado, assente numa abordagem por processos, no âmbito do qual se estabelecem objetivos e metas e se pratica o controlo e revisão regulares;
- Melhorar a eficiência das atividades core e não core e apostar na diversificação das fontes de receita e de mercados bem como rentabilizar todos os ativos colocados a seu cargo;
- Definir mecanismos e procedimentos de resposta a emergência, com capacidade de resiliência e garantia de continuidade do negócio.

c) Compromissos com os colaboradores

- Investir na proteção sistemática da saúde dos colaboradores e em condições de trabalho cada vez mais adequadas e seguras de forma a prevenir danos para a saúde e lesões;
- Analisar os riscos de forma sistemática e promover inspeções e auditorias de forma a identificar e tratar todas as situações de risco não aceitável;
- Promover o conhecimento, o desenvolvimento de competências e o reconhecimento profissional;
- Promover a igualdade de oportunidades, através de um Plano para a Igualdade e da monitorização permanente das práticas nesse domínio;
- Garantir a liberdade de associação e negociação coletiva, possuindo um acordo de empresa voluntário que estabelece os termos e condições de trabalho, previamente negociado com as entidades representantes dos trabalhadores.

⁸ Disponível em <http://www.refer.pt/MenuPrincipal/REFER/AEmpresa/CompromissodeGestao.aspx>

d) Compromissos com a comunidade

- Contribuir para a promoção de uma alternativa de transporte económica, segura e que contribui para o desenvolvimento sustentável do país;
- Desenvolver e implementar estratégias para a redução da sinistralidade ferroviária, promovendo uma fruição e convivência segura, a educação e a sensibilização para a segurança ferroviária;
- Apoiar tecnicamente soluções que facilitam e potenciem a mobilidade;
- Promover a integração da infraestrutura ferroviária nos espaços urbanos que se foram consolidando em seu torno ao longo dos anos;
- Promover a ligação das comunidades ao caminho-de-ferro, desenvolvendo projetos de carácter humanitário, social e cultural e da reutilização do património desativado em prol das populações.

e) Compromissos com o Ambiente

- Contribuir para um modo de transporte ambientalmente mais eficiente;
- Desenvolver a sua atividade sob a orientação de princípios de prevenção, mitigação de riscos, compensação de impactos e redução da poluição através da utilização da melhor tecnologia disponível e da utilização racional dos recursos, em particular da água e da energia;
- Promover a redução dos impactos relacionados com a gestão e o desenvolvimento da rede ferroviária, nomeadamente no que diz respeito ao ruído, à gestão dos resíduos, à conservação da natureza e à promoção da biodiversidade.

f) Compromissos com a Cultura e o Património Ferroviário

- Inventariar, classificar e preservar o património cultural, histórico e artístico à sua guarda;
- Apoiar e desenvolver iniciativas que promovam, divulguem e protejam a história e cultura do caminho-de-ferro;
- Apoiar o desenvolvimento de iniciativas que promovam a comunidade ferroviária, a sua coesão e proteção;
- Promover e acolher propostas que visem a utilização e rentabilização do património desativado.

g) Compromissos com parceiros

- Promover um relacionamento baseado na legalidade, na lealdade e na ética (pautado pelo Código de Ética e Conduta);
- Estabelecer parcerias mutuamente benéficas e que promovam o desenvolvimento da economia nacional.

Este Compromisso é atualizado, sempre que necessário e relevante, e encontra-se divulgado e disponibilizado a todos os que trabalham na REFER, a todos os que trabalham em seu nome e ao público em geral, através da utilização dos canais de comunicação existentes.

4. Compromisso de Ética

O Código de Ética e de Conduta REFER⁹, aprovado em 23 de novembro de 2006, permitiu dar a conhecer de forma inequívoca o conjunto dos valores preconizados, vividos e exigidos pela Empresa, reforçando os padrões éticos de atuação da REFER e fomentando relações crescentes de confiança mútua com os seus colaboradores, clientes, fornecedores, entidades públicas e, de uma forma geral, com todas as comunidades a quem a REFER presta, direta ou indiretamente, os seus serviços.

O Código de Ética foi divulgado por todos os colaboradores e fornecedores da REFER e, desde 2006, a Comissão de Ética tem a seu cargo a implementação e acompanhamento do Código, bem como a sua interpretação e o esclarecimento de dúvidas ou casos omissos.

Com vista à divulgação e promoção destes princípios e valores fundamentais, a Comissão de Ética, com o acordo do Conselho de Administração, criou uma área no portal interno da REFER na qual é possível consultar o Código de Ética e de Conduta da REFER de uma forma rápida e acessível, bem como se podem encontrar casos práticos que pretendem motivar a reflexão e apontar soluções para situações com que os colaboradores se podem deparar no exercício da sua atividade.

Tudo isto contribui para aumentar a cultura de responsabilidade e de integridade que caracteriza a atuação da REFER, baseada nos princípios éticos do rigor, transparência, honestidade e isenção na prossecução da sua missão de proporcionar ao mercado uma infraestrutura de transporte competitiva, gerindo e desenvolvendo uma rede ferroviária eficiente e segura, no respeito pelo meio ambiente.

Atualmente, e dado o tempo decorrido desde a sua aprovação, o Código de Ética e de Conduta da REFER encontra-se em fase de revisão por uma *task force* interna criada para o efeito.

⁹ Disponível em <http://www.refer.pt/MenuPrincipal/REFER/Sustentabilidade/CodigodeEticaeConduta.aspx>

5. Prevenção de conflitos de interesse

No âmbito dos mecanismos adoptados com vista à prevenção de conflitos de interesse destacam-se, desde logo, os aplicáveis aos membros do Conselho de Administração da REFER constantes (i) do Estatuto do Gestor Público¹⁰, (ii) do regime jurídico do Sector Público Empresarial¹¹, (iii) do regime jurídico de incompatibilidades e impedimentos a que ficam sujeitos os titulares de cargos políticos e altos cargos públicos¹², e (iv) do diploma que estabelece o controle público da riqueza dos titulares de cargos políticos¹³, designadamente:

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

Neste particular, importa igualmente realçar que o Código de Ética e de Conduta em vigor na REFER, também caracteriza e regula situações passíveis de consubstanciar conflito de interesses, a saber:

¹⁰ Decreto-Lei n.º 71/2007, de 27 de março, na sua redação atual.

¹¹ Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro, na sua redação atual.

¹² Lei nº 64/93, de 26 de Agosto, na sua redação atual.

¹³ Lei nº 4/83, de 2 de Abril, na sua redação atual.

- a) Entende-se existir conflito de interesses sempre que, no exercício da sua atividade, os colaboradores sejam chamados a intervir em processos de decisão que envolvam, direta ou indiretamente, organizações com que colaborem ou tenham colaborado, ou pessoas a que estejam ou tenham estado ligados por laços de parentesco, afinidade ou amizade

→ Quando tal suceda deverá ser comunicada à chefia a existência dessas ligações, procurando encontrar-se uma solução que permita assegurar o desempenho imparcial, objectivo e transparente;

- b) Mesmo quando tal não lhes esteja vedado pelas regras em vigor na Empresa, pelo seu estatuto pessoal ou pela relação contratual com a estrutura a que pertençam, todos os colaboradores devem participar às direcções em que estão inseridos, o exercício de quaisquer atividades, remuneradas ou não, que eventualmente exerçam e que possam ser susceptíveis de convergir com a missão, os objectivos, as atividades ou os interesses da REFER

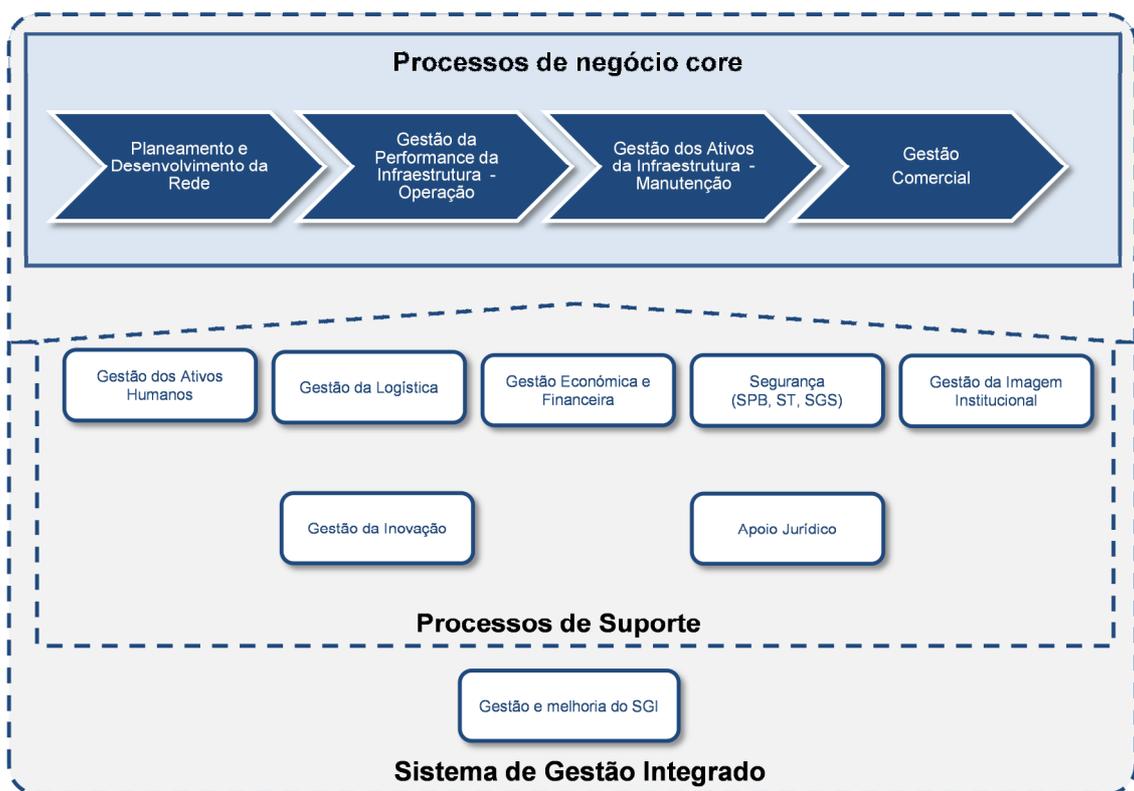
→ Essa comunicação deve ocorrer antes de ter início o exercício da atividade em questão.

6. Sistema de Gestão Integrado

Em 2013, e no seguimento de um conjunto de alterações significativas ao modelo de gestão adotado, foram implementadas várias medidas estruturantes com o objetivo de obter progressos na melhoria do desempenho, nomeadamente, no contributo para a sustentabilidade da organização, das quais resultou a decisão de implementação de um sistema de gestão integrado (SGI) alinhado com os objectivos de negócio da REFER definidos no Plano de Atividades.

O SGI corresponde ao sistema de gestão da empresa implementado no âmbito das atividades de Gestão da Infraestrutura Ferroviária, definindo os moldes como se planeia, desenvolve, controla e garante a disponibilização do canal horário aos operadores ferroviários e assenta na seguinte tipologia de processos:

- Processos do negócio *core*;
- Processos de suporte;
- Processo de gestão e melhoria do SGI.



Durante o ano transacto, foi dado seguimento à implementação do referido sistema de gestão tendo sido consolidados os principais processos da REFER - macro processos¹⁴ - e revistos os respetivos parâmetros (indicadores de desempenho, riscos, atividades, entradas, saídas, responsabilidades), sendo que, o controlo do desempenho dos processos, foi coordenado e assegurado pela Direção de Desenvolvimento Organizacional, com a participação dos gestores de macroprocesso, e o apoio dos delegados do SGI e *controllers*, durante as reuniões quadrimestrais de controlo dos processos realizadas em 2014.

Com a implementação do SGI, iniciou-se assim uma nova abordagem à gestão de riscos, com a identificação dos riscos por macroprocesso/processos e respetiva classificação quanto à gravidade/impacto e probabilidade de ocorrência.

Esta abordagem, que será objecto de desenvolvimento no ponto seguinte do presente documento, visa a aplicação generalizada do modelo previsto suportado por modelos internacionalmente reconhecidos, nomeadamente, a NP ISO 31000:2013 – Gestão do Risco.

¹⁴ Na sequência de uma auditoria realizada por um organismo independente e acreditado pelo Instituto Português de Certificação, a equipa auditora reconheceu que o SGI da REFER está implementado e cumpre com os requisitos da norma ISO 9001, no âmbito das atividades de Gestão da Infraestrutura Ferroviária.

7. Gestão de risco na REFER

7.1. Introdução

Em face da sua missão, a REFER está, como qualquer outra organização, exposta a situações que podem prejudicar os resultados da sua ação pelo que uma adequada gestão de riscos, incluindo os de corrupção e infrações conexas, concorre para melhorar a eficácia e a eficiência dos processos, diminuir o desperdício de recursos e as perdas financeiras e aumentar a credibilidade institucional.

Consequentemente, tornou-se indispensável a criação e implementação de um modelo de gestão do risco, intrinsecamente ligado ao sistema de gestão por processos – SGI, que permita mitigar ou eliminar (quando possível) os impactos dos riscos decorrentes da atividade da REFER.

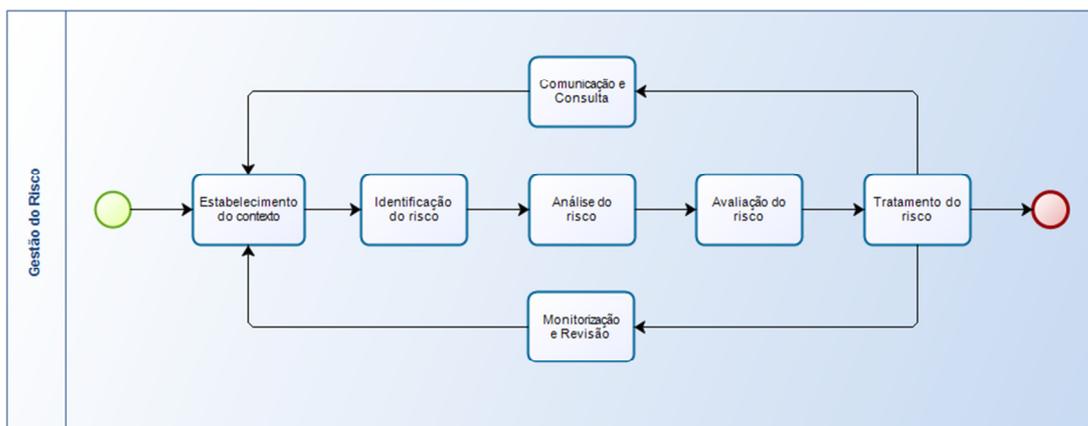
7.2. Princípios da Gestão do Risco

A avaliação de risco é um importante instrumento de suporte à gestão das organizações, sendo que, de acordo com a norma NP ISO 31000:2013, esta gestão só será eficaz se atuar em conformidade com os seguintes princípios:

- A gestão de risco cria e protege o valor;
- A gestão do risco é parte integrante de todos os processos organizacionais;
- A gestão de risco é parte da tomada de decisão;
- A gestão do risco considera explicitamente a incerteza;
- A gestão de risco é sistémica, estruturada e atempada;
- A gestão do risco baseia-se na melhor informação disponível;
- A gestão do risco é feita à medida;
- A gestão do risco tem em conta fatores humanos e culturais;
- A gestão do risco é transparente e participada;
- A gestão do risco é dinâmica, iterativa e reativa à mudança;
- A gestão do risco facilita a melhoria contínua da organização.

7.3. Ciclo de gestão do risco

O processo de gestão do risco implementado na REFER tem por base os princípios e linhas de orientação gerais definidos na NP ISO 31000:2013 nos termos da qual, independentemente do tipo de riscos a gerir, ou dos processos onde eles se inserem, a gestão do risco deverá compreender as seguintes etapas:



7.3.1. Estabelecimento do contexto

A definição do contexto interno e externo encontra-se ligada aos objetivos enunciados pela REFER, de acordo com os seguintes critérios:

- a) Estabelecimento do contexto externo - compreende a relação com as partes interessadas externas e todos os fatores (legais, regulamentares, económicos, tecnológicos, políticos, sociais, ambientais, etc.) que possam impactar com os objetivos definidos pela REFER.
- b) Estabelecimento do contexto interno - compreende todos os fatores internos à REFER (governança, cultura e estrutura organizacional; políticas, objetivos e estratégias; recursos e conhecimento, e funções e responsabilidades) que possam impactar com os seus objetivos.

7.3.2. Identificação, análise, avaliação e tratamento dos riscos

As atividades de identificação, análise, avaliação e propostas de tratamento dos riscos, previamente planejadas e coordenadas pela Direção de Desenvolvimento Organizacional da REFER, foram promovidas no seio de vários fóruns de discussão que contaram com a participação de um conjunto alargado de Colaboradores da empresa detentores de uma visão holística do negócio da organização nos seus diferentes níveis.

Estas atividades envolvem:

- a) Identificação dos riscos e definição das diversas componentes do risco: fonte do risco, impacto/gravidade, eventos, causas e potenciais consequências;
- b) Cálculo do Grau do Risco/Classificação do risco segundo uma escala de risco (excessivo, elevado, médio e baixo), em função do grau de probabilidade de ocorrência e do impacto/gravidade;
- c) Indicação dos mecanismos de controlo interno existentes e a implementar para prevenir a ocorrência dos riscos.

No que concerne especificamente à metodologia base para a análise e avaliação do risco, recorreu-se ao denominado Método Semi-Quantitativo o qual consiste no cálculo do Grau de Risco através do produto da Probabilidade de ocorrência do risco (P) pela Gravidade (G):

$$GR = P \times G$$

Assim, a cada risco identificado foi atribuída uma graduação fundada na avaliação da probabilidade e gravidade, conforme descrição *infra*:

Probabilidade de ocorrência

Nível	Probabilidade
4	Ocorre várias vezes no período de análise
3	Acontecimento provável no período de análise
2	Pouco provável
1	Ocorre apenas excepcionalmente

Gravidade

Nível	Gravidade
4	Danos muito graves
3	Danos graves
2	Danos ligeiros
1	Danos muito ligeiros

Matriz do grau de risco

		Probabilidade			
		1	2	3	4
Gravidade	1	1	2	3	4
	2	2	4	6	8
	3	3	6	9	12
	4	4	8	12	16

O resultado da avaliação define os critérios de atuação, ao nível da definição e implementação de medidas mitigadoras, em função do grau do risco:

Critério de atuação

Grau de Risco	Medidas
Excessivo	Obrigatório e imediato desencadear ações que permitam a mitigação
Elevado	Obrigatório e urgente desencadear ações que permitam a mitigação
Médio	Obrigatório mas não urgente desencadear ações que permitam a mitigação
Baixo	Negligenciável

Por último, e no que concerne aos riscos sobre os quais a gestão entende dever centrar a sua atenção – não negligenciáveis¹⁵ - no sentido de melhorar a eficácia e a eficiência da empresa, foram propostas medidas preventivas e os respetivos mecanismos de controlo de modo a reduzir a graduação do risco, cuja implementação é monitorizada e avaliada periodicamente.

7.3.3. Revisão e comunicação

O SGI contempla mecanismos de *reporting* – reuniões de controlo de processos – onde são discutidos os riscos, ações de mitigação que garantam o cumprimento das metas, existindo igualmente mecanismos de monitorização (auditorias) no âmbito dos quais se analisam riscos e se promove o respetivo tratamento.

De uma forma global, o SGI prevê os riscos e a implementação de ações corretivas e preventivas através de ações de mitigação, identificadas nas diversas fichas de processos. Sempre que aplicável, as ações de mitigação são transcritas nos Planos de Atividade e Orçamento da REFER.

Está em preparação uma metodologia de Gestão do Risco que irá introduzir o conceito de “gestor do risco”, prevendo uma monitorização e revisão contínuas. Preconiza-se que esta metodologia seja alvo de uma ampla divulgação a todos os colaboradores, promovendo o seu envolvimento.

7.4. Matriz de risco global

A matriz de risco global da REFER, representada no quadro seguinte, apresenta de forma gráfica, o grau dos riscos identificados no âmbito dos processos/atividades escrutinados, em resultado da combinação entre a probabilidade e a gravidade da sua ocorrência.

Do diagnóstico efetuado foi identificado um universo de 153 riscos, sendo que:

- a) 2 apresentam um grau de risco excessivo, que corresponde a 1% do total dos riscos identificados;
- b) 24 apresentam um grau de risco elevado, que corresponde a 16% do total dos riscos identificados;

¹⁵ Grau de risco excessivo, elevado e médio.

- c) 99 apresentam um grau de risco médio, que corresponde a 65% do total dos riscos identificados;
- d) 28 apresentam um grau de risco baixo/negligenciável, que corresponde a 18% do total dos riscos identificados.

Nível do Risco	Total	Percentagem
Excessivo	2	1%
Elevado	24	16%
Médio	99	65%
Baixo	28	18%
Total Geral	153	100%

7.5. Matriz de risco das unidades orgânicas da REFER

Direção	Processo associado/Atividade	Identificação do Risco		Análise e Avaliação do Risco			Tratamento do Risco
		Fonte do Risco	Risco	Probabilidade de ocorrer (1 a 4)	Gravidade/Impacto (1 a 4)	Grau do Risco (Prob*Grav)	Medida de mitigação Implementadas/ a Implementar
Desenvolvimento e estratégia da rede (António Viana) Delegado SGI (Gloria Teixeira/Joana Calhau)	Gestão de Projetos de Investimento	Desajustamento face às necessidades dos <i>stakeholders</i>	Incumprimento da utilidade e desempenho do empreendimento	1	2	2	A implementar: Envolver os diversos <i>stakeholders</i> desde o início do processo
	Gestão de Projetos de Investimento	Insuficiência de recursos	Incumprimento da utilidade e desempenho do empreendimento	1	2	2	A implementar: Recurso a subcontratação de meios quando necessário
	Gestão de Projetos de Investimento	Prazo insuficiente	Incumprimento da utilidade e desempenho do empreendimento	1	2	2	Implementada: "Planeamento Integrado" suportado por adequada ferramenta de Gestão de Projetos, incluindo a sua monitorização (Implementação em curso). A implementar: Elaborar Plano Estratégico com horizonte temporal adequado.
	Gestão de Projetos de Investimento	Incorreto planeamento	Incumprimento do prazo	3	2	6	Implementada: "Planeamento Integrado" suportado por adequada ferramenta de Gestão de Projetos, incluindo a sua monitorização (Implementação em curso). A implementar: - Melhorar a articulação com a Direção de Operações.
	Gestão de Projetos de Investimento	Alteração ou deficiência do projeto	Incumprimento do prazo	3	2	6	A implementar: - Procedimentos de revisão de projeto, por terceiros. - Promover a atualização dos projetos de execução antes do lançamento dos concursos, caso estes tenham sido concluídos há mais de dois anos.
	Gestão de Projetos de Investimento	Insuficiência ou inadequação de recursos (internos e externos)	Incumprimento do prazo	3	2	6	A implementar: - Recurso a subcontratação de meios quando necessário; - Implementar nova estratégia de <i>procurement</i> que vise a simplificação da contratação e a redução dos tempos do processo, (e.g. pré qualificação de fornecedores de materiais/equipamentos, de prestadores de serviços e empreiteiros).
	Gestão de Projetos de Investimento	Causas geológicas e arqueológicas	Incumprimento do prazo	3	2	6	Implementada: Promoção de campanhas de sondagens geológicas adequadas e desenvolver estudos arqueológicos que permitam caracterizar com o maior rigor possível as condições <i>in situ</i> .
	Gestão de Projetos de Investimento	Fenómenos da natureza	Incumprimento do prazo	3	2	6	Implementada: Adequar o planeamento das obras às épocas do ano, caso sejam suscetíveis de ser influenciadas pelas condições meteorológicas.
	Gestão de Projetos de Investimento	Alteração do prazo de execução	Aumento de custos	2	3	6	A implementar: Procedimentos de revisão de projeto, por terceiros.
	Gestão de Projetos de Investimento	Alteração ou revisão de projeto	Aumento de custos	2	3	6	A implementar: - Procedimentos de revisão de projeto, por terceiros; - Promover a atualização dos projetos de execução antes do lançamento dos concursos, caso estes tenham sido concluídos há mais de dois anos.
	Gestão de Projetos de Investimento	Insuficiência ou inadequação de recursos (internos e externos)	Aumento de custos	2	3	6	A implementar: - Recurso a subcontratação de meios quando necessário. - Nova estratégia de <i>procurement</i> que vise a simplificação da contratação e a redução dos tempos do processo, (e.g. pré qualificação de fornecedores de materiais/equipamentos, de prestadores de serviços e empreiteiros).

Direção	Processo associado/Atividade	Identificação do Risco		Análise e Avaliação do Risco			Tratamento do Risco
		Fonte do Risco	Risco	Probabilidade e de ocorrer (1 a 4)	Gravidade/ Impacto (1 a 4)	Grau do Risco (Prob*Grav)	Medida de mitigação Implementadas/ a Implementar
Desenvolvimento e estratégia da rede (António Viana) Delegado SGI (Gloria Teixeira/Joana Calhau)	Gestão de Projetos de Investimento	Causas geológicas e arqueológicas	Aumento de custos	2	3	6	Implementada: Promoção de campanhas de sondagens geológicas adequadas e desenvolver estudos arqueológicos que permitam caracterizar com o maior rigor possível as condições <i>in situ</i> .
	Gestão de Projetos de Investimento	Fenómenos da natureza	Incumprimento do prazo	2	3	6	Implementada: Adequação do planeamento das obras às épocas do ano, caso sejam suscetíveis de ser influenciadas pelas condições meteorológicas.
	Gestão de Projetos de Investimento	Procedimentos de contratação e de execução não compatíveis com as regras de financiamento	Redução do nível de financiamento do investimento	3	3	9	Implementadas: - Promoção ações de formação específicas relacionadas com a atividade de contratação; - Melhoraria da articulação com a Direção de Logística (reuniões periódicas de coordenação). A implementar: Criar <i>task force</i> , com a participação das unidades orgânicas intervenientes, aquando da preparação das candidaturas aos fundos comunitários.
	Gestão de Projetos de Investimento	Trabalhos a mais/trabalhos de suprimento de erros e omissões	Redução do nível de financiamento do investimento	3	3	9	A implementar: Procedimentos de revisão de projeto, por terceiros.
	Gestão de Projetos de Investimento	Atraso na conclusão do investimento	Redução do nível de financiamento do investimento	3	3	9	Implementada: "Planeamento Integrado" suportado por adequada ferramenta de Gestão de Projetos, incluindo a sua monitorização (Implementação em curso). A implementar: - Elaborar Plano Estratégico com horizonte temporal adequado; - Metodologia/Procedimentos com definição de <i>workflow</i> de informação.
	Elaboração de elementos de suporte à decisão (Planeamento Estratégico da RFN)	Indevido cumprimento das funções	Falta de transparência, imparcialidade e infrações conexas, na preparação e lançamento de concursos e consultas (incluindo especificações técnicas, caderno de encargos, participação em mesas técnicas e análise de propostas)	2	2	4	Implementadas: - Ações de formação em contratação; - Controlo do cumprimento dos procedimentos de contratação pública vertidos no Manual Interno de Contratação; A implementar: - Dimensionamento adequado e rotatividade das equipas de contratação.
	Elaboração de elementos de suporte à decisão (Planeamento Estratégico da RFN)	Pressões internas e/ou externas	Incorreta avaliação da análises custo/benefício	2	3	6	A implementar: - Dimensionamento adequado e rotatividade das equipas que elaboram análises custo / benefício; - Adoção de procedimentos de supervisão.
	Gestão de Projetos de Investimento	Indevido cumprimento das funções	Falta de transparência, imparcialidade e infrações conexas, na fase de gestão dos contratos	2	3	6	Implementadas: - Formação em contratação pública; - Controlo do cumprimento dos procedimentos de contratação pública vertidos no Manual Interno de Contratação; - Cumprimento dos princípios e normas éticas vertidos no Código de Ética e de Conduta; A implementar: - Dimensionamento adequado e rotatividade das equipas de gestão de contratos.

Direção	Processo associado/Atividade	Identificação do Risco		Análise e Avaliação do Risco			Tratamento do Risco
		Fonte do Risco	Risco	Probabilidade e de ocorrer (1 a 4)	Gravidade/ Impacto (1 a 4)	Grau do Risco (Prob*Grav)	Medida de mitigação Implementadas/ a Implementar
Desenvolvimento e estratégia da rede (António Viana) Delegado SGI (Gloria Teixeira-Joana Calhau)	Gestão de Projetos de Investimento	Desadequado planeamento / supervisão dos contratos e incorreta definição do âmbito	Trabalhos a mais na execução dos contratos de prestação de serviços, de natureza não imprevisível	1	3	3	A implementar: - Adoção de procedimentos para adequado planeamento das necessidades; - Garantia da inexistência de conflitos de interesses entre Prestador de Serviços e Empreiteiro; - Adoção de procedimentos de supervisão.
	Gestão de Projetos de Investimento	Desadequado planeamento / supervisão dos contratos e deficiência de projeto	Trabalhos a mais na execução dos contratos de execução de obra, de natureza não imprevisível	2	3	6	A implementar: - Adoção de procedimentos para adequado planeamento da obra; - Adoção de procedimentos de revisão de projeto, por terceiros; - Adoção de procedimentos de supervisão.
	Elaboração do Plano de Supressão e Reclassificação de Passagens de Nível (PN)	Indevido cumprimento das funções	Falta de imparcialidade e transparência na definição de soluções adotadas e nos pareceres aos licenciamentos de novas urbanizações e equipamentos colectivos, na proximidade da PN	1	2	2	Implementada: Definição de prioridades de atuação A implementar: Dimensionamento adequado e rotatividade das equipas de avaliação.
	Gestão das PN existentes (Incluindo avaliação de risco de sinistralidade associado a cada uma identificação de PN que possam ser suprimidas)	Desajustada caracterização das PN	Desadequada avaliação das necessidades de intervenção	2	3	6	Implementadas: - Caracterização cíclica das Passagens de nível (PNs); - Peritagens técnicas; - Programas de avaliação e risco em Passagens de nível (PNs); - Dimensionamento adequado e rotatividade das equipas de avaliação.
Operações (Luís Brás Coelho) Delegado SGI (Paula Delgado)	Gestão da Capacidade	Desajustamento/identificação inadequada das especificações funcionais relevantes da infraestrutura - IE (Erro de conceção dos estudos de exploração)	Mau dimensionamento da infraestrutura para os objetivos pretendidos	1	4	4	A implementar: Ação de formação.
	Gestão da Capacidade	Desatualização dos pressupostos iniciais por parte de entidades externas (ex. alterações realizadas pelo Operador)	Mau dimensionamento da infraestrutura para os objetivos pretendidos	2	3	6	Implementada: Acompanhamento dos pressupostos definidos pela Operação junto dos Operadores e unidades orgânicas da REFER (engenharia e investimentos-planeamento e desenvolvimento da rede), com o objetivo de identificar eventuais desvios.
	Gestão da Capacidade	Informação tardia/alterações imprevistas dos operadores relativas a horários (ex. existência de pedidos avulso por parte dos Operadores Ferroviários).	Atraso/Perturbação na publicação dos horários	3	2	6	Implementadas: - Formação do pessoal na área da exploração; - Procedimentos e regulamentos existentes; - No processo de programação de canais, o mesmo tem intervenção de dois colaboradores (segregação de funções).
	Gestão da Capacidade	Falha tecnológica na transmissão dos ficheiros horários entre o sistema central e os sistemas de comando operacional	Dificuldade na regulação de comboios por parte dos centros de comando Impossibilidade/ Dificuldade de prestação de informação ao público	1	4	4	Implementadas: - Existência de ficheiros com verificação associada; - O sistema de comando operacional tem uma autonomia de 3 dias sem atualização da informação; - Sistema de alerta implementados.
	Gestão da Capacidade	Falha do software de elaboração dos horários (Viriato)	Impossibilidade de produção de horários	1	4	4	A implementar: Em análise a aquisição de uma nova ferramenta.
	Gestão da Capacidade	Erro na programação das Ordens de Serviço	Perturbações na Circulação	2	3	6	Implementadas: - Formação do pessoal das ordens de serviço (OS) - manutenção e circulação; - Procedimentos e regulamentos existentes; - No processo de elaboração das OS, o mesmo tem intervenção de dois colaboradores da DOP (segregação de funções); - Na fase de implementação das OS, intervêm os colaboradores do Centro de comando operacional (CCO) e da manutenção, que verificam as OS antes da sua implementação.

Direção	Processo associado/Atividade	Identificação do Risco		Análise e Avaliação do Risco			Tratamento do Risco
		Fonte do Risco	Risco	Probabilidade e de ocorrer (1 a 4)	Gravidade/ Impacto (1 a 4)	Grau do Risco (Prob*Grav)	Medida de mitigação Implementadas/ a Implementar
Operações (Luís Brás Coelho) Delegado SGI (Paula Delgado)	Gestão da Capacidade	Erro na programação das Ordens de Serviço	Comprometimento da segurança de pessoas (ex: erro na identificação do aparelho de corte de tensão)	1	4	4	Implementadas: - Formação do pessoal das ordens de serviço (OS) - manutenção e circulação; - Procedimentos e regulamentos existentes; - No processo de elaboração das OS, o mesmo tem intervenção de dois colaboradores da DOP (segregação de funções); - Na fase de implementação das OS, intervêm os colaboradores do Centro de comando operacional (CCO) e da manutenção, que verificam as OS antes da sua implementação.
	Circulação	Falha no cumprimento da regulamentação de exploração por parte dos colaboradores REFER	Perturbações na Circulação	2	3	6	Implementadas: - Ações de formação e sensibilização/orientações Operacionais; - Averiguação/Inquerito à ocorrência para apuramento de responsabilidades; - Regulamentação existente.
	Circulação	Falha no cumprimento da regulamentação de exploração por parte dos colaboradores REFER	Perturbações na Segurança da Operação	1	4	4	Implementadas: - Ações de formação e sensibilização/orientações Operacionais; - Averiguação/Inquerito à ocorrência para apuramento de responsabilidades; - Regulamentação existente.
	Circulação	Falha no cumprimento da regulamentação da exploração ferroviária por parte dos Operadores Ferroviários	Perturbações na Circulação	2	3	6	Implementadas: - Ações de sensibilização aos Operadores Ferroviários; - Averiguação/Inquerito à ocorrência para apuramento de responsabilidades; - Regulamentação existente.
	Circulação	Falha no cumprimento da regulamentação da exploração ferroviária por parte dos Operadores Ferroviários	Perturbações na Segurança da Operação	1	4	4	Implementadas: Ações de sensibilização aos Operadores Ferroviários; - Averiguação/Inquerito à ocorrência para apuramento de responsabilidades; - Regulamentação existente.
	Circulação	Avarias nos equipamentos da infraestrutura (sinalização, via, catenária, etc) ou nos equipamentos de comando e controle	Perturbações na Circulação (volume de tráfego elevado)	1	4	4	Implementadas: - Ações de formação e sensibilização/orientações Operacionais; - Averiguação/Inquerito à ocorrência para apuramento de responsabilidades; - Regulamentação existente.
	Circulação	Avarias nos equipamentos da infraestrutura (sinalização, via, catenária, etc) ou nos equipamentos de comando e controle	Perturbações na Segurança da Operação (volume de tráfego elevado)	1	2	2	Implementadas: - Ações de formação e sensibilização/orientações Operacionais; - Averiguação/Inquerito à ocorrência para apuramento de responsabilidades; - Regulamentação existente.
	Circulação	Avarias nos equipamentos da infraestrutura (sinalização, via, catenária, etc) ou nos equipamentos de comando e controle	Perturbações na Segurança da Operação	1	4	4	Implementadas: - Ações de formação e sensibilização/orientações Operacionais; - Averiguação/Inquerito à ocorrência para apuramento de responsabilidades; - Regulamentação existente.
	Circulação	Informação incorreta por parte dos Operadores Ferroviários sobre a composição dos comboios	Perturbações na Circulação	2	3	6	Implementadas: - Ações de sensibilização e responsabilização dos Operadores Ferroviários; - Averiguação/Inquerito à ocorrência para apuramento de responsabilidades; - Regulamentação existente.
	Circulação	Informação incorreta por parte dos Operadores Ferroviários sobre a composição dos comboios	Perturbações na Segurança da Operação	1	4	4	Implementadas: - Ações de sensibilização e responsabilização dos Operadores Ferroviários; - Averiguação/Inquerito à ocorrência para apuramento de responsabilidades; - Regulamentação existente.
	Circulação	Paralisações laborais (ex: greves)	Perturbações na Circulação	1	4	4	Implementada: Preparar os serviços mínimos em articulação com os Operadores.

Direção	Processo associado/Atividade	Identificação do Risco		Análise e Avaliação do Risco			Tratamento do Risco
		Fonte do Risco	Risco	Probabilidade e de ocorrer (1 a 4)	Gravidade/ Impacto (1 a 4)	Grau do Risco (Prob*Grav)	Medida de mitigação Implementadas/ a Implementar
Operações (Luís Brás Coelho) Delegado SGI (Paula Delgado)	Circulação	Vandalismo (ex. furto de cabos)	Perturbações na Circulação	2	4	8	Implementadas: - Ações de formação; - Regulamentação existente.
	Circulação	Vandalismo (ex. furto de cabos)	Perturbações na Segurança da Operação	1	4	4	Implementadas: - ações de formação; - Regulamentação existente.
	Monitorização e Melhoria	Falta de informação atempada sobre os serviços prestados aos Operadores Ferroviários e/ou sobre a circulação (monitorização)	Impossibilidade de produzir/fornecer informação de suporte para a faturação dos serviços ferroviários prestados aos Operadores Ferroviários	1	2	2	Implementada: Circuito de comunicação implementado com a RT, no sentido da recuperação dos dados. A implementar: Repositório de dados de análise das ordens diárias de serviço (ODS) e indicadores.
	Monitorização e Melhoria	Falta de informação atempada sobre os serviços prestados aos Operadores Ferroviários e/ou sobre a circulação (monitorização)	Dificuldade na identificação de constrangimentos ao nível da performance da circulação	1	2	2	Implementada: Circuito de comunicação implementado com a RT, no sentido da recuperação dos dados. A implementar - Repositório de dados de análise (ordens diárias de serviço - ODS) e indicadores
	Contratação e gestão de contratos	Fraca rotatividade/concorrência na escolha/convite de fornecedores	Aumento de custos	1	3	3	Implementadas: - Controlo do cumprimento dos procedimentos de contratação pública vertidos no Manual Interno de Contratação; - Cumprimento dos princípios e normas éticas vertidos no Código de Ética e de Conduta; - Qualquer iniciativa de contratação encontra-se sujeita a uma cabimentação orçamental efetuada por unidade orgânica distinta da que promove o processo de contratação; - A unidade orgânica que promove a iniciativa de contratação não é a mesma que promove o processo de contratação.
	Registo de serviços e validação de faturas	Validação indevida de serviços	Pagamentos de serviços não prestados e/ou de valor diferente do contratado.	1	3	3	Implementadas: - Todos os registos de serviços são efetuados com base na confirmação da unidade orgânica que identificou a necessidade de contratação de que o bem ou serviço contratado foram rececionados/prestados; - As aplicações informáticas que suportam o processo de contratação/registo de serviços não permitem que o registo de serviços seja efetuado por valor superior ao cabimentado.
	Registo dos dados associados aos serviços prestados aos operadores	Omitir o registo de serviços prestados aos operadores	Não faturação aos Operadores	1	2	2	Implementadas: - Os serviços são diretamente solicitados pelo operador numa aplicação disponível no portal corporativo da Empresa (e-Serviços); - O pedido não é formulado diretamente ao agente da Direção de Operações (DOP) que efetua o serviço requisitado, mas sim a unidade orgânica de Apoio Operacional que o aprova, integrando-o posteriormente numa tarefa constante do gráfico de serviço e da correspondente escala de serviço. - No que respeita aos estacionamentos os mesmos são registados por pessoal operacional, com centralização da informação pelos inspetores de circulação. A informação destes registos é obtida via mapas de rotação do material fornecidos pelos operadores, e validada por ferramentas dos Centros de Comando Operacional (CCO) como por exemplo o Aramis ou, em zonas não controladas pelo Controlo de Tráfego Centralizado (CTC), pelos registos e observação dos agentes nas estações (que nestes casos têm a incumbência de recolher tal informação). - No portal corporativo existe uma aplicação e-estacionamentos que produz relatórios sobre a atividade.

Direção	Processo associado/Atividade	Identificação do Risco		Análise e Avaliação do Risco			Tratamento do Risco
		Fonte do Risco	Risco	Probabilidade e de ocorrer (1 a 4)	Gravidade/ Impacto (1 a 4)	Grau do Risco (Prob*Grav)	Medida de mitigação Implementadas/ a Implementar
Manutenção (Rui Coutinho) Delegado do SGI (Sílvio Rodrigues)	Execução da Manutenção - Gestão dos ativos da IE	Não fornecimento de materiais	Não realização de ações de manutenção	3	4	12	Implementadas: - Plano de Atividades e Orçamentos (PAO) devidamente consolidado e em tempo da Direção de Logística (DLG) desenvolver processos de aquisição e disponibilização dos materiais; - Maior controlo dos materiais em depósitos de proximidade / SIGMA; - Monitorização conjunta entre a Direção de Manutenção (DMN) e Direção de Logística (DLG) sobre o plano de fornecimento de materiais.
	Planeamento das atividades de manutenção - Gestão dos ativos da IE	Ausência/insuficiente qualidade da informação	Planos de manutenção de reduzida qualidade	3	4	12	Implementada: Melhorar a qualidade de informação constante nos sistemas de informação da manutenção (em curso). A implementar: Atualizar o cadastro técnico da infraestrutura.
	Execução da Manutenção - Gestão dos ativos da IE	Solicitações externas não programadas	Não concretização das ações de manutenção por desvio de recursos	4	3	12	Implementadas: - Criação de balcão único para centralização das solicitações externas e respetiva priorização; - Identificação das consequências decorrentes da não realização de atividades por desvio de recursos; - Implementadas medidas alternativas de coordenação local entre os centros de manutenção (CMs) e a Refer Património, através dos seus Gestores Operacionais.
	Execução da Manutenção - Gestão dos ativos da IE	Não dotação dos quadros de pessoal /chefias intermédias	Constrangimentos à gestão de contratos	4	3	12	Implementadas: - Criação de mecanismos que permitam uma evolução dos recursos em termos de carreira de forma a colmatar falta de dotação de chefias intermédias; - Avaliação da possibilidade de recurso à contratação externa tendo em vista a substituição dos recursos em falta para realização das atividades.
	Execução da Manutenção/Revisão - Gestão dos ativos da IE	Estratégia/metodologia de contratação	Elevados tempos de contratação	3	3	9	Implementadas: - Interlocação mais próxima entre a Direção de manutenção (DMN) e a Direção de Logística (DLG)/Contratação, implementando um calendário para reavaliação da estratégia de contratualização em vigor; - Planeamento antecipado da implementação de novas estratégias de contratação.
	Revisão - Gestão dos ativos da IE	Gestão de contratos de manutenção	Níveis distintos de desempenho dos diversos prestadores de serviço	3	3	9	Implementada: Implementado o procedimento para gestão de contratos na manutenção através da RF.IT.GAI.001. A implementar: - Construir uma base de avaliação de desempenho por contrato tipo; implementação do modelo de gestão de contrato que reflita as melhores práticas; - Plano de comunicação uniforme para todos os gestores de contrato.
	Gestão dos Ativos da IE	Excesso de carga das circulações	Falhas em obras de arte	3	3	9	Implementada/A implementar: O primeiro sistema de pesagem dinâmica na Linha do Norte encontra-se em fase experimental. Após a conclusão do projeto (set. 2015) será reavaliada a sua extensão a toda a rede. A implementar: Propor a instalação de equipamentos de pesagem dinâmica em pontos chave da infraestrutura.
	Execução da Manutenção - Gestão dos ativos da IE	Falha dos sistemas informáticos	Constrangimentos/não realização das atividades de manutenção	3	3	9	Implementada: Desenvolvimento do canal de comunicação permanente com os sistemas de informação para priorização das ações.
	Execução da Manutenção - Gestão dos ativos da IE	Insuficiências do clausulado contratual	Constrangimentos à realização das ações de manutenção	2	4	8	Implementada: Revisão das especificações técnicas e financeiras dos contratos de prestação de serviços de manutenção.

Direção	Processo associado/Atividade	Identificação do Risco		Análise e Avaliação do Risco			Tratamento do Risco
		Fonte do Risco	Risco	Probabilidade e de ocorrer (1 a 4)	Gravidade/ Impacto (1 a 4)	Grau do Risco (Prob*Grav)	Medida de mitigação Implementadas/ a Implementar
Manutenção (Rui Coutinho) Delegado do SGI (Silvio Rodrigues)	Gestão dos Ativos da IE	Não concretização da internalização da auscultação ultrassónica em contínuo por meios pesados	Incapacidade de cumprimento do roteiro	3	2	6	A Implementar: Estratégia de internalização validada.
	Execução da Manutenção - Gestão dos ativos da IE	Alterações ao clima social (greves...)	Não realização de ações de manutenção	2	3	6	Implementada: Definição casuística de serviços mínimos.
	Execução da Manutenção - Gestão dos ativos da IE	Não dotação dos meios/equipamentos de apoio aos trabalhos	Não realização/atrasos na realização das ações de manutenção	2	3	6	Implementada: Foi definida uma nova estratégia de reafecção/aquisição de equipamentos ligeiros.
	Execução da Manutenção - Gestão dos ativos da IE	Insuficiente informação do cadastro técnico dos ativos da infraestrutura (IE)	Aumento do grau de incerteza na tomada de decisões	2	3	6	A Implementar: Foi identificada e priorizada, no âmbito do Comité de Sistemas de Informação, a estratégia de desenvolvimento de uma ferramenta informática para suporte do cadastro técnico da infraestrutura tendo em vista a sua implementação a curto / médio prazo.
	Gestão dos Ativos da IE	Acidentes ferroviários ou rodoviários	Ocorrência de falhas em obras de arte	1	4	4	Implementada: Cumprimento dos planos de manutenção ao nível das diversas especialidades ferroviárias. A implementar: instalação de sistemas de pesagem dinâmica tendo em vista o cumprimento dos índices de carga admissíveis pelas circulações ferroviária.
	Gestão dos Ativos da IE	Catástrofes naturais	Falhas na infraestrutura	1	4	4	Implementada: Reforço das atividades inspetivas da infraestrutura em períodos para os quais se prevê a existência de fenómenos naturais extremos.
	Execução - Gestão dos ativos da IE	Não concretização da internalização centralizada da calibração dos equipamentos de monitorização e medição (EMM)	Aumento de custos / utilização de critérios não uniformes na aceitação dos equipamentos	2	3	6	Implementada: Definido o procedimento para calibração interna dos equipamentos de monitorização e medição (EMMs) e preparadas as respetivas instalações / padrões a utilizar. A implementar: A calibração interna irá decorrer a partir de 2015.
	Planeamento das atividades de manutenção	Omissão e/ou incorreta transmissão de informação de suporte à tomada de decisão	Planeamento de atividades de manutenção inadequadas (ex. conluio com o prestador)	1	3	3	Implementadas: - Registo das atividades no Sistema de Gestão da Manutenção/SIGMA; - Registo no sistema de gestão documental da REFER (SAP/DMS), de toda a documentação/expediente criado; - Implementação das atividades de inspeção através do recurso a equipas; especializadas, quer a nível central quer local; - Equipamentos de monitorização calibrados; - Utilização de metodologias de análise de risco através da aplicação de critérios objetivos e mensuráveis na priorização e seleção das ações a realizar sobre os ativos.
	Execução da Manutenção - Gestão dos ativos da IE	Atos de gestão fraudulenta de contratos de manutenção	Aumento de custos	1	4	4	Implementadas: - Controlo do cumprimento dos procedimentos de contratação pública vertidos no Manual Interno de Contratação; - O processo de contratação é suportado em plataforma eletrónica; - O Sistema de Gestão da Manutenção / SIGMA agrega a informação relativa ao planeamento, programação e execução das ações ; - Plano de auditorias internas para aferir o cumprimento dos requisitos contratualmente estabelecidos; - Ações de formação nas áreas técnicas de execução e/ou fiscalização, bem como de gestão contratual; - Cumprimento dos princípios e normas éticas vertidos no Código de Ética e de Conduta.

Direção	Processo associado/Atividade	Identificação do Risco		Análise e Avaliação do Risco			Tratamento do Risco
		Fonte do Risco	Risco	Probabilidade e de ocorrer (1 a 4)	Gravidade/ Impacto (1 a 4)	Grau do Risco (Prob*Grav)	Medida de mitigação Implementadas/ a Implementar
Manutenção (Rui Coutinho) Delegado do SGI (Sílvio Rodrigues)	Execução da Manutenção - Gestão dos ativos da IE	Dispersão geográfica dos materiais e resíduos Identificação dos materiais em sistema	Risco de apropriação / utilização indevida de materiais / equipamentos	2	3	6	Implementadas: 1. Planeamento: - O Plano Operacional integra o planeamento dos materiais em função das ações de manutenção identificadas; - Para os materiais não planeados e a adquirir, existe uma validação pelas estruturas centrais da Direção de Manutenção, que não interfere com o processo de aquisição (segregação de atribuições entre o processo de validação e o de aquisição). 2. Gestão dos <i>stocks/armazéns</i> - Segregação de funções na gestão de armazéns (a administração passou da Direção de Manutenção para a Direção de Logística); - Rastreabilidade dos materiais: os consumos de materiais são associados às ações / ativos onde são aplicados via aplicação SIGMA e via ferramenta SAP, que também regista as tarefas de gestão do depósito; - Registo dos materiais levantados na aplicação eMUR (Gestão de materiais usados e resíduos), com reconhecimento para os reaplicáveis em depósitos locais; - Procedimentos internos referentes ao levantamento e alienação dos materiais; - Identificação e acompanhamento dos materiais a alienar e das cargas/pesagens por colaboradores de várias Direções; - A Direção de Manutenção não interfere nos materiais levantados no processo de autorização ou seleção dos adquirentes. 3. Inventariação dos equipamentos de trabalho. 4. Procedimentos internos de utilização de viaturas.
	Execução da Manutenção - Gestão dos ativos da IE	Fraude na definição das especificações técnicas de Caderno de Encargos (ex. conluio com o prestador)	Aumento de custos	1	4	4	Implementadas: - Controlo do cumprimento dos procedimentos de contratação pública vertidos no Manual Interno de Contratação; - Base de dados de avaliação de fornecedores efetuada no âmbito da Manutenção; - Os cálculos relativos à constituição do preço base são detalhados em ficheiro autónomo, analisados por vários intervenientes; - No âmbito das iniciativas de competência não delegada nos titulares das unidades orgânicas, as fundamentações de iniciativa de contratação são sujeitas a parecer prévio da DLG (Direção de Logística).
Desenvolvimento do Negócio (António Laranjo) Delegado do SGI (Duarte Silva)	Calculo do tarifário - Pré venda	Interação com o Regulador	Imposição de reduções do tarifário	1	4	4	Implementadas: Simulação de cenários de redução do tarifário e sensibilização do Governo para os seus impactos. No período de janeiro a junho de 2014, foram desenvolvidas simulações de evolução tarifária para o período 2015-2016.
	Gestão Comercial	Conjuntura Económica	Redução sistémica da procura	2	4	8	A implementar: Ajustar a Oferta.
	Gestão Comercial	Perturbações na atividade dos operadores ferroviários (ex. greves; material circulante degradado)	Redução pontual da realização de comboios km (CK)	2	2	4	Implementada: Cumprimento do normativo (Diretório da Rede)
	Gestão Comercial	Interação com o Regulador	Insuficiências de respostas por parte do Regulador	3	2	6	Implementada: Recurso à via judicial A implementar: Sensibilizar o Governo para o efeito da insuficiência por parte do Regulador.
	Gestão Comercial	Imagem negativa do transporte ferroviário / falta de confiança por parte do mercado	Obstáculos ao crescimento do negócio	3	2	6	Implementada: Reforço das ações de <i>marketing</i> .

Direção	Processo associado/Atividade	Identificação do Risco		Análise e Avaliação do Risco			Tratamento do Risco
		Fonte do Risco	Risco	Probabilidade e de ocorrer (1 a 4)	Gravidade/ Impacto (1 a 4)	Grau do Risco (Prob*Grav)	Medida de mitigação Implementadas/ a Implementar
Desenvolvimento do Negócio (Antônio Laranjeira) Delegado do SGI (Duarte Silva)	Ação Comercial	Insuficiências da infraestrutura - IE	Inviabilização de novos negócios por insuficiências da IE	3	3	9	Implementada: Identificação de situações e consulta das unidades orgânicas, com vista à análise de viabilidade do negócio (rácio investimento versus retorno).
	Gestão Comercial	Desajustamento dos serviços oferecidos pela REFER às reais necessidades do mercado	Estagnação/degradação do negócio	3	2	6	Implementadas: - Auscultação dos clientes diretos e indiretos (Foi realizado em 2014 o 1º inquérito de satisfação aos operadores); - Introdução de alterações estruturais no Diretório da Rede.
	Faturação	Reclamações abusivas por parte dos operadores	Aumento de faturação em divergência	3	2	6	Implementadas: - Mensalmente, procede-se ao isolamento dos efeitos das reclamações à faturação de serviços do Diretório da Rede, de modo a viabilizar a aceitação da faturação que não se encontra em divergência; - Recurso para instâncias regulatórias ou judiciais.
	Apuramento de valores a faturar a operadores respeitantes à prestação de serviços do Diretório da Rede	Conluio com os operadores	Adulteração dos valores a faturar aos operadores	1	4	4	Implementadas: - Os dados que são mensalmente faturados a operadores, decorrem dos registos efetuados pela DOP nas respetivas aplicações - PortalCCO (centros de comando operacional), eEstacionamento e eServiços. - A Gestão Comercial não tem autonomia para alterar os valores constantes nas aplicações, sendo em todo e qualquer momento possível confrontar os valores faturados pela GCO face aos valores constantes nas aplicações. - Todas as alterações aos valores iniciais, são solicitadas à Direção de Operações (DOP) e sustentados por pedido escrito. - Os dados faturados são posteriormente reportados a várias direções. - Pelo facto de ser uma atividade que se encontra segregada em várias direções, reduz-se a probabilidade de ocorrência de atos ilícitos.
	Apuramento de valores a faturar a operadores em sede do Regime de Melhoria do Desempenho	Conluio com os operadores	Adulteração dos valores a serem faturados aos operadores	1	2	2	Implementadas: - A faturação trimestral de valores de compensação entre e REFER e operadores, respeita aos valores previamente disponibilizados pela Direção de Operações (DOP), à qual são posteriormente comunicados os valores faturados com base naqueles cálculos. - Este processo é também transversal a diversas direções, e o seu resultado é reportado aos vários operadores, ao Regulador, e direções intervenientes no processo.
Capital Humano (Alexandra Barbosa) Delegado do SGI (Edma Araújo)	Gestão dos Ativos Humanos	Alterações estratégicas externas (Tutela/Governo)	Alterações legislativas estratégicas imprevistas com impacto no clima laboral e social	4	4	16	Implementada: Reforço do diálogo interno, em particular com as Organizações representativas dos trabalhadores - ORTS para aprofundar a compreensão da conjuntura.
	Gestão dos Ativos Humanos	Orientações legislativas para a redução do efetivo no setor empresarial do estado	Saída de trabalhadores, do grupo REFER, com competências críticas (<i>know-how</i> técnico-ferroviário)	4	4	16	Implementadas: - Elaboração de Perfis de Competências Funcionais; - Promoção da Formação interna em áreas Técnico-Ferroviárias. A implementar: Avaliar as Competências e Potencial com base nos Perfis.
	Gestão dos Ativos Humanos	Impossibilidade de recrutamento externo	Constrangimentos no provimento de postos de trabalho em áreas/funções específicas	4	3	12	Implementada: Promoção da Gestão da Mobilidade Funcional e Geográfica.

Direção	Processo associado/Atividade	Identificação do Risco		Análise e Avaliação do Risco			Tratamento do Risco
		Fonte do Risco	Risco	Probabilidade e de ocorrer (1 a 4)	Gravidade/ Impacto (1 a 4)	Grau do Risco (Prob*Grav)	Medida de mitigação Implementadas/ a Implementar
Capital Humano (Alexandra Barbosa) Delegado do SGI (Edma Araújo)	Gestão dos Ativos Humanos	Orientações legislativas de proibição de mobilidade profissional (promoções)	Desajustamento entre as categorias existentes e as reais necessidades funcionais	4	3	12	Implementadas: - Conteúdos funcionais não previstos na categoria detida pelo trabalhador são enquadrados através de Contratos de Alterações no Objeto de Contrato de Trabalho (ATOCT); - Processos de migração de trabalhadores de áreas/ carreiras com excedentes para áreas/ carreiras com <i>déficit</i> (sem valorização monetária).
	Gestão dos Ativos Humanos	Fraca maturidade da empresa no âmbito da gestão por objetivos	Constrangimento à implementação do sistema de gestão de desempenho (SGDP) que inclui pela primeira vez a dimensão objetivos.	3	3	9	Implementada/ em fase de desenvolvimento: Implementação de um projeto piloto do Sistema de Gestão de Desempenho (SGDP) com a definição e avaliação de objetivos individuais e de equipa. O processo iniciou-se em 2014 e preve-se o término em Junho de 2015.
	Gestão dos Ativos Humanos	Orientações legislativas de proibição de atribuição de prémios ou afins (valorizações remuneratórias)	Diminuição do impacto do SGDP pela limitação no processo de reconhecimento do mérito	4	2	8	A implementar: Reconhecimento dos desempenhos mais elevados dos trabalhadores por via de prémios que não sejam exclusivamente financeiros.
	Processamento mensal dos abonos e descontos relativos às atribuições pecuniárias	Cálculo de abonos dos trabalhadores	Pagamentos indevidos	2	4	8	Implementadas: - Existência de quadro normativo e programas de formação dos intervenientes no processo. - Segregação de funções nas actividades de preenchimento, validação e classificação dos abonos. - Existência de aplicações de suporte ao negócio para automatização de procedimentos de cálculo de abonos. - Mecanismos de verificação e validação mensal dos abonos e descontos.
	Elaboração do orçamento de pessoal e sua execução	Elaboração do orçamento	Falhas e incorrecções na elaboração e/ou monitorização da execução do orçamento de pessoal	1	4	4	Implementadas: - Mecanismos de verificação e validação pelas unidades orgânicas e pela Direção de Economia e Finanças; - Segregação de funções assegurada em termos de validação, monitorização e controlo pela Direção de Economia e Finanças.
	Preenchimento dos postos de trabalho em aberto	Quebra dos deveres de transparência, isenção e imparcialidade na aplicação de normas, procedimentos e regulamentos relativamente ao processo de recrutamento e seleção de trabalhadores	Inadequação do perfil técnico e comportamental ao exercício das funções	1	3	3	Implementadas: - Recurso a avaliação prévia aos candidatos de natureza psico-profissional; - Decisões partilhadas (Direção do Capital Humano e unidades orgânicas) na avaliação, selecção e contratação dos candidatos.
	Preenchimento dos postos de trabalho em aberto	Quebra dos deveres de transparência, isenção e imparcialidade por parte dos proponentes na aplicação de normas, procedimentos e regulamentos relativamente à mobilidade geográfica e funcional dos trabalhadores	Inadequação do perfil técnico e comportamental ao exercício das funções passível de consubstanciar uma impugnação judicial	1	3	3	Implementadas: - Existência de quadro normativo e programas de formação dos intervenientes no processo; - Escrutínio por parte das Organizações representativas dos trabalhadores (ORT) de decisões da responsabilidade da empresa nesta matéria.
Logística (Luis Marques) Delegado do SGI (Natalia Coelho)	Planeamento de materiais	Aquisições, Contratação e Receção	Incumprimento de prazos de entrega	3	3	9	Implementadas: Projecto dos SPECS (Projeto Especificações Técnicas de Materiais); Estratégia de Receção Técnica de Materiais.
	Planeamento de materiais	Interface com outras unidades orgânicas	Falta de planeamento atempado de necessidades	3	3	9	Implementadas: Implementação de procedimentos com Direção de manutenção (DMN) e Direção de estratégia e desenvolvimento da rede (DER) para planeamento de necessidades de materiais; Definição de Política de <i>Stocks</i> .
	Planeamento de materiais	Mudanças Jurídicas; Plurianuais	Aumento da morosidade nos processos administrativos	2	3	6	Implementadas: Delegação de Competências; normalizar documentos concursais (ex: <i>template</i> iniciativa).

Direção	Processo associado/Atividade	Identificação do Risco		Análise e Avaliação do Risco			Tratamento do Risco
		Fonte do Risco	Risco	Probabilidade e de ocorrer (1 a 4)	Gravidade/ Impacto (1 a 4)	Grau do Risco (Prob*Grav)	Medida de mitigação Implementadas/ a Implementar
Logística (Luís Marques) Delegado do SGI (Natalia Coelho)	Planeamento de materiais	Orçamento	Diminuição de financiamento disponível para aquisições	2	3	6	Implementadas: Justificação das necessidades de materiais.
	Contratação	Contratação de empreitadas, aquisição de serviços e aquisição/locação de bens móveis	Inadequação na escolha de entidades (consulta, propostas, avaliação, adjudicação)	2	4	8	Implementadas: - Cumprimento dos princípios e normas éticas vertidos no Código de Ética e de Conduta; - Controlo do cumprimento dos procedimentos de contratação pública vertidos no Manual Interno de Contratação; - Existência de documentos tipo; - O processo de contratação é suportado em plataforma eletrónica (inviabilizam o conhecimento do teor das propostas antes da data/hora definida para a sua abertura); - Segregação de funções: Centralização do desenvolvimento processo, após aprovação da despesa, em unidades orgânicas autónomas das áreas que identificam as necessidades; - Envolvimento de várias áreas além da unidade orgânica promotora em processos de maior complexidade (ex. jurídica, técnica, segurança, risco, financeira, ambiental, qualidade); - Em situações de caráter jurídico não previstas, os processos são submetidos ao Núcleo de Enquadramento do Procedimento Contratual; - Existência de uma unidade orgânica com atribuições ao nível da monitorização do risco.
	Alienação de materiais	Alienação de materiais equipamentos excedentários, e resíduos valorizáveis economicamente	Inadequado controlo da pesagem e falta de fiabilidade do sistema de pesagens	2	3	6	Implementadas: - Cumprimento dos princípios e normas éticas vertidos no Código de Ética e de Conduta; - Definição de procedimentos o que inclui processos de supervisão das ações de levantamento de materiais por vários colaboradores da REFER; - Verificação e certificação da fiabilidade do sistema de pesagem e cruzamento de informação (por exemplo tara oficial dos veículos utilizados, registos de pesagem e de quantidades de material levantado); - Concretização de pesagens em balanças certificadas pelo Ministério da Economia.
	Alienação de materiais	Alienação de materiais equipamentos excedentários, e resíduos valorizáveis economicamente	Carregamentos indevidos de materiais	2	4	8	Implementadas: - Cumprimento dos princípios e normas éticas vertidos no Código de Ética e de Conduta; - Estabelecimento de procedimento com definição das regras específicas de acompanhamento, registo de informação e execução de carga e transporte dos materiais a alienar.
	Receção dos materiais	Verificação técnica a materiais adquiridos ou transformados, para comprovação de conformidade	Não cumprimento de critérios de verificação no processo de receção de materiais e equipamentos	2	3	6	Implementadas: - Cumprimento dos princípios e normas éticas vertidos no Código de Ética e de Conduta; - Definição de procedimento de receção de materiais e equipamentos (Instrução RF.IT.GLO.001 Receção de materiais e equipamentos ferroviários); - Obtenção de Certificação pela Entidade Certificadora - SGS desta instrução em 2014 válida até 2017; - Esta instrução contempla a receção de materiais adquiridos e recepccionados nos Armazéns da Direção de Logística (DLG). A implementar: Revisão desta instrução, alargando o seu âmbito para a receção de todos os materiais e equipamentos ferroviários utilizados/consumidos na REFER.

Direção	Processo associado/Atividade	Identificação do Risco		Análise e Avaliação do Risco			Tratamento do Risco
		Fonte do Risco	Risco	Probabilidade e de ocorrer (1 a 4)	Gravidade/ Impacto (1 a 4)	Grau do Risco (Prob*Grav)	Medida de mitigação Implementadas/ a Implementar
Logística (Luís Marques) Delegado do SGI (Natalia Coelho)	Inventariação dos materiais	Dispersão geográfica dos materiais e resíduos. Identificação dos materiais em sistema	Perdas e quebras de material em <i>stock</i> Potencial estravio de material	2	3	6	Implementadas: - Cumprimento dos princípios e normas éticas vertidos no Código de Ética e de Conduta; - Definição de procedimentos de inventário e equipas multidisciplinares da Gestão de Armazéns Logística (GA-LG) e Planeamento e Gestão de Materiais Logística (PM-LG); - Realização de processos de auditoria interna na Direção de Logística (DLG).
Economia Finanças (Maria do Carmo) Delegado do SGI (Lurdes Mateus)	Gestão Económica e Financeira/Gestão Recursos Financeiros	Falha no planeamento das necessidades de financiamento (inputs, apuramento).	Risco de Liquidez	1	4	4	Implementadas: Elaboração de Plano Financeiro no âmbito do Plano de atividades e orçamentos - PAO e monitorização mensal das necessidades de tesouraria. - Reporte mensal de informação financeira à Direção - Geral do Tesouro e Finanças (DGTf).
	Gestão Económica e Financeira/Gestão Recursos Financeiros	Não recebimento atempado das fontes de financiamento previstas/planeadas.	Risco de Liquidez	1	3	3	Implementada: Monitorização das datas previstas e contacto regular com as entidades responsáveis pelas fontes de financiamento.
	Gestão Económica e Financeira/Planeamento e Controlo de Gestão	Imputação incorreta de gastos/receitas e/ou ativos/passivos nos objetos analíticos	Falta de fiabilidade	1	3	3	Implementadas: - Validação orçamental e contabilística prévia à contratação/aquisição; - Rotinas de fecho contabilístico/análítica mensais. - Existência de equipa de Controlo de Gestão.
	Gestão Económica e Financeira/Contas a Receber	Inexistência de esforço de cobrança aos clientes.	Risco de Liquidez	1	4	4	Implementada: Procedimento instituído relativo às situações de incumprimento do pagamento dos valores devidos à REFER, no âmbito de uma relação contratual estabelecida ou decorrente de atos/situações de que resulte prejuízo para a empresa.
	Gestão Económica e Financeira/Gestão Recursos Financeiros	Aumento da taxa de juro com impacto negativo sobre o serviço da dívida indexada a taxa variável	Risco de taxa de juro associado à dívida remunerada	1	3	3	---
	Gestão Económica e Financeira/Compliance	Falha no tratamento da informação com repercussões sobre o cumprimento das obrigações legais e fiscais	Risco Operacional	1	3	3	Implementada: Divulgação de calendários de reporting . Actualização regular das obrigações de reporte.
	Recursos partilhados	Incumprimento dos regulamentos relativos à gestão de recursos partilhados	Atribuição de viaturas e telemóveis e respetivos gastos para uso pessoal	2	2	4	Implementada: Existência de normas internas reguladoras da atribuição e utilização de viaturas e telemóveis. A implementar: Auditoria interna ao cumprimento do regulamento em vigor.
	Gestão Económica e Financeira/Contas a Receber	Incumprimento no registo de recebimentos	Risco Operacional/Liquidez	2	3	6	Implementadas: Segregação de funções entre o recebimento, o respetivo registo e análise das contas.
	Gestão Económica e Financeira/Contas a Pagar	Incumprimento das regras definidas para registo dos serviços prestados e dos bens adquiridos originando pagamentos por serviços não prestados	Risco Operacional/Liquidez	2	3	6	Implementadas: - As aquisições têm uma formalização contratual registada no sistema corporativo, estando o <i>workflow</i> de faturas indissociado desta formalização; - Todas as faturas seguem o <i>workflow</i> definido dando origem ao seu registo e contabilização.
	Gestão Económica e Financeira/Gestão Recursos Financeiros	1) Utilização fraudulenta dos dados bancários de acesso à realização de pagamentos nas plataformas de <i>homebanking</i> 2) Falsificação das assinaturas nas ordens de pagamento em suporte papel 3) Não depósito de valores com apropriação indevida dos mesmos	Risco Operacional/Liquidez	1	4	4	Implementadas: - Para os riscos 1) e 2) A validação/autorização de ordens de pagamento em plataformas de <i>homebanking</i> e suporte papel requer sempre duas assinaturas correspondentes à delegação de competências; - Para o risco 3) São instruídos os clientes a entregar valores diretamente à Tesouraria, circunscrevendo assim este risco à equipa de Tesouraria que, por sua vez, entrega ao Apoio de Gestão Direção de Economia e Finanças (DEF) para proceder ao seu depósito junto das entidades bancárias.

Direção	Processo associado/Atividade	Identificação do Risco		Análise e Avaliação do Risco			Tratamento do Risco
		Fonte do Risco	Risco	Probabilidade e de ocorrer (1 a 4)	Gravidade/ Impacto (1 a 4)	Grau do Risco (Prob*Grav)	Medida de mitigação Implementadas/ a Implementar
Economia Finanças (Maria do Carmo) Delegado do SGI (Lurdes Mateus)	Gestão Económica e Financeira/Gestão Recursos Financeiros	Falta de ética, princípios deontológicos e competências técnicas que originem a contratação de operações financeiras onde o benefício económico para a empresa não é otimizado	Risco Financeiro (liquidez, capital, taxa de juro, taxa de câmbio,...)	2	3	6	Implementadas: 1) Definição e aprovação de política de gestão de risco (financeiro); 2) A(s) área(s) responsável(eis) por estas matérias estão dotadas de colaboradores com <i>know-how</i> técnico e sensibilidade para as questões de conduta ética associadas à sua função. De acordo com a legislação em vigor, para a realidade REFER (EPR-empresa pública reclassificada e capital próprio negativo): - As operações financeiras (dívida e derivados) não poderão ser executadas pela REFER com exceção das operações de financiamento com instituições de carácter multilateral. O DL 133/2013 é omissivo quanto à obrigatoriedade destas operações terem de ser autorizadas pela tutela, pelo que deverá ter de ser aplicado o estipulado no DL 141/2008 que determina que as operações de dívida carecem de autorização prévia da tutela caso não tenham sido incluídas no Plano de Atividades e Orçamentos (PAO) aprovado pela Tutela.
	Gestão Económica e Financeira	Falta de ética e princípios deontológicos	Quebra de confidencialidade /sigilo	3	3	9	Implementadas - Realização de ações de formação; - Acesso restrito a áreas de informação; - Atribuição de perfis de acesso.
Segurança (Luísa Garcia) Delegado do SGI (Rui Fonte)	Segurança	Processos de verificação de compatibilidade de material circulante com a infraestrutura ferroviária	Incumprimento de prazos perante entidades externas (exemplo: Operadores e empreiteiros), com consequências financeiras para a REFER	2	2	4	Implementadas: - Regulamentação existente; - Efetuada avaliação e proposta de medidas para controlo da reocorrência.
	Segurança	Contingências orçamentais	Incumprimento dos objetivos	2	2	4	Implementada: Em situações pontuais que impliquem com a segurança do sistema ferroviário foram implementadas medidas adicionais de monitorização da situação.
	Segurança	Deficitária tramitação da informação da responsabilidade das unidades orgânicas e Operadores Ferroviários (OF)	Incumprimento dos procedimentos previstos no Sistema de Gestão da Segurança - SGS	2	4	8	Implementada: Efetuada investigação de todos os acidentes/incidentes com impacto na segurança e aplicação de medidas para controlo da reocorrência.
	Segurança	Deficitária tramitação da responsabilidade dos Operadores	Incumprimento dos procedimentos previstos no Sistema de Gestão da Segurança - SGS	2	3	6	Implementada: Monitorização e acompanhamento das situações com reporte ao Operadores Ferroviário.
	Segurança	Incumprimento dos procedimentos por parte de trabalhadores ou UO (Operação/ exploração)	Diminuição dos níveis de segurança	1	3	3	---
	Segurança	Incumprimento dos procedimentos por parte de trabalhadores ou UO (não Operação/ exploração)	Diminuição dos níveis de segurança	2	2	4	Implementada: Efetuada avaliação e proposta de medidas para controlo da reocorrência.
	Segurança	Indisponibilidade técnica dos sistemas/ equipamentos de segurança (na Operação/ exploração)	Diminuição dos níveis de segurança	1	3	3	---
	Segurança	Indisponibilidade técnica dos sistemas/ equipamentos de segurança (Segurança de pessoas e bens-SPB, Segurança e saúde no trabalho-SST)	Diminuição dos níveis de segurança	2	2	4	Implementada: Efetuada avaliação e proposta de medidas para controlo da reocorrência.

Direção	Processo associado/Atividade	Identificação do Risco		Análise e Avaliação do Risco			Tratamento do Risco
		Fonte do Risco	Risco	Probabilidade e de ocorrer (1 a 4)	Gravidade/ Impacto (1 a 4)	Grau do Risco (Prob*Grav)	Medida de mitigação Implementadas/ a Implementar
Segurança (Luísa Garcia) Delegado do SGI (Rui Fonte)	Segurança do Trabalho	Aligeiramento dos requisitos dos critérios de segurança no trabalho	Favorecimento a empreiteiro/prestador de serviço	2	2	4	Implementadas: - Normalização e divulgação dos requisitos; - Verificação por terceiros (inspeção/auditoria); - Assumpção interna da Coordenação de Segurança em obra (que implica a assumpção da responsabilidade civil).
	Contratação	Favorecimento a prestadores de serviço	Aumento de custos/ Diminuição da qualidade do serviço	2	2	4	Implementadas: - Controlo do cumprimento dos procedimentos de contratação pública vertidos no Manual Interno de Contratação; - Cumprimento dos princípios e normas éticas vertidos no Código de Ética e de Conduta; - A unidade orgânica que promove a iniciativa de contratação não é a mesma que promove o processo de contratação.
	Investigação de acidentes/incidentes	Favorecimento de uma das partes envolvidas no acidente/incidente	Prejuízo financeiro para a empresa/Reputacional - Imagem da empresa	2	2	4	Implementada: Validação do relatório por entidades externas à investigação.
Gabinete de Comunicação e Imagem (Rui Reis) Delegado do SGI (Rita Guilomar)	Relacionamento com órgãos de comunicação social/ Instituições públicas e privadas	Informação reservada/confidencial	Divulgação de informação reservada/confidencial	1	4	4	Implementadas: - Todos os colaboradores CI são alertados e formados para a importância do sigilo no desempenho das funções inerentes à atividade da Comunicação e Imagem (CI), tendo em conta a natureza da informação que circula nesta unidade orgânica; - Cumprimento dos princípios e normas éticas vertidos no Código de Ética e de Conduta;
	Relacionamento com Instituições públicas e privadas	Atraso na resposta a solicitações externas	Reputacional	1	4	4	A implementar: Implementação de prazo de resposta com alertas nas comunicações de solicitação de informação às unidades orgânicas envolvidas.
Academia (Fernando Silva) Delegado do SGI (Paula André)	Gestão de projetos de inovação	Fonte de financiamento	Incumprimento do projeto	3	4	12	Implementada: Replaneamento de projetos em função dos calendários dos programas de financiamento europeus.
	Gestão de projetos de inovação	Parceiro tecnológico	Inviabilização do projeto por falta de parceiro tecnológico	1	3	3	Implementada: Criação de um <i>cluster</i> tecnológico ferroviário que permita suprir as necessidades de parcerias técnicas.
	Gestão da Inovação	Sponsorship Conselho de Administração (CA)	Incumprimento dos objetivos da atividade da Inovação por diminuição do comprometimento do Conselho de Administração (CA)	1	3	3	Implementada: Sensibilização da Gestão de Topo para as atividades da Inovação.
	Gestão da Inovação	Capacidade técnica e de gestão dos projetos	Insucesso parcial do projeto	2	3	6	Implementada: Desenvolvimento contínuo e reforço das competências técnicas e de gestão da Equipa, através de programas de formação e desenvolvimento adequados.
	Gestão da Inovação	Capacidade técnica e de gestão dos projetos	Insucesso total do projeto	1	4	4	Implementada: Desenvolvimento contínuo e reforço das competências técnicas e de gestão da Equipa, através de programas de formação e desenvolvimento adequados.
	Gestão da Inovação	Incumprimento dos procedimentos previstos para as candidaturas (documentação, prazos...)	Não obtenção de fundos	1	4	4	Implementada: <i>Compliance</i> das candidaturas face aos requisitos e normas aplicáveis.

Direção	Processo associado/Atividade	Identificação do Risco		Análise e Avaliação do Risco			Tratamento do Risco
		Fonte do Risco	Risco	Probabilidade e de ocorrer (1 a 4)	Gravidade/ Impacto (1 a 4)	Grau do Risco (Prob*Grav)	Medida de mitigação Implementadas/ a Implementar
Academia (Fernando Silva) Delegado do SGI (Paula André)	Gestão da Inovação	Incumprimento do planeamento previsto para o projeto	Não concretização dos objetivos do projeto	3	2	6	Implementada: Aplicação das medidas corretivas adequadas à correcção dos atrasos verificados no Projeto.
	Gestão da Inovação	Diminuição do comprometimento das unidades orgânicas envolvidas no desenvolvimento do projeto	Não concretização dos objetivos do projeto	2	3	6	Implementada: Sensibilização do Conselho de Administração para a necessidade de envolvimento das unidades orgânicas participantes
	Candidaturas a Projetos de I&D com financiamento europeu ou nacional	Falta de ética e princípios deontológicos	Influenciar a aprovação de financiamento dos projetos	1	1	1	Implementadas: - Regulamentação enquadradora dos processos de candidatura; - Decisão das entidades europeias (cumprimento dos critérios definidos e dos procedimentos de candidatura exigidos); - A decisão tomada pública o que obriga à comprovação/justificação das condições das entidades requerentes, caso necessário.
	Contratos de Prestação de serviços externos - consultoria técnica, serviços de formação, etc..	Falta de ética e princípios deontológicos	Ilegalidade do ponto de vista do cumprimento dos procedimentos de contratação e regulamentação aplicáveis	1	2	2	Implementadas: - Cumprimento dos princípios e normas éticas vertidos no Código de Ética e de Conduta; - Controlo do cumprimento dos procedimentos de contratação pública vertidos no Manual Interno de Contratação.
	Relação com <i>stakeholders</i> ligados às áreas negócio Academia (Universidades, Empresas, Financiadores nacionais ou internacionais)	Falta de ética e princípios deontológicos	Influenciar a capacidade de decisão ou de influência de terceiros com vista a uma decisão favorável	1	1	1	Implementadas: - Cumprimento dos princípios e normas éticas vertidos no Código de Ética e de Conduta; - Práticas de formação e de sensibilização aos colaboradores nesta matéria; - Mecanismos de controlo e monitorização das situações que sejam identificadas e/ou reportadas e entidades responsáveis por essa mesma monitorização e controlo (Comissão de Ética).
	Relação com fornecedores e com clientes nacionais e internacionais	Falta de ética e princípios deontológicos	Favorecimento da posição contratual	1	2	2	Implementadas: - Cumprimento dos princípios e normas éticas vertidos no Código de Ética e de Conduta; - Práticas de formação e de sensibilização aos colaboradores nesta matéria; - Mecanismos de controlo e monitorização das situações que sejam identificadas e/ou reportadas e entidades responsáveis por essa mesma monitorização e controlo (Comissão de Ética).
Assuntos Jurídicos (Jorge Dóres) Delegado do SGI (Sofia Barros)	Apoio Jurídico	Causa externa à Direção de assuntos jurídicos (DAJ)	Deficiente instrução do processo	3	3	9	Implementada: Ações de sensibilização aos Órgãos.
	Apoio Jurídico	Causa interna à Direção de assuntos jurídicos (DAJ)	Deficiente instrução do processo	1	3	3	Implementada: Criação de mecanismos de controlo - <i>Check-list</i>
	Apoio Jurídico	Causa externa à Direção de assuntos jurídicos (DAJ)	Incumprimento de prazos	3	4	12	Implementada: Ações de sensibilização aos Órgãos.
	Apoio Jurídico	Causa interna à Direção de assuntos jurídicos (DAJ)	Incumprimento de prazos	1	4	4	Implementadas: - Ações de sensibilização interna; - Criação de procedimento interno que garanta o registo e distribuição imediata do documento; - Criação de procedimento interno para fixação e controlo dos prazos recorrendo ao sistema de alerta SAP.
	Apoio Jurídico	Gestão documental	Extravio de documentos	2	3	6	Implementadas: - Registo sistemático de todos os documentos em sistema informático inviolável; - Ações de sensibilização.
	Apoio Jurídico	Dificuldade na obtenção de prova	Prova fragilizada	2	3	6	Implementada: Ações de sensibilização às unidades orgânicas.

Direção	Processo associado/Atividade	Identificação do Risco		Análise e Avaliação do Risco			Tratamento do Risco
		Fonte do Risco	Risco	Probabilidade e de ocorrer (1 a 4)	Gravidade/ Impacto (1 a 4)	Grau do Risco (Prob*Grav)	Medida de mitigação Implementadas/ a Implementar
Assuntos Jurídicos (Jorge Dóres) Delegado do SGI (Sofia Barros)	Emissão de pareceres, exercício de mandato de representação da empresa em processos administrativos e judiciais e Solicitadoria	Falta de ética e princípios deontológicos	Quebra do dever de sigilo e outros deveres funcionais e valores como a independência, integridade, responsabilidade, transparência e imparcialidade	1	4	4	Implementadas: - Rigoroso cumprimento dos princípios e normas deontológicas da profissão de Advogado e Solicitador, parametrizado pela colegialidade das decisões processuais; - Registo sistemático de todos os documentos em sistema informático inviolável, com ativação de alertas automáticos de prazos e procedimentos processuais; - Mecanismo de acesso e acompanhamento restrito dos processos, nas suas diferentes fases; - Existência de mecanismos de auditoria informática com registo de acessos; - Declaração ética sob conflito de interesses e impedimentos para os Técnicos; - Supervisão e revisão dos procedimentos adotados, e segregação de funções.
Desenvolvimento Organizacional (Madalena Estevão)	Gestão e melhoria do SGI	Redução do apoio/envolvimento da Administração	Envolvimento insuficiente (de todos os <i>players</i>) por cultura organizacional adversa	1	4	4	Implementadas: - Articulação regular e sistemática com os gestores de processos e delegados do Sistema de Gestão Integrado (SGI); - Implementação do Plano de Comunicação do Sistema de Gestão Integrado (SGI).
		Contingências orçamentais	Não implementação de melhorias	4	3	12	Implementadas: - Definição de regras para <i>workflow</i> de informação para a gestão dos processos e documentos associados; - Identificação de soluções informáticas em formato <i>freeware</i> ou custo reduzido.
		Indisponibilidade dos delegados	Quebra de envolvimento na implementação do Sistema de Gestão Integrado (SGI)	1	4	4	Implementadas: - Articulação regular e sistemática com os gestores de processos e delegados Sistema de Gestão Integrado (SGI); - Implementação do Plano de Comunicação do Sistema de Gestão Integrado (SGI); - Designação de delegados do Sistema de Gestão Integrado (SGI) substitutos.
		Desmotivação /descrença no projeto	Envolvimento insuficiente dos Gestores de Processos	3	4	12	Implementadas: - Articulação regular e sistemática com os gestores de processos e delegados do Sistema de Gestão Integrado (SGI); - Implementação do Plano de Comunicação do o Sistema de Gestão Integrado (SGI).
		Distanciamento da gestão "real" do Sistema de Gestão Integrado (SGI)	Desenvolvimento de sistemas de gestão paralelos	2	4	8	Implementadas: - Realização de ações de envolvimento/criação de instrumentos e informação úteis à gestão; - Realização de auditorias internas aos processos do Sistema de Gestão Integrado (SGI).
		Falhas ao nível da articulação e comunicação com o <i>controlling</i>	Redundância na monitorização dos processos	2	4	8	Implementadas: - Reporting periódico de desempenho do Sistema de Gestão Integrado (SGI); - Articulação regular com o <i>controlling</i> .
		Inexistência de metodologia para mapear / modelar processos	Incorreto mapeamento dos processos por causa interna à Direção Organizacional	2	2	4	Implementadas: - Elaboração de um Guia para caraterização, modelação e análise de processo; - Ações de formação da metodologia <i>Business process management</i> (BPM).
		Inexistência de metodologia para mapear / modelar processos	Incorreto mapeamento dos processos por causa associada às unidades orgânicas (UO)	1	4	4	Implementadas: - Elaboração de um Guia para caraterização, modelação e análise de processo; - Ações de formação da metodologia <i>Business process management</i> - BPM.

Direção	Processo associado/Atividade	Identificação do Risco		Análise e Avaliação do Risco			Tratamento do Risco
		Fonte do Risco	Risco	Probabilidade e de ocorrer (1 a 4)	Gravidade/ Impacto (1 a 4)	Grau do Risco (Prob*Grav)	Medida de mitigação Implementadas/ a Implementar
Desenvolvimento Organizacional (Madalena Estevão)	Fiscalização de Contratos de Prestações de Serviços de Manutenção e Empreitadas na especialidade Ambiental	Falta de rigor ou de procedimentos explícitos e ajustados a observar na relação com empreiteiro/prestador de serviço	Não cumprimento dos requisitos do caderno de encargos com benefício alheio ou próprio	2	2	4	Implementadas: - Concretização do programa anual de Auditorias; - Cumprimento dos princípios e normas éticas vertidos no Código de Ética e de Conduta.
	Gestão/Fiscalização de Contratos ou de Operações de gestão de resíduos	Falta de rigor ou de procedimentos explícitos e ajustados a observar na relação com empreiteiro/prestador de serviço	Não cumprimento dos requisitos do caderno de encargos com benefício alheio ou próprio	3	3	9	A implementar: - Melhoria do modelo de acompanhamento das operações de resíduos no terreno, garantindo um acompanhamento perene das mesmas; - Aumento do âmbito do programa Anual de Auditorias de modo a compreender as Prestações de Serviços de Gestão de Resíduos.
Auditoria Interna (Eduardo Cunha) Delegado SGI (Nuno Santos)	Realização de auditoria interna	Acesso a informação da auditoria por pessoas não autorizadas	Fuga de informação confidencial ou sensível que prejudique a execução da auditoria	1	4	4	Implementada: Repositório de informação com acesso restrito.
	Realização de auditoria interna	Troca de informação entre auditados, terceiros e/ou auditores	Conluio que prejudique a execução da auditoria	1	4	4	Implementada: Preferência da colegialidade na realização das ações; Supervisão e revisão do trabalho de auditoria; Formação no domínio da ética profissional.
Secretaria-Geral (Maria Tojoko) Delegado SGI (Ana Dias)	Apoio às unidades orgânicas de Gestão e de Fiscalização do Grupo REFER	Acesso a informação por pessoas não autorizadas	Fuga de informação confidencial ou sensível	1	4	4	Implementadas: - Todos os colaboradores Secretaria-Geral (SG) são alertados e formados para a importância do sigilo no desempenho das funções inerentes à atividade da Secretaria-Geral (SG), tendo em conta a natureza da informação que circula nesta unidade orgânica (UO). - Os níveis de acesso à informação do Conselho de Administração (CA) são definidos por áreas/perfis de acesso diferenciados.